

**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**KÜTÜPHANE VE BELGE BİLGİ MERKEZLERİNDE  
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ**

Ahmet Şenol Armağan  
2501030371

**Tez Danışmanı**  
Yrd. Doç. Dr. Ümit Konya

**İSTANBUL**

**2005**

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

KÜTÜPHANE VE BELGE BİLGİ MERKEZLERİNDE  
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Ahmet Şenol Armağan  
2501030371

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Ümit Konya

İSTANBUL

2005

Tez Onay Sayfası

**TEZ ONAYI**

**Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalında 2501030371 numaralı AHMET ŞENOL ARMAĞAN'IN** hazırladığı **"KÜTÜPHANE VE BELGE BİLGİ MERKEZLERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ"** konulu **YÜKSEK LİSANS TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10. Maddesi uyarınca **16 Kasım** günü saat 13: 00'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin kabulüne **\*OYBİRLİĞİYLE** karar verilmiştir.

<b>JÜRİ ÜYESİ</b>	<b>KANAATI ( 2 )</b>	<b>Madde I.</b>	<b>İMZA</b>
Prof. Dr. Ayşe Üstün			
Doç. Dr. Hasan S. Keseroğlu			
Yrd. Doç. Dr. Mesut Yalvaç			
Yrd. Doç. Dr. Tuba Çavdar Karatepe			
Yrd. Doç. Dr. Ümit Konya			

**“Kütüphane ve Belge Bilgi Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi”**  
**“Customer Relationship Management in Libraries and Document Information Centers”**

Haz. Ahmet Şenol Armağan

**Öz**

Bu çalışmada, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde müşteri ilişkilerinin anlamı tartışılmakta ve bir müşteri ilişkileri yönetim modeli yapılandırılmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) bir yönetim tekniği olarak ele alınmaktadır. Bu yönetim tekniği kütüphane ve belge bilgi merkezlerine uygulanabilir ve yararlı olabilir. Yararlar, kullanıcıları tanıma, ihtiyaçlarını anlama, standartlar geliştirme ve etkin hizmet verebilme şeklinde ortaya çıkabilir. Kütüphane ve belge bilgi merkezleri, bu sayede, sürekli değişen, küreselleşen bir rekabet ortamında varlıklarını güçlendirebilir, gelirlerini ve toplumsal yararı artırabilir.

MİY ile birlikte veri ambarlarından, odak gruplardan, anketlerden, İnternet ve web sayfalarından yararlanılabilir. MİY, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin kullanıcıyla ilgili tüm işlemlerini birlikte ele almakta ve değerlendirmektedir.

Çalışmada betimleme ve karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler gözlem, görüşme ve belgesel kaynak derlemesi veri toplama teknikleriyle elde edilmiştir.

**Abstract**

In this study, the meaning of the customer relations discussed and a customer relationship management model established for libraries and document information centers. Customer Relationship Management (CRM) is a management technique. It is applicable and useful for libraries and document information centers. Benefits can appear as a way to know users and understand their needs and improve standarts and effective service. In this way, libraries and document information centers can survive by themselves for existence with the CRM systems on the continuous changing, global and competitive environment.

Data warehouses, focus groups, questionnaires, İnternet and web pages can be used in CRM. CRM evaluated all operations of the customers in libraries and document information centers.

The research methods utilised in this study are descriptive and comparative methods. Data gathering techniques are observation, interview techniques and documentary sources collection.

## Önsöz

Çalışmayı hazırlarken vardığım sonuçlardan birisi şudur: İlk bilimsel çalışmalar, genç araştırmacılar için heyecan unsuruyla birlikte şüphe ve iddianın savaşına da sahne olur. Bu savaşta hangi tarafın kazandığı her zaman belli olmaz. Bununla beraber araştırmacı, bilimsel yöntem ve teknikleri kararlılıkla uygular, konusunu düşünmeye zaman ayırır ve gerçekten isterse, hem kendini daha iyi hisseder, hem de konusunda ilerler. Çünkü bilim bir ışıktır. Kılavuzluğuna güvenirseniz, önünüzü açar ve size yol gösterir.

Bu çalışmada, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde müşteri ilişkilerini tartışıp, bir müşteri ilişkileri yönetim modeli yapılandırmaya çalıştım. Öncelikle, bunu yaparken kimi zaman, oldukça zorlandığımı belirtmek isterim. Bunun ilk nedeni, literatürde konuyla doğrudan ilgili yayınların nispeten az oluşu ve konuyu ele alışlarındaki yüzeysellik, ikinci neden, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin işletme olarak kabul edilmelerinde -özellikle Türkiye’de- hala var olan zorluklar, son nedense yapılandırıdığım modelin, mevcut kuruluşlara nasıl oturtulabileceği, kuruluş çalışanlarınca nasıl benimsenebileceğiyle ilgilidir. İlk neden, günümüzdeki anlamda müşteri ilişkileri yönetiminin çok yeni bir yönetim tekniği oluşundan dolayı anlayışla karşılanabilir. Son nedense, ikinci nedenle ilişkilidir. İkinci neden aslında, ülkemiz özelinde veya genel olarak, çoktan halletmemiz gereken bir sorunu ortaya koymaktadır. Bu sorun, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin işletme olduklarını kabul etmeme ve çağdaş yönetim esaslarını benimsememe sorunudur.

Bu çalışma, müşteri ilişkileri yönetimi konusunda, alanımızda bu kapsamda ele alınmış ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Uzmanlar tarafından desteklenen düşünceler, öyle sanıyorum ki, ilerleyen zamanlardaki çalışmalara önemli destekler sağlayacaktır.

Çalışmanın başlangıcında, Cumhuriyetimizin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk ve dava arkadaşlarını rahmetle anmak ve onlara şükranlarımı sunmak istiyorum. Ayrıca, bu ana kadar desteklerini üzerimden eksik etmeyen sevgili anne ve babama da teşekkür ediyor, bu çalışmayı yukarıda anılan herkese ithaf ediyorum. Onlar olmasaydı bu çalışmanın hazırlanması olanaklı olmazdı. Kardeşim Ahmet’e de teşekkür borçluyum.

Tez yapma şansını bulduğum bölümüme, Bölüm Başkanımız Prof. Dr. Ayşe Üstün şahsında en iyi dileklerimi sunuyorum. Çalışmamın başlangıç aşamasındaki değerli yönlendirmelerinden ötürü bölüm başkanımıza şükran borçluyum. Ayrıca, Doç. Dr. Hasan S. Keseroğlu ve Yrd. Doç. Dr. Mesut Yalvaç’a, Hacettepe Üniversitesi’nden Yrd. Doç. Dr. Nazan Uçak’a da teşekkür ediyorum. Danışman Hocam Yrd. Doç. Dr. Ümit Konya’ya da değerli katkılarından ve destek verici konuşmalarından dolayı, özel olarak teşekkürlerimi bildirmek istiyorum.

Araştırma sırasında görüşmeler yaptığım uzmanlarla, yazışmalarda bulunduğum çalışanlara içtenlikle teşekkür ederim. Hepsi bilmelidir ki, bu çalışmada önemli katkıları olmuştur. Ayrıca, tezimi hazırlarken başvurduğum İ. . Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'na, Marmara, Boğaziçi, Koç, Doğuş, İT, Bilgi niversitesi ve İngiliz Kültür Heyeti kütüphane çalışanlarına ve Türk Kütüphaneciler Derneği'ne şükranlarımı sunuyorum.

Çeşitli kaynaklar konusunda yardımını esirgemeyen, sevgili arkadaşım Selçuk Barın'a, katkılarından ötürü Mehmet Armağan, Erol Akyıldız ve Selçuk Uzun'a, çalışmanın kimi bölümlerini gözden geçiren ve eleştiriler sunan Erkan Keser'e, bilgisayar işlemleri konusunda teknik danışmanlık yapan Hakan ř. Tanzi'ye teşekkür ederim.

A. şenol Armağan

İstanbul, Kadıköy, Eylül 2005

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Öz / Abstract.....	iii
Önsöz.....	iv
İçindekiler.....	vi
Tablolar ve Şekiller.....	xii
Resimler ve Kısaltmalar.....	xiii
Giriş.....	1

### I. BÖLÜM:

#### KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR ve İLİŞKİLER

1.1. KÜTÜPHANE VE BELGE BİLGİ MERKEZİ TÜRLERİ.....	17
1.1.1. Halk ve Çocuk Kütüphaneleri.....	17
1.1.2. Okul Kütüphaneleri.....	18
1.1.3. Üniversite Kütüphaneleri.....	18
1.1.4. Milli Kütüphaneler.....	19
1.1.5. Özel Kütüphaneler.....	20
1.1.6. Belge Bilgi Merkezleri.....	20
1.1.7. Elektronik Kütüphaneler.....	21
1.2. KÜTÜPHANE ve BELGE BİLGİ MERKEZLERİNİN TEMEL İŞLEVLERİ.....	22
1.2.1. TEKNİK İŞLEVLER.....	23
1.2.1.1. Derme Oluşturma ve Geliştirme Hizmeti.....	23
1.2.1.2. Kataloglama Hizmeti.....	23
1.2.1.3. Sınıflama Hizmeti.....	24
1.2.1.4. Yerleştirme Hizmeti.....	24
1.2.2. KULLANICI İŞLEVLERİ.....	24
1.2.2.1. Ödünç Verme Hizmeti.....	24
1.2.2.2. Danışma Hizmeti.....	25
1.2.3. YÖNETSEL İŞLEVLER.....	26
1.2.3.1. Planlama.....	27
1.2.3.2. Karar Verme.....	28
1.2.3.3. Örgütlenme.....	29
1.2.3.4. Eşgüdüm.....	30
1.2.3.5. Denetim.....	31

1.2.3.6.	Personel Alma.....	31
1.2.3.7.	Yönelme.....	32
1.3.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ.....	32
1.4.	İLGİLİ KONULAR HAKKINDA TARTIŞMA.....	35
1.4.1.	İŞLETME .....	35
1.4.2.	PAZARLAMA .....	39
1.4.2.1.	HİZMET ve HİZMET PAZARLAMASI.....	40
1.4.2.2.	PAZARLAMANIN GELİŞİMİ.....	42
1.4.2.3.	PAZARLAMA KARMASI.....	44
1.4.2.3.1.	Mamül.....	44
1.4.2.3.2.	Dağıtım.....	44
1.4.2.3.3.	Fiyat.....	45
1.4.2.3.4.	Tutundurma.....	46
1.4.2.4.	PAZARLAMA YÖNETİMİ.....	47
1.4.2.4.1.	Planlama ve Stratejik Planlama.....	48
1.4.2.4.2.	Örgütlenme.....	50
1.4.2.4.3.	Uygulama.....	51
1.4.2.4.4.	Denetim.....	51
1.4.2.5.	PAZARLAMANIN ÇEVRE KOŞULLARI.....	52
1.4.2.5.1.	ÖZEL ÇEVRE KOŞULLARI.....	52
1.4.2.5.1.1.	İŞLETME İÇİ KOŞULLAR.....	52
1.4.2.5.1.1.1.	Üst Yönetim.....	52
1.4.2.5.1.1.2.	Üretim.....	52
1.4.2.5.1.1.3.	Finans ve Muhasebe.....	52
1.4.2.5.1.1.4.	Araştırma ve Geliştirme.....	53
1.4.2.5.1.2.	İŞLETME DIŞI KOŞULLAR.....	53
1.4.2.5.1.2.1.	Pazar.....	53
1.4.2.5.1.2.2.	Girdileri Üretenler.....	54
1.4.2.5.1.2.3.	Aracılar.....	54
1.4.2.5.1.2.4.	Rakipler.....	54
1.4.2.5.1.2.5.	Halk.....	54
1.4.2.5.2.	GENEL ÇEVRE KOŞULLARI.....	55
1.4.2.5.2.1.	Demografik Çevre.....	55
1.4.2.5.2.2.	Ekonomik Çevre.....	55
1.4.2.5.2.3.	Politik ve Yasal Çevre.....	55



1.4.2.5.2.4.	Toplumsal ve Kültürel Çevre.....	56
1.4.2.5.2.5.	Teknolojik Çevre.....	56
1.4.2.6.	PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİ (THE MARKETING INFORMATION SYSTEM – MIS).....	56
1.4.3.	İLETİŞİM.....	57
1.4.3.1.	KİTLE İLETİŞİMİ.....	60
1.4.3.2.	MÜŞTERİYLE İLETİŞİMDE KULLANILABİLECEK BAZI YOLLAR	61
1.4.3.2.1.	Anket, Gözlem ve Görüşme.....	61
1.4.3.2.2.	Mektuplar ve Hatırlatma Kartları.....	63
1.4.3.2.3.	Reklâmlar.....	63
1.4.3.2.4.	İnternet ve Web Sayfaları.....	64
1.4.3.2.5.	Elektronik Posta.....	67
1.4.3.2.6.	Şubeler .....	67
1.4.3.2.7.	Çağrı Merkezleri .....	67
1.4.3.2.8.	Cep Telefonları, SMS ve WAP Teknolojisi.....	72
1.4.3.2.9.	ATM Makineleri.....	73
1.4.3.2.10.	Diğer İletişim Yolları.....	73
1.4.4.	HALKLA İLİŞKİLER.....	75
1.4.5.	KALİTE ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	78
1.4.5.1.	MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİ.....	82
1.4.5.2.	HİZMETTE LİDERLİĞİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ.....	83
1.4.5.2.1.	Hizmet Vizyonu.....	84
1.4.5.2.2.	Yüksek Standartlar.....	84
1.4.5.2.3.	Kendi Alanındaki Liderlik Tarzı.....	84
1.4.5.2.4.	Bütünleşme.....	85
1.4.6.	BİLGİ TOPLUMU, YENİ EKONOMİ VE BİLGİ EKONOMİSİ.....	85

## II. BÖLÜM:

### MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ESASLARI

2.1.	BİR MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM MODELİ YAPILANDIRMAK.....	91
2.1.1.	TEMEL GEREKLİLİKLER.....	92
2.1.1.1.	MÜŞTERİ ODAKLI FELSEFE.....	92
2.1.1.2.	MÜŞTERİ SADAKATİNİ HEDEFLEMEK.....	93
2.1.1.3.	MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMAK.....	94
2.1.1.4.	MÜŞTERİ MAMÜL / HİZMET SİSTEMİ.....	96
2.1.1.4.1.	STRATEJİ GELİŞTİRME VE YÖNETİMİN KATILIMI.....	97

2.1.1.4.2.	MÜŞTERİLERİ TANIMAK.....	102
2.1.1.4.2.1.	MÜŞTERİLERİ GRUPLANDIRMAK.....	104
2.1.1.4.2.2.	MÜŞTERİLERİN BEKLENTİLERİNİ ANLAMAK.....	107
2.1.1.4.2.2.1.	Müşteri Şikâyet / Öneri İletme Sistemi Kurmak	109
2.1.1.4.2.2.2.	Benzer Endüstrilerdeki Müşteri Beklentilerini İncelemek.....	110
2.1.1.4.2.2.3.	Orta Düzey Müşteri Araştırmaları Yapmak.....	111
2.1.1.4.2.2.4.	Anahtar Müşteri Çalışmaları Yapmak.....	111
2.1.1.4.2.2.5.	Müşteri Panelleri Düzenlemek.....	111
2.1.1.4.2.2.6.	İşlem Tabanlı Çalışmalar Yapılandırmak.....	112
2.1.1.4.2.2.7.	Etraflı Müşteri Beklentisi Çalışmaları Yürütmek	112
2.1.1.4.2.2.8.	Odak Gruplar.....	113
2.1.1.4.2.2.9.	Alternatif Yöntemler.....	114
2.1.1.4.2.3.	TEKNOLOJİ DESTEĞİNDEN YARARLANMAK.....	114
2.1.1.4.2.3.1.	MİY Teknolojisi, Veri Madenciliği ve Veri Ambarları.....	116
2.1.1.4.3.	İNSAN FAKTÖRÜ ve BİR MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ EKİBİ KURMAK.....	119
2.1.1.4.4.	HİZMET KALİTESİNE İLİŞKİN PERFORMANS STANDARTLARI GELİŞTİRMEK.....	123
2.1.1.4.5.	ULAŞILAN HİZMET DÜZEYLERİNE GÖRE ÇALIŞANLARI, TUTUMLARINA GÖRE İSE MÜŞTERİLERİ ÖDÜLLENDİRMEK.....	125
2.1.1.4.6.	MÜŞTERİYE YAKIN OLMAK.....	127
2.1.1.4.7.	SÜREKLİ GELİŞMEYE YÖNELİK ÇALIŞMALAR YAPMAK.....	128
2.1.1.4.7.1.	Sinerjiyi Harekete Geçirmek.....	129
2.1.1.4.7.2.	Müşteriyi Kazanma, Tutma ve Kaybedilen Müşterinin Kazanılması.....	130
2.1.1.4.8.	MÜŞTERİ MAMÜL / HİZMET SİSTEMİNİ DENETLEMEK	133
2.1.1.4.9.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ.....	134
2.1.1.4.9.1.	Miktar.....	134
2.1.1.4.9.2.	Kalite.....	134
2.1.1.4.9.3.	Maliyet.....	134
2.1.1.4.9.4.	Zamanlama.....	134
2.2.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE BAZI ELEŞTİRİLER.....	136
2.2.1.	MÜŞTERİLERİN YÖNETTİĞİ İLİŞKİLER.....	139

2.2.2.	BİR SONU VAR MI?.....	140
--------	-----------------------	-----

### III. BÖLÜM:

#### KÜTÜPHANE VE BELGE BİLGİ MERKEZLERİNDE

#### MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

3.1.	KONUYA GİRİŞTE, GÖZLEM, YAZIŞMA ve GÖRÜŞMELERDE ELDE EDİLEN BAZI BULGULAR HAKKINDA DEĞERLENDİRME.....	141
3.2.	KÜTÜPHANE ve BELGE BİLGİ MERKEZLERİNİN ÇEŞİTLİLİĞİ ve MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME.....	152
3.3.	KÜTÜPHANE ve BELGE BİLGİ MERKEZLERİNDE BİR MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM MODELİ YAPILANDIRMAK.....	170
3.3.1.	GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULACAK İLKELER.....	170
3.3.1.1.	BİNAYLA İLGİLİ İLKELER.....	170
3.3.1.2.	DERMEYLE İLGİLİ İLKELER.....	172
3.3.1.3.	BÜTÇEYLE İLGİLİ İLKELER.....	174
3.3.1.4.	PERSONELLE İLGİLİ İLKELER.....	175
3.3.1.5.	KULLANICI İLE İLGİLİ İLKELER.....	176
3.3.2.	SİSTEMİN NİTELİĞİNE KARAR VERMEK.....	178
3.3.2.1.	İÇ DESTEKLİ BİR SİSTEM KURMAK.....	178
3.3.2.2.	DIŞ DESTEKLİ BİR SİSTEM KURMAK.....	179
3.3.3.	TEMEL BAZI GEREKLİLİKLER HAKKINDA DEĞERLENDİRME.....	180
3.3.3.1.	KULLANICI HİZMET SİSTEMİ.....	185
3.3.3.1.1.	STRATEJİ GELİŞTİRME ve YÖNETİMİN KATILIMI.....	185
3.3.3.1.2.	KULLANICIYI TANIMAK.....	187
3.3.3.1.2.1.	Kullanıcıyı Gruplandırmak.....	189
3.3.3.1.2.2.	Kullanıcı Beklentilerini Anlamak.....	191
3.3.3.1.2.3.	Danışma Hizmetinin Kullanıcı Hizmet Sistemindeki Önemi.....	193
3.3.3.1.2.4.	Kullanıcı Bilgilerini Toplamak ve Birimlere Dağıtmak...	195
3.3.3.1.2.5.	Kullanıcı Bilgilerini Analiz Etmek ve Teknoloji Yatırımlarının Önemi.....	197
3.3.3.1.3.	BİR MİY EKİBİ OLUŞTURMAK.....	202
3.3.3.1.4.	HİZMET KALİTESİNE İLİŞKİN PERFORMANS STANDARTLARI GELİŞTİRMEK.....	203
3.3.3.1.5.	DOĞRU PERSONELİN SEÇİMİ ve EĞİTİMİ .....	204
3.3.3.1.6.	ULAŞILAN HİZMET DÜZEYLERİNE GÖRE ÇALIŞANLARI,	

	TUTUMLARINA GÖRE KULLANICILARI	
	ÖDÜLLENDİRMEK.....	207
3.3.3.1.7.	KULLANICIYA YAKIN OLMAK.....	208
3.3.3.1.8.	SÜREKLİ GELİŞMEYE YÖNELİK ÇALIŞMALAR YAPMAK.....	209
3.3.3.1.9.	KULLANICI HİZMET SİSTEMİNİ DENETLEMEK.....	210
3.3.3.1.10.	KULLANICI İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ.....	211
3.3.3.1.10.1.	Miktar.....	211
3.3.3.1.10.2.	Kalite.....	211
3.3.3.1.10.3.	Maliyet.....	212
3.3.3.1.10.4.	Zamanlama.....	212
	SONUÇ ve ÖNERİLER.....	213
	KAYNAKÇA.....	217
	EK	
	Görüşme ve Yazışmalar Tablosu.....	236

## TABLÖLAR

TABLO ADI	Sayfa
1- Elektronik Ticaret Araçları	74
2- Müşteri Kalite Algılamaları	82
3- 4P'den 4C'ye	95
4- Müşteri Beklentilerini Anlamada Seçilmiş Yöntemler	109
5- Sürekli Gelişme	210
6- Görüşme ve Yazışmalar Tablosu	236

## ŞEKİLLER

ŞEKİL ADI	Sayfa
1- Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci	13
2- Bilgi Hizmeti	26
3- CRM Müşteri Hizmetleri ve Destek Gelişimi, 2004	34
4- Stratejik Pazarlama Planlamasının Aşamaları	50
5- Pazarlama Bilgi Sistemi	57
6- Genel İletişim Modeli	59
7- Müşteriyle Sözlü İletişim Süreci	62
8- PUKÖ Döngüsü	80
9- Deming Döngüsü	80
10- Bir Kurumdaki Kalite Döngüsü	81
11- İşletme Fonksiyonlarının Merkezi Olarak Müşteri	92
12- Geleceğe Hazırlanmanın Üç Aşaması	101
13- İlişki Kalitesinin Evrimi	103
14- Pazar Bölümlendirmenin ve Hedef Pazarlamanın Adımları	105
15- Organizasyonlarda Bilgi Düzeyi ve Şekli	118
16- Hizmet Kalitesi Döngüsü	128
17- Kaybedilen Müşteriyi Kazanma Stratejisi	131
18- Müşteri Davranışlarını Analiz Edebilme Yeteneği	198
19- Yalın Üretim	209

## RESİMLER

RESİM ADI	Sayfa
1- Bir Çağrı Merkezi Görevlisi	68
2- Bir Kütüphane Elektronik Kartı	199

## KISALTMALAR

<b>A.e.</b>	Aynı eser
<b>A.e.a.y.</b>	Aynı eser aynı yer
<b>A.g.e.</b>	Adı geçen eser
<b>A.y.</b>	Aynı yer
<b>AKM</b>	Atatürk Kültür Merkezi
<b>ALA</b>	American Library Association
<b>Ayr. bkz.</b>	Ayrıca bakınız
<b>BBM</b>	Bilgi Belge Merkezi
<b>Bkz.</b>	Bakınız
<b>bs.</b>	basım
<b>C. U.</b>	Cumhuriyet Üniversitesi
<b>CD-ROM</b>	Compact Disc – Read Only Memory
<b>CMR</b>	Customer Managing Relations
<b>Co.</b>	Company
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>Çev.</b>	Çeviren
<b>Doç. Dr.</b>	Doçent Doktor
<b>Dr.</b>	Doktor
<b>Ed.</b>	Editör
<b>Edb.</b>	Edebiyat
<b>Fak.</b>	Fakültesi
<b>FTP</b>	File Transfer Protocol
<b>Gör.</b>	Görevlisi
<b>Haz.</b>	Hazırlayan

<b>IFLA</b>	International Federation of Library Association
<b>ILL</b>	Interlibrary Loan
<b>IT</b>	Information Technologies
<b>İ.İ.B.F.</b>	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>İ. Ü.</b>	İstanbul Üniversitesi
<b>İBB</b>	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
<b>İK</b>	İnsan Kaynakları
<b>İst.</b>	İstanbul
<b>İTÜ</b>	İstanbul Teknik Üniversitesi
<b>Karş.</b>	Karşılaştırınız
<b>KDV</b>	Katma Değer Vergisi
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
<b>KTU</b>	Karadeniz Teknik Üniversitesi
<b>M. Ü.</b>	Marmara Üniversitesi
<b>MİY</b>	Müşteri İlişkileri Yönetimi
<b>MPM</b>	Milli Prodüktivite Merkezi
<b>MYİ</b>	Müşterinin Yönettiği İlişkiler
<b>OPAC</b>	Online Public Access Catalog
<b>PC</b>	Personal Computer
<b>Prof. Dr.</b>	Profesör Doktor
<b>Pub.</b>	Publishing
<b>ROI</b>	Return on Investment
<b>s.</b>	sayfa
<b>SDI</b>	Selective Dissemination Information
<b>SERVQUAL</b>	Service Quality
<b>Sn.</b>	Sayın
<b>Sor.</b>	Sorumlusu
<b>St.</b>	Saint
<b>Şb.</b>	Şubesi
<b>T.C.</b>	Türkiye Cumhuriyeti
<b>TBMM</b>	Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TED</b>	Türk Eğitim Derneği
<b>TKD</b>	Türk Kütüphaneciler Derneği
<b>TKDB</b>	Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni
<b>TKY</b>	Toplam Kalite Yönetimi

<b>TÜBİTAK</b>	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
<b>t.y.</b>	tarih yok
<b>UNESCO</b>	United Nations Education and Science Organization
<b>V.</b>	Vekili
<b>vb.</b>	ve benzeri
<b>Vol.</b>	Volume
<b>www</b>	World Wide Web
<b>y.a.g.e.</b>	yazıda adı geçen eser
<b>Yay. Haz.</b>	Yayına Hazırlayan
<b>YKY</b>	Yapı Kredi Yayınları
<b>Yrd. Doç. Dr.</b>	Yardımcı Doçent Doktor
<b>y.y.</b>	yer yok
<b>YY</b>	Yüzyıl



## **Giriş**

“Kütüphane ve Belge Bilgi Merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi” konulu bu araştırma, “temel araştırma” niteliği taşımakla, yani kuramsal bilgi alanına yenilerini katma amacına ağırlık vermekle birlikte, S. Kaptan’a göre, her araştırmanın uygulamaya dönük ve pratik bir amacı ve yönü olduğunu göz önüne alırsak<sup>1</sup>, “uygulama araştırması” olarak da değerlendirilebilir. Zira uygulamacılar ile gerek hipotezin test edilmesi için, gerekse kavramların belirginleştirilmesi ve uygulanabilirliğin sorgulanması için birçok görüşme planlanmış, yazışma olanağı yakalanmıştır.

Çalışma halk ve çocuk, okul, üniversite kütüphaneleri, milli, özel ve elektronik kütüphaneler ile bilgi ve belge merkezlerini kapsamaktadır. Arşiv, müze ve nadir eser kütüphaneleri kapsam dışı tutulmuştur.

## **Çalışmanın Temel Problemi**

Kütüphane ve belge bilgi merkezleriyle kullanıcılar arasında iletişim problemleri mevcuttur. Bu problemlerin bir kısmı ülkelerin ekonomik yapılarıyla, bir kısmı kütüphanecilerle ve bir kısmı da kullanıcılarla / toplumla ilgilidir. İletişim problemleri kuruluşları her açıdan etkilemektedir. Çeşitli yazarların belirttiği gibi, hizmet sunanlar nasıl bir hizmet sunarlarsa “yeterli” olduklarını, hizmet talep edenler, nasıl bir taleple gelirlerse “yeterince iyi olacağını” bilmemektedir. Bu sorunlar, bir zihniyet değişimi yaşanmadan ve sorunları ortadan kaldıracı çalışmalar yapılmadan aşılamaz. Bu çerçevede ortaya çıkan problemlere bir çözüm önerisi de bu çalışmada sunulmaktadır.

## **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde “müşteri” ve “müşteri ilişkileri” kavramlarının anlamlarını araştırmak, müşterilerin / kullanıcıların tanınması, ihtiyaçlarının anlaşılması ve beklentilerine uygun hizmet sunulması için, kütüphaneci – kullanıcı ilişkilerinin, Müşteri İlişkileri Yönetimi çerçevesinde yönetilip yönetilemeyeceğini, yönetilebilirse nasıl yönetilebileceğini incelemektir.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde işletmecilik perspektifini güçlendirmek ve çağdaş yönetim anlayışlarını pekiştirmek çalışmanın yan amacıdır.

## **Çalışmanın Hipotezi**

Müşteri İlişkileri Yönetiminin kütüphane ve belge bilgi merkezlerine getirdiği yaklaşımlar sayesinde, özellikle kendilerini “işletme” olarak tanımlayan ve çağdaş işletmecilik yaklaşımlarını uygulayan kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde, farklı şekillerde de olsa,

---

<sup>1</sup> **Ayr. bkz.** Saim Kaptan, **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Geliştirilmiş 11. bs., Ankara: Tekişik Web Ofset, 1998, s. 47–48.

çeşitli teknolojik olanaklardan yararlanarak, kütüphaneci – kullanıcı ilişkisini yönetmek olanaklı, yararlı ve gereklidir.

### **Çalışmada Kullanılan Veri Toplama Teknikleri ve Araştırma Yöntemleri**

Bu çalışmada, gözlem, görüşme ve belgesel kaynak derlemesi veri toplama teknikleriyle elde edilen veriler, betimleme ve karşılaştırma yöntemi kullanılarak işlenmiştir.

H. Seyidoğlu'na göre gözlem, “doğal olay veya davranışların seçilmesi, kaydedilmesi ve kurallaştırılmasına yönelik sistematik bir faaliyet”tir<sup>2</sup>. İnceleme fırsatı elde edilen kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin varolan durumlarının ortaya konmasında ve sorunlara çözüm önerilerinin geliştirilmesinde gözlem tekniğinden büyük ölçüde yararlanılmıştır.

Görüşme ise toplumbilimcilerin sık sık başvurdukları bir tekniktir. Bilgi alınacak kişilerle karşılıklı konuşma şeklinde yapılır. Yüz yüze bir ilişkiye dayanması, verilerin elde edilmesinde açıklık ve kesinlik kazandırır<sup>3</sup>. Çalışmada bu teknik iki şekilde kullanılmıştır. İlk şekilde, görüşmecilerle konu hakkında telefonla iletişim kurulmuş, konu hakkında kendilerine bilgi verilmiş, eleştiri ve yorumları dinlenmiş, konuyla ilgili görüşlerini, belli sorular çerçevesinde yazılı olarak iletmeleri istenmiştir. İkinci şekilde, görüşmecilerle yüz yüze iletişim kurulmuş, görüşmelerin büyük çoğunluğu ses kayıt cihazıyla kaydedilmiştir. Daha sonra bu kayıtlar yazıya dökülmüştür. Uygulamacılarla ilgili görüşmeler, uygulamacıların görüşlerinin ve kendi fikirlerimizin harmanlanmasına olanak tanımış, bu sayede görüşmeciler konu hakkında bilgi sahibi olmuş ve yorumlarından yararlanılmıştır. Bu yorumlarsa konu üzerindeki düşüncelerimizi etkilemiş ve yönlendirmiştir.

Belgesel kaynak derlemesi ise konu hakkında diğer kişi ve kurumlar tarafından yazılmış veya yaratılmış çeşitli yazı, belge, yapım veya kalıntının toplanması ve incelenmesidir<sup>4</sup>. Sıklıkla kullandığımız bu teknik, ilgili görüşler hakkında bilgilenmemizde, sorunlardan haberdar olmamızda, doğru çözümleri bulmamızda ve nihayet savlarımızı kanıtlamamızda azımsanamaz katkılar sağlamıştır.

Araştırma yöntemi olarak seçtiğimiz betimleme yönteminin “olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ‘ne’ olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalıştığı” belirtilmektedir. Betimleme araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır. Bu yönteme dayanan araştırmalarla, durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye ve hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz gibi sorulara cevap bulunmak istenir<sup>5</sup>. Çalışmada yoğun olarak bu yöntemden yararlanılmıştır.

---

<sup>2</sup> Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, İstanbul: Güzem, 2000, s. 41.

<sup>3</sup> **A.g.e.**, s. 35.

<sup>4</sup> **A.g.e.**, s. 43.

<sup>5</sup> Kaptan, **a.g.e.**, s. 59.

Çalışmada kullanılan başka bir yöntem de karşılaştırma yöntemidir. Karşılaştırma yönteminin benzerlikleri ve ayrılıkları karşılaştırma yolu olduğu, çeşitli olayların ortak kökeninin saptanmasının karşılaştırma yöntemiyle mümkün olduğu belirtilmektedir<sup>6</sup>. Bu yöntem, kar amacı güden - gütmeyen örgütleri doğru bir biçimde ele almak ve kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin değişik türlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimini doğru yapılandırmakta işe yaramıştır.

### **İlgili Kaynaklar Hakkında Bilgi**

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimiyle ilgili literatüre baktığımızda, kaynakların daha çok işletmecilik, yönetim ve pazarlama alanlarında bulunduğu fakat Müşteri İlişkileri Yönetiminin giderek kendi literatürünü yarattığı görülmüştür. Konuyla doğrudan ilişkili yayın sayısının az ve kapsamlarının istediğimiz ölçüde geniş olmaması nedeniyle disiplinlerarası değerlendirmelere gitmek ve ortak noktaları tespit etmeye çalışmak kaçınılmaz olmuştur.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin 1990'lı yıllardan itibaren bilim dünyasında gündem oluşturduğu bilinmektedir fakat kavramın alanımızdaki gelişimi daha sonraya dayanmaktadır. Kütüphane ve belge bilgi merkezleriyle ilgili belli başlı danışma kaynaklarında, konuyla doğrudan ilgili yayınların 2000'li yılların başlarından itibaren ortaya konulduğu görülmüştür. Örneğin, Library and Information Science Abstract'a (LISA) baktığımızda "Customer Relationship Management" (Müşteri İlişkileri Yönetimi) alt başlığının 2001'den sonra açıldığı, dolayısıyla doğrudan ilgili yayınların bu tarihlerden sonra dizinlendiği tespit edilmiştir. Öte yandan, kütüphane ve belge bilgi merkezleriyle ilgili olarak, "Customer Service" (Müşteri Hizmeti) konu başlığının çok önce açıldığı, taramalarımız sonrasında, bu başlıkta dizinlenen kimi yayınlardan da yararlanılabileceği görülmüştür. Ayrıca, Müşteri İlişkileri Yönetiminin bilgi yönetimiyle ve bilgi tabanlı örgütlerle ilgisini konu alan birçok yayın olduğu görülmüş ve bunlardan yararlanılmıştır.

Öte yandan, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde pazarlamanın 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren tartışılmaya başlandığı bilinmektedir. Bilim dünyasındaki tartışmaların, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde işletmecilik yaklaşımlarının geliştirilmesi ve yerleştirilmesiyle birlikte sürüp geldiği öne sürülebilir. Geline süreç, ağırlıklı olarak 1990'lı yıllardan itibaren tartışılan Müşteri İlişkileri Yönetiminin, 2000'li yılların başlarından itibaren kütüphane ve belge bilgi merkezlerini de etkilemesi sonucunu doğurmuştur.

Konuyla doğrudan ilgili yayınlar arasında, **Jan Novak** tarafından yazılan ve Australian Academic & Research Libraries'de 2002 yılında çıkan "Virtual Libraries: Service Realities" adlı ve **Marshall Breeding** tarafından yazılan, Information Today'de 2001 yılında yayınlanan

---

<sup>6</sup> **Felsefe Sözlüğü**, (Haz. Orhan Hançerlioğlu), İstanbul: Remzi, 1999, s. 202–203.

“Providing Virtual Reference Service” adlı makale sayılabilir. Bunların dışında çalışmanın temel kaynakları şunlardır: **Joan M. Reitz**, “Odlis: Online Dictionary For Library And Information Science” (2005), **Valarie A. Zeithaml**, **A. Parasuraman** ve **Leonard L. Berry**, “Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions And Expectations” (1990), **İlhan Cemalcılar**, “Pazarlama Yönetimi” (2000), **Yavuz Odabaşı**, “Müşteri İlişkileri Yönetimi: Satışta ve Pazarlamada” (2004), **Oğuz C. Gel**, “CRM Yolculuğu” (2003), **Fulya Şarlıgil**, “Müşteri Sadakatının Artırılmasına Yönelik İletişimde CRM’in Rolü” (Basılmamış yüksek lisans tezi) (2003), **Murat Tacer**, “Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması” (Basılmamış yüksek lisans tezi) (2001), **Philip Kotler**, “Marketing for Nonprofit Organizations” (1982), **Jo Bryson**, “Effective Library and Information Center Management” (1990), **Claire Guinchat** ve **Michel Menou**; “Bilgi ve Dokümantasyon Çalışma Tekniklerine Genel Giriş” (1990), **Aysel Yontar**, “Kütüphane ve Belge Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi” (1995) ve “Kütüphane İşletmesinde Maliyet Hesaplaması ve Sorunları” (Basılmamış doktora tezi) (1983), **Ümit Konya**, “Kütüphane Pazarlamasına Kavramsal Bir Yaklaşım ve Üniversite Kütüphanelerinde Bir Uygulama” (Basılmamış yüksek lisans tezi) (1990), **Réjean Savard**, “Kütüphaneciler ve Pazarlama: Belirsizlikler Taşıyan Bir İlişki” (1996), **Erol Yılmaz**, “Enformasyon Müşteri’lerini Mutsuz Etmenin En Etkin Yolları” (2000), “Müşterilerinizle İletişiyor Musunuz?” (1999) ve “Üniversite Kütüphanelerinde Müşteri Merkezli Yapılanma ve Personel Memnuniyeti” (2004), **Ayşe Üstün**, “Halk Eğitimi ve Halk Kütüphaneleri” (2000), **Susan Wehmeyer**, **Dorothy Auchter** ve **Arnold Hirshon**, “Saying What We Will Do and Doing What We Say: Implementing A Customer Service Plan” (1996).

Araştırma sırasında aşağıdaki danışma kaynaklarından ve veritabanlarından yararlanılmıştır:

- American Associations for Information Science Research
- Article First – OCLC (1990 - )
- Current Awareness Abstract of Library and Information Management Literature (2003 - )
- Current Contents (1995 - )
- E – JASL: The Electronic Journal of Academic and Special Librarianship (1999 - )
- EBSCO A - Z Elektronik Dergiler Veritabanı
- Electronic Library (1998 - )
- European Journal of Marketing (1971 – 2003)
- Find Articles (1998 - )
- Journal of Academic Librarianship (1975 - )

- Library Acquisitions: Practice and Theory
- Library Administration and Management (2004 - )
- Library Information Science Abstract (1990 - )
- Library Literature and Information Science (1990 - )
- Proquest Digital Dissertations and Theses (1985 - )
- Science Direct (1994 - )
- Springer Link (1996 - )
- TÜBİTAK ULAKBİM Sosyal Bilimler Veritabanı (2002 - )
- Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni – Türk Kütüphaneciliği Dizin (1952 – 1992 ve 1993 – 2000)
- Türkiye Bibliyografyası (1935 - )
- Türkiye Makaleler Bibliyografyası (1952 - )
- YÖK Tez Kataloğu (1990 - )

Yukarıdaki arama başlıklarına ek olarak İnternet'te ve çeşitli kütüphane kataloglarında “CRM”, “Customer Relationship Management”, “Customer Relations”, “Müşteri İlişkileri”, “MİY”, “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, “Marketing in Libraries Information Centers”, “Pazarlama ve Kütüphane ve Bilgi Merkezleri”, “CRM and Libraries”, “CRM ve Kütüphaneler”, “CRM and Information Centers”, “CRM ve Bilgi Merkezleri”, “Consumer – Customer in Libraries”, “Kütüphanelerde Tüketici – Müşteri” gibi anahtar kelime aramaları yapılmıştır.

### **Terminoloji**

Bilimsel araştırmalar, amaçları kadar, ortaya koydukları kavramlarla da araştırmacılar ve ilgililer için önem taşırlar. Bu önemleri, araştırmacıların kavramları belirginleştirmeye çalışmaları, tanımlamaları ve bağlamları açısından yorumlamalarından gelmektedir. Bu netleştirme ve içselleştirme süreci, ele alınan sorunsalın niteliğine ve bir araştırmacıdan diğerine göre değişebileceğinden, izleyeceğim yolu kısaca açıklamanın faydalı olacağını sanıyorum.

Çalışmanın temel kavramlarını daha iyi anlayabilmek için bir gruplandırmaya gitmek gerekebilir. Bu gruplandırma, “Kütüphane ve Belge Bilgi Merkezleri” ile “Müşteri İlişkileri Yönetimi” şeklinde olabilecektir. Fakat Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı, “müşteri”, “iletişim” ve “yönetim” gibi temel noktaları olan bir “tepe kavram” görünümü taşımaktadır. Bu nedenle, çalışma planında öngörüldüğü üzere, öncelikle kütüphaneci, kullanıcı ve müşteri gibi kavramlar kısaca ele alınacak, daha sonra bu kavramın çeşitli tanımlarına yer verilecektir. İlerleyen bölümlerde, her iki kavramla ilgili diğer konular ele alınacaktır.

### **1. Kütüphane ve Belge Bilgi Merkezi Kavramı**

Kütüphane ve Belge Bilgi Merkezi kavramı, benzer ve farklı niteliklere sahip birçok oluşumu temsil eden bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu kavramı oluşturan “kütüphane” ve “belge bilgi merkezi” alt kavramları şu şekilde tanımlanabilir:

“Kütüphane, belirli ve sınırlı bir çevrenin ya da herkesin yararlanması için; yazılı, basılı, görsel – işitsel ve çizgisel her türden yayınları toplayan, düzenleyen, en elverişli yararlanma ortamını yaratacak araçları ve yöntemleri kullanarak çevresindekilere ulaştıran kuruluştur”<sup>7</sup>. Şüphesiz bu tanım, oldukça kapsamlı bir tanımdır. Birçok farklı türü olduğunu bildiğimiz kütüphanelerin tümüne birden egemen olmaya çalışan, hepsinden bazı özelliklerin alınmaya çalışıldığı bir tanım görünümünü sunmaktadır.

UNESCO ise 1968’de kütüphane için şu tanımı yapmıştır<sup>8</sup>: “Kütüphane: Adı ne olursa olsun, basılı kitap ve süreli yayınların ya da başka her türden çizgisel, görsel – işitsel yayının düzenli koleksiyonları ile okurların bilgi, araştırma, eğitim, dinlenme amaçları için bunların kullanılmasını sağlayan ve kolaylaştıran elemanlar.” UNESCO’nun bu tanımı ise, kütüphanelerin içeriğini, donanımını öne çıkaran bir tanım gibi gözükmektedir.

Daha yeni tarihli bir başka kaynakta, kütüphane kavramının Latince “book” – “kitap” anlamına gelen “liber” sözcüğünden geldiği ve Yunan ve Romen dillerinde “bibliotheca” olarak yazıldığına değinilmektedir. Kitap ve / veya diğer basılı ya da basılı olmayan materyallerin, her türlü kullanım için muhafaza edildiği organize derme ya da derme grubuna kütüphane dendiği belirtilmektedir<sup>9</sup>. Prof. Dr. Carl M. White’a göre kütüphaneler, geniş anlamlarıyla, modern iletişim araçlarının en önemlilerinden birisi kabul edilebilirler<sup>10</sup>. Öyledirler çünkü yararlandıkları bilgi ve belgelerle, kullanma olanağı sunduğu araçlarla insanlığın iletişimine azımsanamaz katkıda bulunurlar. Kaynaktan alıcıya bilgi aktarırlar.

Kaynaklara bakıldığında, “kütüphane” kavramı yerine zaman zaman “kitaplık” kavramının da kullanıldığı görülebilmektedir. J. Baysal, eserinde bu kavramı kullanmasının nedeni olarak “toplum içinde yaygın kullanım alanı bulmuş olmasını” göstermiştir. Bilimsel yazılarda çoğunlukla “kütüphane” kavramının kullanıldığına da işaret etmektedir<sup>11</sup>. Bu görüşü destekleyecek verilerin bulunduğunu kabul etmekle beraber, günümüzde “kitaplık” kavramının daha çok, ev ve işyerlerindeki birkaç raflı kitap dolapları için kullanıldığını gözlemlemekte olduğumu belirtebilirim.

<sup>7</sup> Jale Baysal, **Kitap ve Kütüphane Tarihi’ne Giriş**, 2.bs., İstanbul: TKD İst. Şb., 1991, s.7.

<sup>8</sup> **A.e.a.y.**

<sup>9</sup> Joan M. Reitz, “Library”, **Odlis: Online Dictionary for Library and Information Science**, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://lu.com/odlis/> 28.04.2005 ; Bazı kaynaklarda “liber” sözcüğünün “ağaç kabuğu” anlamına da geldiği belirtilmektedir, **Ayr. Bkz. Encyclopedic Dictionary**, vol. 4, [t.y.], s. 580 ; Benzer şekilde “book” sözcüğünün Yunanca “biblion”dan gelmiş olabileceğine ilişkin görüşler vardır, **Ayr. Bkz.** Nuray Yıldız, **Eskiçağ Kütüphaneleri**, İstanbul: M. Ü. Fen Edb. Fak., 1985, s. 7.

<sup>10</sup> Osman Ersoy, “Kütüphanelerin Çağımızdaki Önemi”, **Kütüphaneciliğimizde 40 Yıl** (Yay. Haz. Doğan Atılğan), TKD Ankara Şb., 1998, s. 32.

<sup>11</sup> Jale Baysal, **Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler**, 2.bs., İstanbul: İ.Ü. Edb. Fak., 1987, s. xii.

A. Yontar, "bilgi ve belge merkezleri" kavramınıninsa hem dar, hem de geniş anlamda ele alınabileceğini belirtmektedir. Dar anlamıyla kavram, genelde yalnızca "dokümantasyon ve enformasyon merkezleri" karşılığında kullanılmaktadır. Geniş anlamda ise kavramın "arşiv", "kütüphane", "dokümantasyon merkezi", "bilgi merkezi", hatta "müze" olarak adlandırılan kuruluşları kapsayabileceği öne sürülebilir<sup>12</sup>. Çalışmada "belge - bilgi merkezleri" dar anlamda yani, sadece "dokümantasyon ve enformasyon merkezleri" karşılığında kullanılacak, genel kavram kullanmak gerektiğinde, bütün bu benzer hizmet kurum ve kuruluşları "kütüphane ve belge bilgi merkezleri" şeklinde bir arada nitelendirilecektir.

**Genel bir tanımla, kütüphaneler ile belge bilgi merkezleri, hizmet verdikleri kullanıcı kesimlerinin gereksinimlerini karşılamak amacıyla sistemli ve düzenli olarak belge ve bilgi sağlayan, bunları işlemde geçirerek en uygun biçimde ve en kısa sürede yararlandırmaya sunması beklenen merkezlerdir<sup>13</sup>.**

## 2. Kütüphaneci ve Belge Bilgi Uzmanı Kavramı

Çalışmanın doğası gereği, sık kullanacağım bu kavramları tanımlamak, ardından okur, okuyucu kavramlarını açıklamak oldukça önemlidir. Zira hipotezde öne sürdüğümüz iddialar, hep bu kavramların etrafında dönmektedir. Bir anlamda, amaç ve araç olabilecek bütün noktalar aslında bunlardır diyebiliriz.

Kütüphaneci, kütüphanenin işleriyle uğraşan kişidir kısaca. Bu tanımı daha da açmak mümkündür. ODLIS sözlüğü bu konuda yardımcı olabilir. Buna göre kütüphaneci, "kütüphane ve onun içeriğinin bakımından, materyallerin seçiminden, yürütülmesinden, organizasyonundan ve kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamak için bilgi sağlama, eğitim ve ödünç verme hizmetlerinden sorumlu, mesleki eğitim almış kişidir." Kaynağa göre kütüphaneciler uzmanlıklarına göre çeşitli adlar alabilirler. Bunlar arasında "sağlama kütüphanecisi", "katalogcu", "eğitim kütüphanecisi", "danışma kütüphanecisi", "sürelî yayımlar kütüphanecisi", "sistem kütüphanecisi" sayılmaktadır<sup>14</sup>.

Teknolojik gelişmelerin etkisiyle kütüphanecilik alanında görülen değişiklikler, kütüphanecilerin yeni yeterliliklere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bunlar, "mesleki yeterlilikler" ve "kişisel yeterlilikler" olarak iki gruba ayrılabilir<sup>15</sup>. Değişen kütüphaneci konusunda T. Sağlamlı da önemli bilgiler vermektedir. Ona göre, geçen yüzyılın sessiz, pasif, bir anlamda "gri" kütüphaneci tipi gitmiş, yerine mesleki eğitim görmüş, bunu yanında

<sup>12</sup> Aysel Yontar, **Kütüphane ve Belge - Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi**, İstanbul: TKD İst., Şb., 1995, s.1.

<sup>13</sup> **A.g.e.**, s. 3.

<sup>14</sup> Reitz, "Librarian", **Odlis: Online Dictionary for Library and Information Science**, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://lu.com/odlis/> 28.04.2005 ; Karş. Abdülkadir Salgır, "Bir Yönetici Olarak Kütüphaneci", **Türk Kütüphaneciliği**, [t.y.], s. 91.

<sup>15</sup> Nazlı Alkan, "Günümüz Kütüphanecilerinin Yeterlilikleri", **21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu: Ulusal Sempozyum Bildirileri**, (19–20 Nisan 2001, Hatay), Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2001, s. 23–30.

çeşitli kullanıcı tiplerine ve kütüphane türlerine göre kendisini biçimlendirmiş aktif, dinamik bir toplum lideri, çeşitli sorunlara yaratıcı niteliğiyle uzun vadeli çözümler getirebilen bir kütüphaneci tipi gelmiştir<sup>16</sup>. Gerçekten, kütüphanecilerin kendilerini ve halkın da onları anımsayış biçimindeki açıklanan bu nitelikler zaman zaman somut bir şekilde ortaya konabilmektedir. İçinde kütüphaneci ile ilgili bir bölümün bulunduğu, seyrettiğimiz filmlerin çoğunda kütüphanecinin sessiz, sakin ve pasif duruşunu gözlemlemek mümkündür. Tabii ki “sürekli olan”, “olmak zorunda olan” değildir. Beklentilerin, ihtiyaçların ve bilimsel düşünüşün körüklediği bu değişim hareketi hayatın her alanını olduğu gibi kütüphanecilerin niteliğini de başkalaştırmaktadır. Kütüphaneciler en az izledikleri yenilikler ölçüsünde değişmeye çalışmalıdırlar.

Kütüphanecinin rolü değişmektedir. Reitz’e göre, çevrimiçi ortamda kütüphanecinin rolü elektronik biçimde varolan bilgiye erişim sağlamak ve onu yönetmektir<sup>17</sup>.

Belge – Bilgi Uzmanı kavramı üzerinde ise araştırmacılar değişik görüşler beyan etmektedir. Kimi araştırmacılar “bilgi profesyoneli” veya “bilgi uzmanı”, kimileri de “enformasyon profesyoneli” kavramını kullanmaktadır. Referans yazarların, bu kavramları “kütüphaneci” anlamında kullandıklarını görmekteyiz. Örneğin E. Yılmaz, “Kütüphaneci – Kullanıcı İletişimi ve İletişim Kazaları” adlı makalesinde kütüphaneci ile bilgi profesyoneli kavramlarını beraber ve birbirinin yerine kullanmıştır. Benzer olarak N. Alkan da “Günümüz Kütüphanecisinin Yeterlilikleri” adlı makalesinde zaman zaman kütüphaneci ve bilgi uzmanı kavramlarını “ya da” bağlacıyla birbirinden ayırarak, kimi zaman da beraber kullanmıştır. S. J. Shapiro, “Pazarlama ve Bilgi Uzmanı: Tuhaf İkili mi, Anlamlı İlişki mi?” makalesinde ve “R. D. Kumbar, “Kütüphanelerde Pazarlamanın ve Toplam Kalite Yönetiminin Önemi” adlı makalesinde “information professional” (bilgi uzmanı-enformasyon profesyoneli) ile “information manager” (bilgi yöneticisi – enformasyon yöneticisi) kavramını kütüphaneci kavramıyla birlikte kullanmaktadır. Yazarlar, makalelerinin sonuç bölümlerinde ve çeşitli yerlerde bu izlenimi vermektedir<sup>18</sup>. Çalışma kapsamında yaklaşımım, “bilgi profesyoneli – uzmanı – yöneticisi” kavramları yerine de “kütüphaneci” kavramını kullanmak şeklinde olacaktır.

---

<sup>16</sup> Tülin Sağlamtuğ, “Halk Kütüphaneciliğinde Gelişmeler ve Türkiye”, **Çağdaş Kütüphanecilik ve Düşünce Özgürlüğü Üzerine...**, İstanbul: Yapı Tasarım Üretim, 1994, s. 103.

<sup>17</sup> Reitz, a.y.

<sup>18</sup> Kullanımlarla ilgili olarak ayr. bkz. Erol Yılmaz, “Kütüphaneci – Kullanıcı Etkileşimi ve İletişim Kazaları”, **Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü ve Yarını...**, Ankara: TKD, 1999, s. 173–201; Alkan, a.g.e., s. 23–37; Stanley J. Shapiro, “Marketing and the Information Professional: Odd Couple or Meaningful Relationship?”, **The Marketing of Library and Information Services** (Ed. By Blaise Cronin), Aslib Reader Series v.4, 1981, s. 102–107; Rajashekar D. Kumbar, “The Importance of Marketing and Total Quality Management in Libraries”, **Electronic Journal of Academic And Special Librarianship**, 5, 2–3 (Fall 2004) [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://southernlibrarianship.icaap.org/content/v05n02/kumbar\\_r01.htm](http://southernlibrarianship.icaap.org/content/v05n02/kumbar_r01.htm) 18.01.2005.



### 3. Kullanıcı, Okur / Okuyucu ve Müşteri Kavramı

E. Yılmaz, “Müşterilerinizle İletişiyor Musunuz?” adlı makalesinde, “Türkiye’de herhangi bir zaman diliminde, kütüphaneler insanların yoğun bir şekilde uğrayarak ‘bilgi gereksinimlerini’ güler yüzlü ve yardımsever kütüphaneciler yardımıyla giderebildikleri birer ‘bilgi market’ olabilecekler mi?” sorusunu sormakta, bunun için yapacak çok şey olduğunu belirttiikten sonra “Belki de sıfır noktasında yapılması gereken, ‘düşünce ve ele alış’ biçimlerinde köklü bir değişiklik yapmaktır. Bu bağlamda ilk adım olarak, ‘kütüphaneciliğin katalog / bilgisayar merkezli değil, hizmet / kullanıcı merkezli bir meslek’ olduğu gerçeği benimsenmelidir” görüşünü ortaya koymaktadır<sup>19</sup>. Peki, nedir o zaman bu “kullanıcı” denilen kavramın anlamı? Onu bu kadar önemli yapan nedir? Bu gibi sorulara yanıt aradığımız bu bölüme, adı geçen bu kavramla beraber “okur”, “okuyucu” ve “müşteri” kavramlarını tanımlayarak başlayalım.

Kullanıcı, çoğunlukla bir sanayi mamülünü veya hizmetini üretimine katmak için satın alan kişi veya kuruluştur<sup>20</sup>. Kuşkusuz bu tanım sanayi işletmelerinde kullanıcının anlamını tarif etmektedir. Kendi literatürümüzle ilgili kaynaklarda ise kimi açılardan farklı adlandırmalara rastlamak mümkündür.

Çevrimiçi Kütüphane ve Enformasyon Bilimi Sözlüğü’nde kullanıcı (user) kavramı yerine “devamlı müşteri” ya da “varlık nedeni” anlamındaki “patron” kavramına gönderme yapılmaktadır. Bu kavram, “kütüphane hizmet ve kaynaklarından, kayıt gereksizizin ödünç verme servisinden yararlanan kişiler” olarak tanımlanmakta, “user” kavramıyla aynı anlama geldiğinden bahsedilmektedir<sup>21</sup>. Dilimize aynen geçmiş bulunan “patron” kavramını günlük hayatımızda iyelik, büyüklük anlamında yer yer abartarak kullanmaktayız. Bu açıdan bakıldığında, kavramın yabancı dillerdeki sözlüklerde “kullanıcı” anlamında geçmesi hoş bir tesadüften öte benzer amaca hizmet eden bir yaklaşım olarak görülmelidir. Kullanıcıları “patron” olarak görmek ve onlara o şekilde davranmakta bir yanlışlık olmadığı gibi, bu sayede, karşılıklı olarak önemli kazanımlar da elde edilebilecektir.

Sağlamtuğ’a göre, bugüne kadar kütüphanelerden yararlananlara çeşitli adlar verilmekteydi. En son olarak “kullanıcı” kavramının değişen kütüphane materyali doğrultusunda yerleştiğini izliyoruz<sup>22</sup>. Bütün bilgi sistemlerinin odak noktası kullanıcıdır. Bilgi sistemlerinin tek varoluş nedeni, bilgi kaynakları ile bilgi kullanıcıları arasında, bunlar

<sup>19</sup> Erol Yılmaz, “Müşterilerinizle İletişiyor Musunuz?”, **Türk Kütüphaneciliği**, 13, 1, 1999, s. 66.

<sup>20</sup> “Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.geocities.com/zaferagyar/crm.htm> 29.04.2004.

<sup>21</sup> Reitz, “Patron”, **Odlis: Online Dictionary for Library And Information Science**, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://lu.com/odlis/> 28.04.2005.

<sup>22</sup> Sağlamtuğ, **a.g.e.**, s. 102.

birbirlerinden zaman ve mekân içinde ne denli uzak olursa olsun, bilginin iletişimini sağlamaktır<sup>23</sup>.

Özellikle bilgisayar bilimiyle ilgili kaynaklarda geçen “son kullanıcı” (end user) kavramını da tanımlamak gerekirse, bu kavramın daha çok, birden fazla ağ ve / veya birçok bilgisayardan oluşan yapılarda, en uçtaki birimlere verilen bir ad olduğu belirtilebilir.

“Okur” veya “Okuyucu” (reader) kavramı ise “yazılı, basılı ya da elektronik ortamdaki belgeleri kendi kendine sessizce veya başkalarına yüksek sesle okuyan kişi”yi ifade etmek için kullanılmaktadır<sup>24</sup>. Görüldüğü gibi bu kavram kütüphane ve belge bilgi merkezlerini aşan bir nitelik ortaya koymaktadır. İlgili alanımızla ilgili olarak, “okur” veya “okuyucu” kavramının, okuma fiilini kütüphane hizmet alanının içinde gerçekleştiren kişileri kastederek kullanılması gereği açıktır.

Kullanıcı veya okuyucu kavramlarından hangisini tercih edeceğimiz konusunda, kütüphane yöneticileriyle çeşitli tarihlerde yaptığımız görüşmelere dayanarak bir seçim yapmak gerektiğinde, “kullanıcı” terimi ağırlık kazanmıştır. Bunun gerekçesi, kütüphanelerin araç işlevlerinin gittikçe önem kazanması ve sadece kitap vs okunan bir yer olmaktan çıkıp, “değişik hizmetlerden faydalanılan” bir yere dönüşmesinden kaynaklanmaktadır.

“Müşteri” (customer) kavramı ise dünyanın en tanınmış ansiklopedik sözlüklerinden Webster’de “alıcı”, “satın alan kişi”, hatta “satıcı”, “tüccar” gibi anlamlarda kullanılabilir<sup>25</sup>. Başka bir kaynakta müşteri, “kişisel ve ticari amaçları için mal veya hizmet satın alan kişi ve kuruluşlar” olarak tanımlanmaktadır<sup>26</sup>.

Adı geçen kavramı tamamıyla “hizmet / ürün satın alan kişi ve kuruluş” olarak alan bu çalışmada, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin hizmetlerinden faydalanan tüm kişi ve kuruluşlara “müşteri” denecektir. Bununla beraber, konunun doğası gereği kullanmak zorunda olduğumuz “kullanıcı” kavramı aynı zamanda, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin hizmetlerinden faydalananları kapsayacak şekilde “müşteri” kavramıyla eşanlamlı kullanılacaktır. Dolayısıyla ana kavramlarımızdan “Müşteri İlişkileri Yönetimi” kavramı da tamamıyla “Kullanıcı İlişkileri Yönetimi”ni işaret edecektir. Bu nedenle, Müşteri İlişkileri Yönetiminin esaslarının incelendiği ikinci bölümde kar amaçlı kuruluş bakış açısı egemen olduğu için “müşteri” kavramı kullanılacak, çalışmanın kalanında “kullanıcı” kavramı tercih edilecektir. Detaylara ilerleyen bölümlerde girilecektir.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin kullanıcılarına “müşteri” olarak hitap etmek ve onlara müşteri gibi davranmakla ilgili, birçoğu ön yargıya, bazıları da haklı ve geçerli

<sup>23</sup> Yılmaz, “Kütüphaneci – Kullanıcı İletişimi ve...”, s. 174.

<sup>24</sup> Reitz, “Reader”, **Odlis: Online Dictionary for Library And Information Science**, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://lu.com/odlis/> 28.04.2005.

<sup>25</sup> “Customer”, **The Webster Encyclopedic Dictionary of The English Language**, (Ed. Virginia S. Thatcher – Alexander McQueen), vol. 1, 1968, s. 212.

<sup>26</sup> Meltem Tunçer – İbrahim Ergunda, “Müşteri Odaklılık”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz\\_musteri\\_odaklilik.htm](http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm) 11.04.2005.

nedenlere dayalı birçok görüş ortaya atılmaktadır. Bu görüşlerle ilgili olarak üçüncü bölüme bakılabilir.

Kaynaklarda müşteri kavramıyla birlikte “iç müşteri”, “dış müşteri”, “bireysel müşteri” ve “kurumsal müşteri” gibi kavramlar da kullanılmaktadır.

İç ve dış müşteri kavramı şu şekilde açıklanmaktadır<sup>27</sup>:

İşletme içerisindeki her birim veya bölüm, kendinden bir önceki safhanın müşterisi konumundadır. İşletmeler dış müşterilerini memnun etmek ve karlarını artırmak istiyorlarsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını aramalıdır.

Dış müşteri ise sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir.

Bireysel müşteri, işletmelerin gerçek kişi niteliğindeki müşterilerini, kurumsal müşteri ise tüzel kişi niteliğindeki müşterilerini ifade etmek için kullanılmaktadır.

Tüm bunlarla beraber, işletmelerin bazı hammadde işletmelerinin ve kendisinden büyük bazı işletmelerin müşterisi oldukları gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Bu durum, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde de geçerlidir. Onlar da örneğin, kendilerine çeşitli kaynakları sağlayan veritabanı sağlayıcılarının müşterileridir.

Kütüphanecilik alanındaki literatür taraması sırasında yer yer müşteri (client) ve tüketici (consumer) kavramlarına da rastlanmaktadır. Kısaca bu kavramlara da değinmek gerekirse “client” kavramının kütüphanecilik kaynaklarında, “genellikle ücret ödeyerek kimi hizmetlerden yararlanan mesleki eğitim almış uzman kişi, mesleki örgüt ya da kuruluşları” işaret ederek kullanıldığı dikkat çekicidir<sup>28</sup>. “Consumer” kavramınınsa “mal ve ürünleri üreticiden alıp kullanan kişi” ve “tüketici” olarak kullanıldığına değinilmelidir<sup>29</sup>.

#### 4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

Customer Relationship Management (CRM) olarak bilinen Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), çeşitli yazarlar tarafından farklı farklı tanımlanmış bir kavramdır. Bazı yazarlar bu kavramı “müşteriyi anlamada, istekli müşteri deneyimini desteklemede ve müşteri

<sup>27</sup> A.e.a.y.

<sup>28</sup> Reitz, “Client”, **Odlis: Online Dictionary for Library and Information Science**, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://lu.com/odlis/> 28.04.2005 ; Ayr. bkz. **Elsevier's Dictionary of Library Science, Information and Documentation**, (Ed. W. E. Clason), 2. bs., 1976, s. 97.

<sup>29</sup> “Consumer”, **The Webster Encyclopedic Dictionary of The English Language**, (Ed. Virginia S. Thatcher – Alexander McQueen), vol. 1, 1968, s. 183 ; **The Golden Dictionary: English - Turkish (düzeltilmiş ve ilaveli)**, (Haz. Necmettin Arıkan [ve öte]...), 3. bs., 1990, s. 227.

sadakatinde karlılığı tesis etmede işe yarayacak bir iş stratejisi”<sup>30</sup>, bazıları “müşterilerinizi yönetebilmek için uygulanabilir bir model ve örgütlerin kaybedilmiş güvenilirliklerini geri kazanmalarına yardımcı olacak stratejik bir gereklilik”<sup>31</sup>, “iş felsefesi; yönetim biçiminizin müşteri odaklı bir hale gelmesi; bilgi toplama ve bu bilgiyi kullanma esasına dayanan kişilere özgü satış kavramlarının kurumsallaştırılması”<sup>32</sup> ya da “müşteriyi tanımak, müşteri ihtiyacını anlamak, ona uygun hizmetler, ürünler geliştirmek ve bu bilginin organizasyon içinde paylaşılması”<sup>33</sup> şeklinde tanımlamaktadır. Bu çalışmada sonuncu tanım esas alınacaktır.

Görüldüğü üzere, kavramlar birbiriyle ilişkili ve birbirinden farklı birçok kavramı öne çıkarmaktadır. Bu koşullarda, MİY kavramının her sektör veya her şirket için değişik bir anlam taşıdığını, teknisyen eğitiminden veriambarına kadar birçok konuyu kapsadığını söylemek çok da yanlış olmaz<sup>34</sup>. Tanımlardaki belli başlı unsurları tekrar öne çıkarmak gerekirse, MİY öncelikle bir iş yapma felsefesidir. Stratejik bir gerekliliktir. Müşteriyi umursamakla örgütün de ivmelenebileceğine inanan bir yönetim tarzıdır. Bir süreçtir (Bkz. Şekil 1) ve bu sürecin her noktasına müşteri bakış açısını yansıtmakla ilgilidir.

MİY 'in bazı özellikleri aşağıdaki çerçevede gösterilmektedir<sup>35</sup>.

#### **Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Nedir?)**

- CRM, bir iş stratejisidir, bilgi teknoloji taktiği değil.
- CRM, yatırımın en geniş ölçüde geri dönüşümünü sağlama işlemlerinde kaynağı koruma ve kaynağa odaklanmayla ilgilidir.
- CRM, işe bağlı olarak uzun ve kısa erimli olabilir.
- Önceden gerekli olan maliyet etkin CRM uygulaması, bilinen ve bilinmeyen müşteridir.
- CRM, işletmecilik maliyetlerini azaltmada çalışanlara da uygulanabilir.
- Endüstrideki geçerli eğilim, CRM yeteneklerinin diğer uygulamalarla birleştirilmesidir.

<sup>30</sup> Wei Wu, “Customer Relationship Management (CRM) Technology, Market Orientation and Organizational Performance”, (Basılmamış yüksek lisans tezi), Canada: Concordia University The John Molson School of Business, 2002, s. 18.

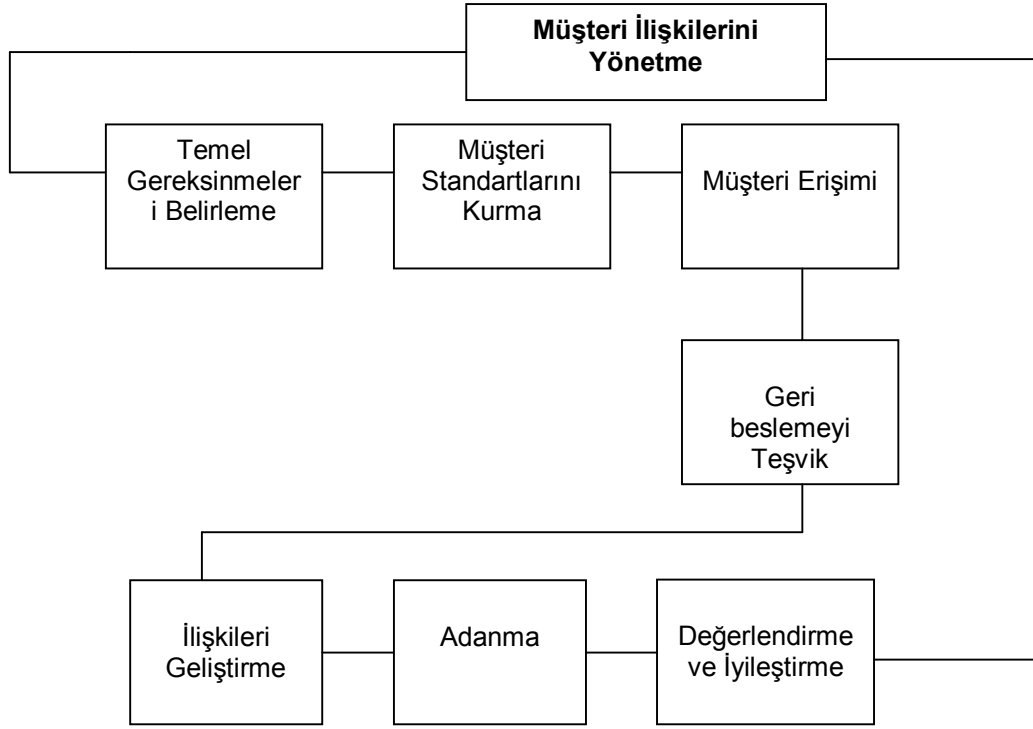
<sup>31</sup> Denise Wilson, **Customer Relationship Management: The Challenges In Customer Contact Centres**, CRM (UK) and Secor Consulting Ltd., 2001, s. 4.

<sup>32</sup> Utku Akça, “CRM Nedir: Tanımlar”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=117](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=117) 04.03.2005.

<sup>33</sup> “Müşteri İlişkileri Yönetimi...”, a.y.

<sup>34</sup> Oğuz C. Gel, **CRM Yolculuğu**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s. 30.

<sup>35</sup> Bryan Bergeron, “CRM: The Customer Isn't Always Right”, **The Journal of Corporate Accounting & Finance**, 14, 1, 2002, s. 54.



**Şekil 1: Müşteri İlişkileri Yönetim Süreci<sup>36</sup>**

Şekilde görüldüğü üzere Müşteri İlişkileri Yönetimi, belirli yönü ve aşamaları olan bir süreci ifade etmektedir. Buna ek olarak, süreç içinde bütün noktalar stratejik gerekliliklere ve müşteri bakış açısına uygun olarak tasarlanmıştır. Yüzünü iyice müşteriye döndüren kuruluşlar, onlarla çok değişik kanallardan iletişim kurmakta ve bu ilişkilerin, karşılıklı, anlam ifade edecek biçimde yönetilmesi önem taşımaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetiminde “yönetilen” yani, planlanan, örgütlenen, koordine edilen, denetlenen ve geliştirilen şey “müşteri ilişkileri”dir. **Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir.** Müşteriler, tatmin olduklarında ve kuruluşa güven duyduklarında saygınlık artabilmektedir. Böyle bir duygu ve davranış oluşturabilmek için müşteri ne bekler? Bu sorunun cevabı aynı zamanda müşteri ilişkilerindeki şu unsurları da bizlere belirtmektedir<sup>37</sup>:

- Karşılıklı görebilme
- Bilgili çalışanlar
- Çabukluk
- Sözlerin tutulması
- Anlayış

<sup>36</sup> Yavuz Odabaşı, **Müşteri İlişkileri Yönetimi: Satışta ve Pazarlamada**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004, s. 18.

<sup>37</sup> A.g.e., s. 5.

- Güven
- Takip etme
- Sürpriz yokluğu
- Tutarlılık
- İletişim
- Ulaşılabilirlik
- Birebir etkileşim

“Müşteri ne bekler” sorusunun cevabı olarak bildirilen bu yanıtlar, görüleceği üzere, sadece parasal kar amacı güden örgütlere değil, parasal kar amacı gütmeyen kütüphane gibi hizmet işletmelerine de uygulanabilir.

Müşteriyi (veya müşteri bilgisini) yönetmenin, kontrol altına almak veya hükmetmek anlamlarına asla gelmediği, “müşteriye aramızda olan ilişkiler bütünü, müşteri merkezli bir yaklaşımla yönetmek” anlamını taşıdığı da belirtilmektedir<sup>38</sup>.

Yukarıda tanımı verilen “müşteri ilişkileri”nin nasıl yönetileceği konusunda ilerleyen bölümlerde gereken açıklamalar yapılacaktır. MİY içinde yönetimin anlamının, “müşteriyle ilişkileri çeşitli işlevler vasıtasıyla düzenlemek” olduğuna değinilmelidir.

Gerçek MİY anlayışı içerisinde çok önemli bir nokta olduğundan ve bunun “hangi sektörde faaliyet gösteriyor olursanız olun, müşteriye yaklaşım tarzınızın değişmemesi” olarak ifade edilebileceği belirtilmektedir. Eğer satışları artırmak veya reklâm amacıyla bir pazarlama kampanyası başlatacaksanız, o zaman sektör bazında spesifik bilgilere veya çözümlere ihtiyacınız olur. Bunun için de müşterilerin nasıl davrandıklarını bilmeniz, örneğin ATM’yi ne kadar kullandıkları, İnternet şubesinden işlem yapıp yapmadıkları, karlılıklarının ne olduğu gibi bilgilere sahip olmanız gerekir<sup>39</sup>. Benzer şekilde, “MİY’in tüm sektörler, firmalar ve kişiler için her ölçekteki pazarda başarılı olmak ve mevcudiyeti sürdürmek için gerektiği, her ne yapıyorsanız yapın, satacak veya sunacak bir şeyiniz olduğu sürece önemli olduğu, MİY uygulamasının size, kurumunuza, sektörünüze ve ülkenize olumlu katkıda bulunacağı, müşteri ile olan iletişiminizi, ilişkinizi güçlendireceği” belirtilmektedir<sup>40</sup>.

J. Page, “hangi sektörde olursa olsun” derken kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde de müşteriye yaklaşımın, aslında birçok ticari kuruluştan çok farklı olamayacağına işaret etmektedir.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimiyle ilgili olarak, dijital kütüphaneler konusundaki bir çalışmada, MİY’in müşteri davranışları hakkında daha fazla bilgi edinmek, onunla uzun dönemli bir ilişkiyi inşa etmek, müşteri gruplandırma ve hizmet

<sup>38</sup> **Ayr. bkz.** Abdullah Bozgeyik, “Başarının Anahtarını Müşteriden Başka Yerde Aramayın”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=565](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=565) 27.02.2005.

<sup>39</sup> Jon Page, “CRM Artık Bir Zorunluluk Olacak”, **Active (ORACLE CRM Kullanıcıları Günü)**, Temmuz – Ağustos 2001, s. 1.

<sup>40</sup> Bozgeyik, **a.e.a.y.**

değeri yaratma olduğu belirtilmektedir. Çalışmaya göre, endüstride rekabet, küreselleşme artmakta, müşteri kazanma maliyeti yükselmekte ve yüksek müşteri ciroları MİY'i kritik bir hayatta kalma bileşeni haline getirmektedir. MİY, müşteriye anlamayı, onun kim olduğunu bilmeyi, ne yapmak istediğini ve ne yapmaktan hoşlandığını araştırır. MİY, bütünleşik bir pazarlama, hizmet stratejisi ve buna bağlı eylemlerin eşgüdümüdür<sup>41</sup>. Bu sektörde de müşterinin bir anlamı vardır ve bunun sonucunda onlara uygun hizmetin üretilmesi, onların da beklentilerinin ciddiye alınması, sorunlarının çözülmesi, onlarla da karşılıklı bir ilişkinin kurulması gerekmektedir. Ticari kuruluş müşterileriyle kütüphane kullanıcılarına yaklaşım tarzındaki bu benzerlikler, kütüphaneci – kullanıcı ilişkisine yeni boyutlar kazandırmakta; bu ilişki karşılıklı olarak farklılaşmaktadır.

M. Breeding ise, kütüphanelerin uzaktan yararlanan kütüphane kullanıcılarına hizmetleri genişletmenin bir yolunu bulduğunu, e-ticaretin gelişmesinin, web üzerinde kişiselleşmiş müşteri hizmeti sağlamada sistemler geliştirmeyi teşvik ettiğini belirtmekte, yeni bir endüstri ardından web üzerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin filizlendiğine işaret etmektedir. Ona göre MİY, örgütlerin uzaktan hizmet alan kullanıcılarına kişisel yardım sağlamalarını olanaklı hale getiren yazılım ve hizmetleri içerir. Breeding MİY'i daha çok sanal danışma hizmeti açısından ele almakta ve kütüphanelerin kullandığı sanal danışma hizmetini sağlamada (<http://www.egain.com>), (<http://www.liveperson.com>), (<http://www.weblines.com/products/web.htm>) adreslerine bakılabileceğini belirtmektedir<sup>42</sup>.

Bütün bunlar, günümüzün karmaşık çevre koşullarında, artan rekabet ve buna karşı ayakta kalma savaşında yeni bir hamle olarak değerlendirilebilir. Ticari kuruluşların birbirleriyle rekabetine benzer bir rekabetin, kütüphane ve belge bilgi merkezlerini de yavaş yavaş sardığı bilinmektedir. İşletmecilik açısından düşündüğümüzde, rekabetin olumlu ve olumsuz etkileri olduğu da bilinen başka bir konudur. Rekabetin özellikle müşteriler veya tüketiciler için birçok olumlu yönü vardır. Aslında işletmeler için de birçok yararları olduğu söylenebilir. Rekabet dinamizm getirmektedir. Bu dinamizm, kuruluşların “her şeye hazır olmasını” kolaylaştırmakta, kriz anlarında hamle alanlarını genişletmek için gerekenleri önceden yapmayla ilgili birçok stratejik kararın alınmasını sağlamakta ve size saygı duyan, sadık ve karlı müşteriye yaratmaktadır.

Bu tez, Bilgi ve Belge Yönetimi alanındaki literatürü ve buna katkıda bulunan yazarları, bilim adamlarını, uygulamacıları tanımak ve karşılıklı etkileşim için bir fırsat olarak görülmüştür.

---

<sup>41</sup> Jan Novak, “Virtual Libraries: Service Realities”, **Australian Academic & Research Libraries**, 33, 1, 2002, s. 10, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.alia.org.au/publishing/aarl/33.1/full.text/novak.html> 22.07.2005.

<sup>42</sup> **Ayr. bkz.** Marshall Breeding, “Providing Virtual Reference Service”, **Information Today**, 18, 4, 2001, s. 42–43.

Tezin birinci bölümünde temel açıklamalara ve kavramlarımızla ilgili konular hakkında bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde kar amaçlı kuruluşlarda, son bölümde ise kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde bir Müşteri İlişkileri Yönetim modeli yapılandırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, olanaklı olduğu ölçüde, Türkçe kavramlar tercih edilmiş, ayrıca okuyucu için akıcı bir üslup benimsenmesine gayret edilmiştir.

## **I. BÖLÜM: TEMEL AÇIKLAMALAR ve İLİŞKİLER**

### **1.1. KÜTÜPHANE VE BELGE BİLGİ MERKEZLERİNİN TÜRLERİ**

Bu bölümde, halk ve çocuk, okul, üniversite kütüphanesi, milli kütüphane, özel kütüphane, belge bilgi merkezi (dokümantasyon ve enformasyon merkezi) ve elektronik kütüphane ele alınacaktır. Bunları ele alış sırası, fiziksel ortama sahip olanlar ve diğerleri şeklinde olacaktır. Kimi kaynaklarda, türler içinde sayılan nadir eser kütüphaneleri, arşiv ve müzelerle bu kapsamda yer verilmeyecektir.

#### **1.1.1. Halk ve Çocuk Kütüphaneleri**

UNESCO Halk Kütüphanesi Bildirgesine göre halk kütüphanesi, “kullanıcılarına her tür bilgi ve enformasyonu gönüllü olarak sağlayan yerel bilgi merkezi” olarak tanımlanmaktadır. Kaynağa göre, halk kütüphanesi hizmetleri yaş, ırk, cinsiyet, din, ulus ve toplumsal statüye bakılmaksızın herkese eşit erişim temel alınarak sağlanır<sup>43</sup>. Bu tanım, kütüphanenin yerel ve demokratik değerini öne çıkaran bir özellik taşımaktadır.

---

<sup>43</sup> “UNESCO Halk Kütüphanesi Bildirgesi”, (Çev. Yaşar Tonta), **Türk Kütüphaneciliği**, 9, 2, 1995, s. 144.



Başka bir kaynakta halk kütüphanesi, “yerel –veya bazı durumlarda merkezi- kamu yönetimi veya onun adına başka bir kurum tarafından kurulup, finanse edilen, ayırım gözetmeksizin kullanmak isteyen herkese açık olan kütüphane” şeklinde tanımlanmaktadır<sup>44</sup>.

Her iki kaynak da ülkemizde çok bilinen kaynaklardır. Bu bilgilere ek olarak, halk kütüphanelerinin bünyesinde çocuk kütüphanelerini de barındırdığı; aynı koşulların onlara da sunulduğu, ayrıca toplumun eğitim, kültür, bilgi ihtiyacını gidermeye çalıştığı ve boş (serbest) zamanlarını değerlendirme olanağı yaratan bir görünüm çizdiği belirtilmelidir.

Gezici kütüphaneler, halk ve çocuk kütüphanelerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Gezici kütüphaneler, belgeleri okuyucunun bulunduğu yere götürmek üzere özel olarak donatılmış taşıt araçlarıdır<sup>45</sup>. Bu araçlar, önceden hazırlanmış programlara göre, kütüphane hizmetlerinden yeterince ve kolaylıkla yararlanamayan vatandaşlara kullanıcı hizmeti vermekle yükümlüdür.

Çalışmanın devamında, “halk ve çocuk kütüphanesi” anlamında “halk kütüphanesi” kavramı tercih edilecektir.

### 1.1.2. Okul Kütüphaneleri

Okul kütüphanelerine “okul kitaplıkları” olarak yaklaşan J. Baysal, bu kütüphanelerin, okullardaki öğretim ve eğitim çalışmalarını desteklemek, ders programlarının gerçekleştirilmesine ve her türden yayınlarla öğrencilerin bilgi, eğitim ve kültür düzeyini yükseltmeye yardımcı olmakla görevli olduklarını belirtmektedir<sup>46</sup>.

Okul kütüphanelerinin, toplumların gelişmelerindeki öneminin altı çizilmelidir. Henüz eğitim - öğretim çağında olan geleceğin büyüklerinin, geleceğe hazırlanmalarında, kültürlü insan olarak yetişmelerinde, vatandaşlık bilincine ulaşmalarında başlangıç ivmesi yaratacak bu kütüphanelerin, çağdaş ülkeler seviyesini hedefleyen Türkiye gibi ülkelerin, bu hedefi yakalayıp daha da ileri gitmelerinde önemli bir araç olacakları kuşkusuzdur. Bu konuda O. Ersoy’un şu görüşlerine de yer verilmelidir<sup>47</sup>: Biz okul kitaplığını, okuldaki eğitim – öğretimin bölünmez bir parçası olarak düşünüyor, öyle görüyor ve sanıyoruz ki; okul kitaplığına gereği kadar önem verilmezse okuldaki eğitim ve öğretim aksar.

### 1.1.3. Üniversite Kütüphaneleri

<sup>44</sup> **Halk Kütüphaneleri İçin Hizmet Klavuzu**, (Haz. IFLA Halk Kütüphaneleri Seksiyonu), (Çev. Sevgi Hısım), Ankara: Kültür Bakanlığı, 1992, s. 9.

<sup>45</sup> Claire Guinchat ve Michel Menou, **Bilgi ve Dokümantasyon Çalışma Tekniklerine Genel Giriş**, Ankara: Kültür Bakanlığı Kütüphaneler Genel Müdürlüğü, 1990, s. 213.

<sup>46</sup> Baysal, **Kütüphanecilik Alanında Yeni...**, s. 13 ; **Ayr. bkz.** Özer Soysal, **Çağdaş Eğitim ve Türkiye’de Okul Kütüphanesi**, Ankara: Güven Matbaası, 1969, s. 11.

<sup>47</sup> Osman Ersoy, “Okul Kitaplığının Geliştirilmesi: Okul Kitaplıkları Okulların Amaçlarına Göre Eğitim – Öğretimin Ayrılmaz Bir Parçası Olarak Geliştirilmelidir”, **Kütüphaneciliğimizde 40 Yıl** (Yay. Haz. Doğan Atılğan), TKD Ankara Şb., 1998, s. 472.

A. Yontar, akademik kütüphaneler ya da üniversite kütüphanelerinin değişik adlara sahip kütüphaneleri içerdiğini belirtmektedir. Bunlar arasında üniversite merkez kütüphaneleri (Türkiye’de “kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlıkları”), politeknik okulu kütüphaneleri, fakülte kütüphaneleri, araştırma enstitüsü kütüphaneleri, ön lisans okulu kütüphaneleri, lisansüstü okulu kütüphaneleri gibi kütüphane türleri yer alır<sup>48</sup>. Tümüne birden “üniversite kütüphanesi” diyebileceğimiz bu kütüphaneleri J. Baysal, “üniversite içinde öğretim, üniversite içinde ve yakın çevresinde bilimsel araştırma ve geliştirme çalışmalarını desteklemek, her gün gelişip ilerleyen, yeni yayınlarla zenginleşen dünya biliminin son verilerini tam olarak izlemek ve yararlanmaya sunmakla görevli kütüphanelerdir” şeklinde tanımlarken, bu kütüphanelerin işlevleri konusunda da önemli ipuçları vermektedir<sup>49</sup>.

H. S. Keseroğlu da eserinde, bu kütüphanelerin araştırma kütüphanesi örneklerinden olduğunu belirttikten sonra onları, “her üniversitenin amaçları, eğitim – öğretim yaptığı konulara bağlı olarak, derinlemesine, yerli yabancı kaynakları toplayan, düzenleyen, öğretim elemanları ile öğrencilerin yararlarına sunan kurumlar” olarak tanımlamaktadır<sup>50</sup>.

Bu kütüphanelerin, günümüz üniversitelerinin temel işlevlerinden olan bilimsel bilginin üretilmesi ve çağdaş eğitim – öğretim yapılması gibi konularda azımsanamaz katkıları olduğu bilinmektedir. Bu katkılar çok çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Örneğin, üniversite mensupları ve öğrencilerinin araştırma ihtiyaçları desteklenirken, üniversite yayınlarının bir arada tutulup kolay ulaşılabilir kılınması ve derse, sınava hazırlanmak isteyenlere çalışma ortamı sunulmasıyla önemli bir işlev yerine getirilmektedir. Üniversite kütüphaneleri, ister fiziksel ortamda ister elektronik ortamda olsun, her geçen gün biraz daha üniversitenin odağı haline gelmektedir.

#### 1.1.4. Milli Kütüphaneler

Milli (ulusal) kütüphaneler, yerli yayınların tamamını, yurt dışında ülke üzerine yazılmış olanların, olabildiği ölçüde, tamamını toplamakla görevli kütüphanelerdir. J. Baysal, konunun devamında bu kütüphanelerin işlevleri arasında şunları saymaktadır<sup>51</sup>:

- Yerli yayınları düzenli olarak gösteren tam bir bibliyografya yayınlamak,

---

<sup>48</sup> Yontar, **a.g.e.**, s. 4–5.

<sup>49</sup> Baysal, **Kitap ve ...**, s. 13.

<sup>50</sup> Hasan S. Keseroğlu, **Kütüphane – Bilgi Belge Merkezi Kurma Kütüphane Programı Yazma Klavuzu: Ek: Kütüphane Programı CD-ROM’u (Sınırsız ve her yayın türü için bilgi girişi... rapor alma vb. işlemlerle)**, İstanbul: Nesil, 2004, s.15.

<sup>51</sup> Baysal, **Kitap ve...**, a.y.

- Yerli süreli yayınlar, yerli yayınların özel türleri ile ilgili bibliyografyalar çıkarmak, genel olarak yayınlar üzerine bilgi veren ulusal bir merkez olmak,
- Başka ulusal ve uluslar arası kurumlar arasında bağ sağlamak,
- Çeşitli konularda bibliyografya çalışmaları yapan yurtdışı kuruluşlar arasında işbirliğini gerçekleştirmek.

Her ülkede bir tane ulusal kütüphane vardır. Ulusal kütüphane, kurulduğu ülkenin ulusal belleğidir. Bulunduğu ülkenin ürettiği bilgi taşıyan belgelerini her zaman hizmete hazır tutması açısından önemli bir araştırma kütüphanesidir. Kütüphanecilik alanında tek biçimliliği sağlamak ve öncülük etmek gibi de önemli bir işlevi bulunmaktadır<sup>52</sup>.

### 1.1.5. Özel Kütüphaneler

Diğer kütüphane türlerine oranla daha az tanınan, ancak sayı bakımından kalabalık bir grubu oluşturan özel kütüphaneler toplumsal açıdan oldukça önemli kuruluşlardır. İ. Çakın, “Özel Kütüphaneler: Tanım Boşluğu” adlı makalesinde, bu kütüphanelerin çok farklı ortamlarda hizmet verdiklerinden hareketle, “özel” olarak tanımlanmasına yol açan ortak özelliklerin neler olabileceğini tartışmaktadır. Ona göre, ABD’de özel kütüphaneleri geliştirme sorumluluğunu yüklenmiş bulunan “Special Libraries Association”ın (Özel Kütüphaneler Derneği) “Objectives and Standarts for Special Libraries” başlıklı bildirisinin ilgili maddelerinin, bu konuda yeterli açıklama getirmekten uzak olduğunu belirtmektedir<sup>53</sup>.

Adı geçen kaynaktaki şu maddelere dikkat çekilmiştir:

- Özel kütüphane, hizmet verdiği kuruluşun başlıca bilgi (information) merkezidir.
- Özel kütüphane, parçası bulunduğu kuruluşun ilgilendiği konularda bilgi kaynaklarını sağlar, düzenler, hizmete hazır duruma getirir ve bunlardan yararlanmayı kolaylaştırıcı faaliyetlerde bulunur.
- Özel kütüphane, hizmetlerine gereksinim duyan herkese hizmet verir.

İ. Çakın’ın yukarıdaki görüşüne katılmakta olduğumu belirtebilirim. Bana göre de özel kütüphanelerin bu özellikleri eksik yazılmıştır. Özel kütüphaneler, sahip oldukları olanak ve dinamizmle kamu kütüphanelerini derinden etkileyen iyi birer örneklerdir.

Makalesinin devamında, özel kütüphanelerin geleneksel amacının, artık özel kütüphaneciliğin sloganı haline dönüşmüş bulunan, “Bilgiyi Çalışmaya Uygulamak” [Putting Knowledge to Work] olduğunu belirtmektedir. Özel kütüphaneciden beklenen, gereksinim duyulan bilginin yer aldığı kaynağı, talepte bulunana ulaştırmaktan çok, bilginin bizzat kendisinin sağlanarak iletilmesidir. Sonuç olarak, özel kütüphaneler, hizmet verdikleri

<sup>52</sup> Keseroğlu, a.g.e., s. 15.

<sup>53</sup> İrfan Çakın, “Özel Kütüphaneler: Tanım Boşluğu”, **TKDB**, 5, 2 (1991), s. 49.

kuruluşlarda “bilgiyi çalışmaya uygulama” gibi önemli bir işlev gerçekleştirerek mesleki, ticari, ekonomik, kültürel, endüstriyel, bilimsel ve teknolojik atılımlara olanak sağlarlar<sup>54</sup>.

#### 1.1.6. Belge Bilgi Merkezleri

Belge – Bilgi Merkezi terimi ya da kavramının, Türkiye’de yanlış algılamalara ya da kullanımlara yol açan yahut açabilecek bir özelliği vardır. Terimin, dar anlamıyla, genelde İngilizce “documentation and information center” karşılığı olarak kullanıldığına yukarıda değinilmişti. Bu durumda, ‘belge merkezi’ terimi ‘dokümantasyon merkezinin’; ‘bilgi merkezi’ terimi ise ‘enformasyon merkezinin’ karşılığı olmaktadır<sup>55</sup>.

Amerikan Kütüphane Derneği’nin bir sözlüğünde belge / dokümantasyon merkezi, “belirli belgelerle ilgili talepleri karşılamak için belge teslimi yapmak üzere onları sağlayan, örgütleyen ve depolayan bir örgüttür” biçiminde tanımlanmakta ve bu merkezin belgelerle ilgili amacının, belge arşivlemek değil, belge dağıtmaya yönelik olduğu belirtilmektedir. Aynı kaynaktan, enformasyon / bilgi merkezinin tanımı, “normal olarak belgeleri toplayan, örgütleyen, depolayan, belgelere erişim sağlayan ve onları dağıtan bağımsız bir örgüt ya da örgütün yönetsel birimidir” ifadesiyle başlamakta; sonra da bilgi merkezinin yayın tarama, bibliyografya ve özler hazırlama, seçmeli bilgi yayımı gibi temel hizmetlerinin olduğu açıklanmaktadır<sup>56</sup>. Görüldüğü üzere, kavramlar birbirine oldukça benzeyen işlevlere işaret etmekle beraber, aralarında kimi farklılıklar da olabileceği gözden kaçmamaktadır.

Kaynaklarda kütüphaneler ve belge - bilgi merkezleri şu şekilde beraber değerlendirilebilmektedir<sup>57</sup>:

Kütüphane, amaçları doğrultusunda değişik yol ve yöntemlerle sağladığı yapıtları nitelendirir, sınıflama numarası ile konu başlıklarını verir, yer numarasını verir, etiketler, bilgisayara işler ve raflara yerleştirerek hizmete hazır duruma getirir. Bilgi belge merkezlerinde de aynı amaçlar geçerlidir. Ancak, bilgi taşıyan, yayımlanmamış bir metin aynı işlemleri görme durumundadır. Bir başka söyleyişle burada yayından çok bilgi toplama ön plana çıkar. Kısaca, **kütüphane yayına bağlı, okur isteklerine bağlı işlevlerini yürütürken, bilgi belge merkezi yayın yanında bilgiyi işleyip, okur istekleri yanında, okur istekte bulunmadan onları bilgilendirmeyi de amaçlamaktadır.** “Her birinin, kendine özgü bilgi hizmeti vermeleri” söz konusudur.

Hal böyle olmakla beraber, kavramlar arasında kesin sınırlar çizmenin zorluğunu belirtmekte yarar bulunmaktadır. Burada “sınırları” çizen kimi zaman kullanıcı beklentileri,

---

<sup>54</sup> A.g.e., s. 54.

<sup>55</sup> Yontar, a.g.e., s. 2.

<sup>56</sup> A.g.e., s. 3–4.

<sup>57</sup> Keseroğlu, a.g.e., s. 17–18.

bütçe durumu, kimi zamansa kütüphane ve belge bilgi merkezinin özel ilgi, stratejik amaç ve hedefleri olabilmektedir.

### 1.1.7. Elektronik Kütüphaneler

Dermelerin gittikçe artan oranda elektronik ortama aktarılması, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin değişik bir yapıya bürünmesine neden olmuştur. Geleneksel kütüphane yönetim yapısına bir yenisi eklenmiş, bilgi kaynaklarının elektronik biçimde yönetimi gündeme gelmiştir. “Elektronik Kütüphane” kavramıyla anılan bu merkezlerin özü, ortak çalışma, ortak kullanım, ortak anlaşma ve uygulamalara dayalı mantıksal bir yapıdır<sup>58</sup>. Teknolojik gelişmelerin etkisiyle büyük değişikliklere uğrayan kütüphanelerin kendi dermesine dayalı hizmet anlayışı, sistem ve ağlarla diğer bilgi merkezlerine bağlanarak, kendisinin sahip olmadığı bilgi kaynaklarını da kullanıcıya sunmak olarak değişmiştir<sup>59</sup>.

Bir elektronik kütüphane şu bileşenleri oluşturur<sup>60</sup>:

- Bölgesel ya da ulusal veritabanları,
- Ülke dışı istekleri karşılayacak uluslar arası veritabanları,
- Kullanıcılar için kişisel sistemler,
- Bilginin depolanması ve erişimi sağlayacak sistemler.

Elektronik kütüphane kavramının toplumsal yaşayışımıza getirdiği yenilikler sayesinde, bilginin yer ve zamandan bağımsız olarak paylaşımının kurumsallaştığını belirtebilirim. Bu sayede kullanıcı, etkin bilgi hizmeti almakta -çalışmanın ileriki bölümlerinde söz edeceğimiz gibi- çevrimiçi bilgi alma, duyuru gibi olanaklardan yararlanabilmektedir. Bununla birlikte, bu sistemin telif hakları gibi yasal, karşılıklı protokoller ve sözleşmeler gibi sınırlayıcı / bağlayıcı yönleri bulunmakta, bunlar ise soruna dönüşebilmektedir.

Kütüphane ve belge bilgi merkezi türleri arasında, çeşitli görüşlere göre, veritabanları ve portalları da saymak gereklidir fakat bu çalışma kapsamında ele alınmamıştır.

## 1.2. KÜTÜPHANE ve BELGE BİLGİ MERKEZLERİNİN TEMEL İŞLEVLERİ

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin temel işlevlerine yer vermek özellikle konumuz açısından çok önemlidir. Çünkü ileride detaylarını göreceğimiz Müşteri İlişkileri Yönetimi, uygulama yanı ağır basan ve kendini, ele alınan işletmenin tüm işlem ve süreçlerine yansıtan bir nitelik arz etmektedir. Örgütte bütünsel bir değişim hedeflemektedir.

<sup>58</sup> Ayşe Üstün, “Teknolojik Gelişmelerin Kütüphane ve Bilgi Merkezlerine Etkisi (Yasalar Açısından Bir Yaklaşım)”, **Türk Kütüphaneciliği**, 8, 3 (1994), s. 218.

<sup>59</sup> Asiye Kakırman, “Teknolojik Gelişmelerin Kütüphanelere Etkisi”, **Türk Kütüphaneciliği**, 15, 2, 2001,

S.  
<sup>60</sup> Üstün, **a.e.a.y.**

Bu nedenle, hedeflediği değişimin dinamiklerini ve yansımalarını gösterebilmek açısından, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin işleyiş süreçleri bir girdi olarak değerlendirilecek, yöntemin uygulanmasının ardından ne gibi değişiklikler olabileceği karşılaştırılacaktır. Bu bölümün, bahsettiğimiz bu konulara bir zemin teşkil etmesi umulmaktadır.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde üç tür temel işlevden bahsedilebilir. Bunlar Teknik İşlevler, Kullanıcı İşlevleri ve Yönetmel İşlevlerdir.

### 1.2.1. TEKNİK İŞLEVLER

Bunlar iki temel işlevi içine alır<sup>61</sup>:

1- Kütüphane materyalinin (bilgi kaynağının) satın alma, değiş-tokuş, bağış, derleme yollarından bir ya da birden fazlasıyla sağlanması: **Sağlama** [Derme Oluşturma ve Geliştirme].

2- Okuyucuların yararlanabilmesi için bu materyallerin düzenlenmesi, işlenmesi ve yerleştirilmesi: **Kataloglama – sınıflama ve yerleştirme**.

Sağlama işlevleri, çalışmanın bundan sonraki bölümünde “Derme Oluşturma ve Geliştirme” olarak anılacaktır. Teknik işlevler altında yer alan hizmetler, aşağıda ayrı ayrı ele alınmaktadır.

#### 1.2.1.1. Derme Oluşturma ve Geliştirme Hizmeti

Bu hizmetler genel olarak, kütüphane ve belge bilgi merkezine dışarıdan alınan her tür yayının / belgenin siparişinden teslim alınmasına kadarki süreci kapsar. Çok farklı derme oluşturma ve geliştirme yolları vardır.

Bir kütüphanenin değeri, okur gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığıyla ölçülür. Kütüphanenin okurlara verebilecekleri, kütüphanede birikmiş ve kütüphaneye sağlanacak materyallerle belirlenir. Kütüphanenin güçlü, etkili ve canlı olması, sağlama politikası ile gerçekleşir<sup>62</sup>. Her kütüphane bir sağlama politikası belirlemek ve bunu günün gereklerine uygun bir biçimde sürekli gözden geçirmek durumundadır.

#### 1.2.1.2. Kataloglama Hizmeti

Kataloglama, kütüphanedeki materyallerin tümünü, arandığında bulunması ve ne olduğunun bilinmesi amacıyla, belli bir sıraya göre yer numarası, bibliyografik kimliği ve

<sup>61</sup> Mesut Yalvaç, **Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayara Geçiş ve Sorunları**, İstanbul: Mavibulut Yayınları, 1994. s. 5 ; **Ayr. Bkz.** Marty Bloomberg ve G. Edward Evans, **Kütüphane Teknisyenleri İçin Teknik Hizmetlere Giriş**, (Çev. Nilüfer Tuncer), Ankara: TKD, 1989, s. 1-3.

<sup>62</sup> Yalvaç, **a.g.e.**, s. 6.

konusuyla birlikte bir taşıyıcıya işleme olarak tanımlanabilir<sup>63</sup>. Kataloglama, kütüphane ve belge bilgi merkezine gelen her yayına uygulanmakta ve işlemlerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Günümüzde kataloglama alanında önemli gelişmeler yaşanmış, katalog bilgileri çevrimiçi olarak edinilebilir hale gelmiş ve standardizasyon sağlanmıştır.

### **1.2.1.3. Sınıflama Hizmeti**

Sınıflama, kütüphane dermesinde yer alan her türlü materyalin konusunun, belirli bir kural gereğince saptanması işidir. Materyalin ana konusunu ve olası bir veya iki alt konusunu belirleyen bir içerik tanımlaması işi olarak da nitelenebilir<sup>64</sup>. Sınıflama ussal bir nitelik arz etmekte ve kütüphane hizmetlerinde önemli bir yer kaplamaktadır.

### **1.2.1.4. Yerleştirme Hizmeti**

Yerleştirme, materyallerin önceden saptanmış bir plan içinde düzenlenmesi işlemlerini kapsar. Böylece materyallere, istendiğinde kolay ve çabuk erişim olanağı sağlanır. Dermeden en iyi biçimde yararlanma, iyi bir yerleştirme sistemine bağlıdır. Geliş sırasına göre, sistematik ve kabaca gruplar halinde yerleştirme yapılabilir<sup>65</sup>. Bunlardan hangisinin seçileceği konusunda kütüphane yönetiminin vereceği karar, aynı zamanda işlemlerin temel dinamiklerini etkileyen bir karar olacaktır. Örneğin aksesyona (geliş sırası) göre yerleştirme yapan bir kütüphanede kapalı raf sisteminin kullanılması gerekmektedir.

## **1.2.2. KULLANICI İŞLEMLERİ**

Kullanıcı işlevleri, ödünç verme ve danışma hizmetinden oluşmaktadır. Bazı kaynaklarda bu işlemlere “yararlandırma” ya da “okuyucu hizmetleri” adlarının verildiği de göze çarpmaktadır.

### **1.2.2.1. Ödünç Verme Hizmeti**

Bu sistemde, belirli sayıdaki belgeler, belirli bir süre için, kullanıcıya, evine götürmek üzere ödünç verilir. Bununla birlikte, bazı belgeler bu uygulamanın dışında bırakılır. Örneğin

---

<sup>63</sup> **A.g.e.**, s. 13 ; **Ayr. bkz.** Berrin U. Yurdadoğ, **Kitaplık Bilim Terimleri Sözlüğü**, Ankara: Türk Dil Kurumu, 1974, s. 36-37.

<sup>64</sup> Yalvaç, **a.e.a.y.** ; Yurdadoğ, **a.g.e.**, s. 59.

<sup>65</sup> **A.g.e.**, s. 17.

özel koleksiyonlar, nadir eserler, el kitapları, danışma kaynakları ve çok kullanılan belgeler ödünç verilmez<sup>66</sup>.

Kütüphanelerarası ödünç verme uygulaması ise, bir kütüphanenin kendi koleksiyonunda bulunmayan bir belgeyi, bir kullanıcı adına, başka bir kütüphaneden ödünç almasını ve ona, kütüphanede yararlanması veya evine götürmesi için ödünç vermesini kapsar<sup>67</sup>.

Ödünç verme hizmeti, kullanıcı yararı için geliştirilmiştir. Bununla beraber kütüphane çalışanları için ciddi bir iş yükünü teşkil etmektedir. Gelecekte yaygın olarak, çevrimiçi yararlandırma hizmetlerinin bugünkü kimi sınırlarının ortadan kalkmasının, ödünç verme sistemini 24 saat, 7 gün esasına uygun olarak yayacağı, aynı zamanda işlemlerin kolaylaşp ucuzlamasına yol açacağı öngörülebilir.

### 1.2.2.2. Danışma Hizmeti

Danışma hizmeti, çok geniş ve çeşitli işleri kapsasa da üç hizmet grubu dâhilinde sınıflandırılabilir. Bunlar bilgi hizmetleri, kütüphane öğretimi ve okur danışma hizmetidir<sup>68</sup>.

Günümüzde kütüphaneciler, kullanıcının bilgi isteğiyle doğrudan doğruya kütüphaneye gelmesini beklemeden de bazı hizmetler verebilmektedir. **Bilgi hizmetleri**, normal olarak bir kütüphaneyi kullanmayan insanların ayağına da kütüphaneyi götürme hizmetidir<sup>69</sup>. **Kütüphane ve kütüphane kaynaklarının öğretiminde** kullanıcıya bilgiyi nasıl bulacağı, kütüphanede hangi danışma kaynaklarının mevcut olduğu, bunların nasıl kullanılacağı, kütüphanenin bunları nasıl düzenlediği ve kütüphanenin en verimli şekilde nasıl kullanılacağı öğretilir. **Okur danışma hizmetinde** okur danışmanı, okurun bilgi isteğini anlamak için görüşme yapar ve buna uygun kütüphane materyalini seçer. Danışma hizmeti, bilginin bilgi kaynaklarından, bilgi ihtiyacı olana aktarılması olarak tanımlanabilir<sup>70</sup>. Bu hizmetler, kullanıcının bilgi isteğini doğrudan tanımlamasında ona yardımcı olma işlevini yerine getirir; bunu yaparken, kullanıcının bilgiyi niçin ve nasıl kullanacağını belirlemek önemlidir, çünkü bu husus kaynak seçimini etkiler. Daha sonra, bilgi görevlisi kullanıcıya yararlanacağı kataloglar, rehberler, kütükler, ikincil yayınlar ve veritabanlarının neler olduğunu söyler ve bunları nasıl kullanacağını açıklar. Tarama yapmasında yardımcı olur. Yani, kullanıcıyı uygun kaynaklara yöneltir; kullanıcı kendi taramasını kendisi yapar (dolaysız

<sup>66</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 221.

<sup>67</sup> **A.y.**

<sup>68</sup> Bülent Ergen, "Değişen Danışma Hizmeti ve Danışma Kütüphanecisinin Rolü", **Kütüphanecilik Dergisi: Belge Bilgi Kütüphane Araştırmaları**, 6, 2000, s. 40.

<sup>69</sup> Yalvaç, **a.g.e.**, s. 23.

<sup>70</sup> Ergen, **a.g.e.**, s. 35–41.



tarama) veyahut da bilgi uzmanı, kullanıcı adına taramayı yürütür (yani, kullanıcı, kendisi adına tarama yapma yetkisini bilgi uzmanına bırakır)<sup>71</sup>.



Şekil 2: Bilgi Hizmeti<sup>72</sup>

Kuşkusuz danışma hizmeti, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin dün olduğu gibi, bugün ve yarın da en önemli işlevleri arasında sayılmaktadır. Bu konuda başarılı olmak için kullanıcıyı doğru anlamak ön şarttır. Kullanıcıyı doğru anlamak içinse birçok şeyle beraber, kullanıcıyla doğru iletişim şarttır.

### 1.2.3. YÖNETSEL İŞLEVLER

Kütüphanecilik ve bilgi bilimi literatüründeki tüm kaynaklarda yönetsel hizmetlerden bahsedildiği söylenemez. Birçok kaynakta bu hizmetler göz ardı edilmektedir. Birçok görüşe göreyse bu hizmetler, diğer hizmetlerin veya diğer işlevlerin anlamlı hale gelmesinde etkilidir.

Yönetsel hizmetler, kütüphane ve belge bilgi merkezi yönetim birimlerinin üzerlerine düşen planlama, karar verme, örgütlenme, eşgüdüm sağlama, denetim, personel alma ve yöneltme gibi önemli işlevleri içermektedir. Bu işlevler, temel noktalarıyla aşağıda açıklanmaktadır.

Yukarıdaki işlevlerin tümüne birden “yönetim” demek de mümkündür. Yönetim, İngilizce “management” sözcüğünün karşılığı olarak, “yönetme işi”, “davranış biçimi”, “yöneltmek”, “yürütmek”, “işletmek” gibi anlamlara gelmekte<sup>73</sup> ve “bir örgütün toplam kaynaklarını, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için planlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme ve denetim gibi ilişkili bir takım işlevler vasıtasıyla bir eşgüdüm süreci olarak gerçekleştirme çabası” olarak tanımlanmaktadır<sup>74</sup>. Buna göre yönetsel hizmetler, yönetimle ilgili hizmet ve işlemlerdir.

“Başkaları yoluyla iş gördürmek” biçiminde, basitçe bile tanımlanabilen yönetim, bir dizi karmaşık yönü olabilen süreci içermektedir. Yönetim kavramı ayrıca, yönetme işini yapan

<sup>71</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 229.

<sup>72</sup> Yalvaç, **a.g.e.**, s. 24.

<sup>73</sup> “Management”, **The Webster Encyclopedic Dictionary of The English Language**, (Ed. Virginia S. Thatcher – Alexander McQueen), vol. 1, 1968, s. 513.

<sup>74</sup> Krishan Kumar, **Library Administration and Management**, New Delhi: Vikas Pub. House, 1987, s. 2.

ve kendilerine “yönetici” denen birtakım kişilerden oluşan topluluğu da ifade etmektedir. Bu topluluk, örgüt şemasının üst kesimlerinde yer alan çalışanlardan oluşabileceği gibi, orta kademe ve alt kademe çalışanlarından da oluşabilir.

Yönetim olgusunun ilk uygulamaları, toplumsal yaşam kadar eskidir. Ancak, örgüt ve yönetim teorilerinin oluşturulup geliştirilmesi XX. yüzyılın başlarından sonra gerçekleştirilmiştir<sup>75</sup>.

### 1.2.3.1. Planlama

Planlama, en basit şekilde olmak üzere “neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma süreci”, “bir amacı gerçekleştirmek için en uygun davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliğini taşıyan bilinçli bir süreç”, “belirli amaçlara ulaşmak için, elde mevcut seçenekler ya da izlenecek yollar arasında bir seçim yapmak” biçiminde tanımlanabilmektedir<sup>76</sup>.

Planlama, her işletme için bir zorunluluktur. Ancak ekonomik ve kültürel alanlarda gelişmemiş toplumlarda planlama bilinç ve düşüncesinin de gelişmediği gözlenmektedir. Planlama, yöneticiye öngörü, eşgüdüm, denetim gibi önemli görevlerde yardımcı olmaktadır. Her yönetici, gelecekte işletmesinin hammadde, stok, üretim, kalite, maliyet ve satış gibi konularda ne düzeyde olacağını sistematik biçimde öngörebilmelidir. Planlama ile yanlışlar azaltılabilir ve daha isabetli kararlar alınabilir<sup>77</sup>.

Bilgi merkezinin planları, ana kuruluşun planlarıyla uyum içinde olmalıdır; bilgi merkezinin planları, aynı zamanda, bilimsel ve teknik bilgi alanındaki ulusal planlara uygun olarak hazırlanmalıdır<sup>78</sup>.

Yönetim birimlerinin üzerinde durduğu en önemli konulardan biri planlama konusudur. Planlamanın ne şekilde yapılacağı, vadesi ve buna bağlı diğer konular dikkatle düzenlenmelidir. Planlama işlerini, üst yönetimin bilgisi dâhilinde üstlenen birimler olabileceği gibi, bizzat üst yönetimin planlama yaptığı da görülen uygulamalardır.

Planlar ve programların iki açıdan ele alınabileceği belirtilmektedir:<sup>79</sup>

— Zaman dilimi olarak (örneğin uzun süreli, orta süreli veya kısa süreli)

— Kapsam olarak (örneğin tasarlanan sistemin, potansiyel kullanıcılarının %80'ine cevap verecek biçimde gelişmesini kapsayan **stratejik plan**; belirli işlemlerin kurulmasını

<sup>75</sup> İsmail Türkmen, **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik: Ampirik Bir Çalışma**, Ankara: MPM, 1994, s. 1.

<sup>76</sup> **A.g.e.**, s. 6–7.

<sup>77</sup> **A.g.e.**, s. 7.

<sup>78</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 301.

<sup>79</sup> **A.g.e.**, s. 300.

içeren **işlemsel plan** –operasyonel plan- ve merkezin geliştirilme sürecinin belirli bir aşamasında, belirli görevleri kapsayan **işlevsel plan**,...)

Planların ve planlamanın önemsenmesi konusunda her geçen gün ilerleme kaydedilmektedir. Buna karşın, “ortalığın plandan geçilmez bir hale geldiği fakat uygulamanın olmadığı” şeklinde eleştirilerle karşılaşılmaktadır. Planlamaya uygun uygulamalara gidilmemesi şüphesiz, önemli bir sorundur fakat planların bol olması, hepsinin kurallara uygun olarak yapıldığını göstermemektedir. Kanımca, bu eleştirinin, plancılarla ilgili yönü budur. Ulusal ve uluslararası standartlara göre yapılmayan planlar ve planlamalar, her yıl çok büyük tutarların, aylarca süren çabaların boşa gitmesine neden olabilmekte, bu da ülke ekonomisine ağır bir yük getirmektedir.

### 1.2.3.2. Karar Verme

Özellikle planlanmış ya da yerine getirilmiş kararlar olmaksızın planlamayla ilişki kurulduğunda karar verme önemli bir yönetim sürecidir. Kararlar, basit ve iyi tanımlanmış olabileceği gibi, karmaşık ve kötü tanımlanmış olabilir. Bazı yöneticiler hızlı karar verirler, buna karşın diğerleri daima fazla tereddüt ortaya koyar<sup>80</sup>.

Karar verme, hem yönetsel bir işlev, hem de yönetsel bir süreç olarak ele alınabilir. Yönetsel bir işlev olarak karar verme, tüm örgütler, dolayısıyla kütüphane ve belge – bilgi merkezleri açısından da önemlidir. Bu işlev öylesine önemlidir ki, yöneticilerin üstlendikleri tüm işlevler, genelleştirilerek basitleştirilecek olursa, bu görevler *karar verme ve verilen kararları uygulama* olarak iki ana grupta toplanabilir. Karar verme, belli bir amaca ulaşmak için, mevcut seçeneklerden birini tercih etmek anlamına gelir<sup>81</sup>.

Karar verme sürecinde bazı özelliklerini göz önünde tutulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Bunlar başlıklarıyla şu şekildedir<sup>82</sup>:

- Her şeyden önce, karar verme, zihinsel bir faaliyeti gerektiren; kararın önem derecesine göre karmaşıklaşan ve gelişen bir süreçtir.
- Kararların zaman boyutu vardır.
- Kararların psikolojik boyutu vardır.
- Kararların etki boyutu vardır.
- Kararların katılım boyutu vardır.

---

<sup>80</sup> Jo Bryson, **Effective Library and Information Centre Management**, Aldershot: Gower Pub. Co., 1990, s. 108.

<sup>81</sup> Yontar, **a.g.e.**, s. 113.

<sup>82</sup> **Ayr. bkz.** Yontar, **a.g.e.**, s. 114–115.

Karar vericilerin bu önemli noktaları dikkate almaları, kuruluşlarının geleceği için büyük önem taşımaktadır. Bu süreçte kişisel davranmanın özgürlük alanı, yok denecek kadar kısıtlıdır. Profesyonel kararlar, profesyonel davranış gerektirmektedir.

### 1.2.3.3. Örgütlenme

Örgütlenme işlevi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için uygun örgütsel yapıyı kurma ve bu yapı çerçevesinde örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi ile geliştirilmesini sağlama anlamına gelir. Bu işlev, örgüt için uygun yapıyı seçme; örgütsel faaliyetleri, işleri ve onları gerçekleştirecek elemanları belirleme; örgüte eleman alma ve onları belli yetki ve sorumluluklarla donatılan makamlara atama gibi işlemleri kapsar. Örgütlenme işlevi, planlama, eşgüdüm ve denetim gibi yönetsel işlevlerle yakından ilişkilidir<sup>83</sup>.

Büyüklüğü ne olursa olsun, bir kurumun örgütsel yapısının oluşturulması, yönetimin önemli bir sorumluluğudur. Gerçekten de kurum ne kadar küçük ise, kaynaklar da o kadar sınırlı demektir; bu bakımdan da o ölçüde verimli çalıştırılması gerekir. Örgütsel yapılar karmaşık bir bütün oluştururlar ve şu şekilde ele alınabilirler<sup>84</sup>:

- İç Örgütlenme (çeşitli bölümlerin örgütlenmesi ve görevlendirme) ve dış örgütlenme (ana kuruluş veya diğer kurumlarla bağlantılar şeklinde).
- İşlevsel olarak (görevlerin en uygun biçimde yönetilmesi için yapılan düzenlemeler) ve ilişkisel olarak (kurumun çeşitli bölümleri arasındaki bağlantılar).

Örgütlenme, örgütsel işlerin nasıl yapılacağını belirleyen en temel işlevlerdendir. Yeni baştan kurulan birtakım yapılar veya yeniden düzenlenen yapılarla yürütülen işleri kapsar. Burada önemli konu "ayarlar" dır. Oluşturulacak örgütsel yapılarda yetki sorumluluk ilişkileri, etkin örgüt anlayışına uygun biçimde ayarlanmalıdır.

Öte yandan, örgütlenme işlevi kapsamında, genel olarak resmi ve gayri resmi olmak üzere iki farklı örgüt türünden söz edilmektedir. Resmi örgüt yasal olarak meydana getirilen; aynı zamanda örgütsel görev, işlev ve yetki ilişkilerinin bilinçli olarak kararlaştırıldığı kuruluştur. Gayri resmi örgüt ise, belli bir örgütte kendiliğinden oluşan ve resmi örgütten bağımsız bir işlevi olan örgüttür<sup>85</sup>. Bu örgütler, formal ve informal örgüt olarak da bilinmektedir. Formal örgütlerin biçimlerine etkide bulunmak, informal örgütlerin biçimlerini etkilemekten daha kolaydır. Çalışanların kendi aralarında kurdukları iletişimle oluşan informal örgütler, yöneticiler açısından en az formal örgütler kadar dikkate alınması gereken bir çeşittir.

<sup>83</sup> Yontar, **a.g.e.**, s. 117.

<sup>84</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 298–299.

<sup>85</sup> Yontar, **a.e.a.y.**

Bilgi merkezlerinin örgütsel yapısı, aşağıdaki kriterler uyarınca örgütlenebilir<sup>86</sup>:

- Dokümantasyon zincirinin işlevleri (sağlama, bibliyografik tanım,...).
- Merkezin kapsadığı alan (örneğin, tarımsal bir dokümantasyon merkezi, toprak ürünleri, hayvansal ürünler,... vb konularını kapsar).
- Belge türü (kitaplar, raporlar, dergiler,...).
- Büyük bir bilgi merkezi söz konusu ise, her hizmet biriminin yeri (merkezi hizmetler, bilgisayar işlemleri bölümü,...)
- Kullanıcılar (örneğin, bir kalkınma bankasında, bir genel müdür bürosu, bir araştırma bölümü, yasal hizmetler bölümü,... bulunabilir).
- Hizmetler (kütüphane, dokümantasyon merkezi, çeviri hizmeti, uygulayıcılarla ilişkiler hizmeti...)

Doğal olarak, bütün bu kriterler, kullanıcı gereksinimlerini daha etkin biçimde karşılayabilmek için, birlikte ele alınır. Durum ne olursa olsun, işlevlerin dağılımını incelemek, bunları açıkça belirlemek ve denetlemek her zaman önemlidir, çünkü ancak bu sayede merkez çalışmalarının düzgün bir biçimde yürütülmesi sağlanır<sup>87</sup>.

#### 1.2.3.4. Eşgüdüm

Örgütlerdeki çeşitli bölüm ve birimlerin ortak örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere uyum içinde çalışmalarını, dolayısıyla örgüt verimliliğinin artırılmasını sağlamak, eşgüdüm yoluyla mümkün olabilir. Eşgüdümün bulunmaması halinde, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi güçleşir. Zaman, enerji ve para israfına yol açılır<sup>88</sup>.

Kütüphane ve bilgi merkezlerinde yapısal eşgüdüm, hat ve kurmay bölümler yoluyla gerçekleştirilebilir. Hat işlevine sahip bölümlerin temel amacı, örgütün çalışmasını sağlamaktır. Bu amaç, örgütte yetkilerin, emirlerin, iş dağıtımı ve gözetim gibi sorumlulukların hiyerarşik biçimde başkalarına devredilmesiyle gerçekleştirilir. Ancak, örgütte, karar ve emir verme, verilen kararları uygulamaya koyma konusunda son yetki, hat bölümlerindedir. Örgütün en üst düzeydeki yönetimi, hat bölümüne en iyi örnektir. Kurmay bölümler ya da hizmet birimleri, başkalarının çalışmalarını tavsiye ya da öneri yoluyla destekler<sup>89</sup>.

<sup>86</sup> Ayr. bkz. Guinchat ve Menou, a.g.e., s. 301.

<sup>87</sup> A.e.a.y.

<sup>88</sup> Yontar, a.g.e., s. 120.

<sup>89</sup> Bryson, a.g.e., s. 158 ; Yontar, a.g.e., s. 121.

### 1.2.3.5. Denetim

Denetim, koordine edilen bütün etkinlikleri örgütsel amaçlarla uyumlaştırma sürecidir. Eşgüdüm ve etkinliklerin denetimi için etkin iletişim esastır. Bireyler ve birimler, birbirlerinin ne yaptığından haberdar olmalıdır<sup>90</sup>. Örgütsel bir işlev olarak denetim ise, bir örgütte “her düzeydeki amaç ve planların gerçekleştirilebilmesi için astların faaliyet performanslarının ölçülmesi ve düzeltilmesi” konusundaki faaliyetlerdir. Burada düzeltme, performansın planlanan amaçlardan sapma özelliği göstermesi durumunda gerekli olan düzeltmedir<sup>91</sup>.

Yontar’a göre, kütüphane ve belge bilgi merkezleri çeşitli biçimlerde denetime tabidir. Öncelikle, kendi bünyelerinde uygulamaları gereken bir iç denetim vardır. Ama bir de dış denetime değinilmelidir. Bilindiği gibi, her tür kütüphane ve belge bilgi merkezi, bağlı olduğu farklı düzeydeki üst yönetimler tarafından da denetlenme durumundadır.

Ona göre denetim işlevi, üç temel aşamada gerçekleştirilir. Bunlar sırasıyla, standartların oluşturulması, standartlara dayanarak performansın ölçülmesi ve standart ya da planlardan sapmaların düzeltilmesi aşamalarıdır<sup>92</sup>.

Örgütsel amaçlara ulaşmada denetim sürecinin atlanarak başarıya ulaşılması mümkün görünmemektedir. Gelecekte istenen sonuçların oluşması için çalışanların, süreçlerin, araç gerecin, vb. denetlenmesi gerekmektedir. Denetim süreci, kendi içinde ölçme sürecini de barındırmaktadır. Ayrıca, denetim sürecinde faydalanılabilecek birçok araç, yöntem ve teknik bulunmaktadır.

### 1.2.3.6. Personel Alma

Bryson’a göre, örgütün en pahalı ama en değerli kaynağı personeldir. Bir örgütün uygun yönetilen iş gücü, onun için yaşamsaldır. Uygun yönetilmeyen iş gücü ise birtakım ödüller getirir ama birçok sorun nedeniyle pahalı bir yükümlülük olur.

Ona göre, başarılı insan kaynakları yönetimi ve planlaması, geniş örgütsel etkinlik için kritiktir. İnsan gücünün gelecekteki gereksinimleri, örgütsel amaç ve hedeflerle ilişkilidir. Ayrıca, her kütüphaneci insan kaynakları yönetimiyle ilgilenmelidir.

Etkin insan kaynakları yönetimi makro (stratejik) ya da mikro (operasyonel) düzeyde planlanabilir ve uygulanabilir. Makro insan kaynakları yönetimi, planlamaya ve önceden tahmin etmeye, mikro insan kaynakları yönetimi ise iş üretim analizlerine, iş tanımlarına ve öteki personel işlemlerindeki bireysel etkilere yönelmiştir<sup>93</sup>.

---

<sup>90</sup> Bryson, **a.g.e.**, s. 156.

<sup>91</sup> Yontar, **a.g.e.**, s. 123–124.

<sup>92</sup> Detaylar için **ayr. bkz.** Yontar, **a.g.e.**, s. 124–125.

<sup>93</sup> Bryson, **a.g.e.**, s. 71–73.

Personel seçme ve alma konusunda, klasik yönetim düşüncesindeki “kişiyeye uygun iş yerine, işe uygun kişi” diye ifade edilebilecek bir ilke, çağdaş yönetimde de geçerlidir<sup>94</sup>. Bu ilkeye uygun eleman alma yaklaşımı, çağdaş yönetimle olduğu kadar, ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle de ilgilidir. Zira “kişiyeye uygun iş” yaklaşımı –istisnai durumlar hariç-, derin bir plansızlık sorununun ve kötü yönetişimin göstergesidir.

### 1.2.3.7. Yönelme

Yontar’a göre, Türkiye’deki yönetim literatüründe, bazen yönlendirme, bazen yönetme olarak da adlandırılabilen “yönelme” işlevi, yöneticilerin örgütsel faaliyetleri, örgüt elemanları aracılığıyla gerçekleştirmeleridir. Personel alma ve yönelme, birbirleriyle bağlantılı işlevlerdir. Ancak personel alma işlevi gerçekleşmeden, yönelmeden de söz edilemez.

Ona göre, yönelme işlevi, üç önemli ögeyi içerir. Bunlar, ‘önderlik’, ‘güdüleme’ ve ‘iletişim’dir. Çağdaş yönetim anlayışında, bu üç öge de aynı oranda önemli olmakla birlikte, bunlar arasında özellikle önderlik ögesi, bazen yönelmeyle eşdeğerde görülmektedir<sup>95</sup>.

## 1.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Bu yöntemin gelişimine baktığımızda pazarlama biliminin gelişimine benzer bir yapı görülür. Bunun nedeni, kavramın “pazarlama” kavramıyla olan derin bağları sebebiyledir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında ve genelde MİY’i bir ileri pazarlama veya çağdaş pazarlama yöntemi olarak görebiliriz.

MİY’in başlangıcı açısından net bir tarih verebilmek güçtür. Kabaca 1990’lardan itibaren geliştirilmiş bir yönetim tekniği olduğunu belirtmek mümkündür<sup>96</sup>.

21. yüzyıla girerken varolan ve gelenekselleşmiş pazar paradigmalarında değişimler olmuştur. Kitlese pazarlama ile başlayan yaklaşımlar bölümlü pazarlama, niş pazarlaması ve hücre pazarlaması gibi geçişlerin yaşandığı bir süreçten geçerek, bugün doğrudan pazarlama, internet ve pazarlama, elektronik sipariş verme, kişiyeye özel reklâmlar ile kitlese üretim teknikleriyle bireyeye özel üretimin yapıldığı “birebir pazarlama” ya da “ilişkişel pazarlama” sürecine gelmiştir<sup>97</sup>. “İlişkişel pazarlama” kavramı, karmaşık yanları olan bir kavramdır. Bu yüzden, özel olarak açıklanmalıdır.

<sup>94</sup> Yontar, **a.g.e.**, s. 127.

<sup>95</sup> **Ayr. bkz.** Yontar, **a.g.e.**, s. 130–134.

<sup>96</sup> Bu konu ve CRM projeleri kronolojisi için **ayr. bkz.** Bendik Bygstad, “The Implementation Puzzle of CRM Systems in Knowledge-Based Organizations”, **Information Resources Management Journal**, 16, 4, 2003, s. 35–42.

<sup>97</sup> Fulya Şarıgil, “Müşteri Sadakatının Artırılmasına Yönelik İletişimde CRM’in Rolü” (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, 2003, s. 9; **Ayr. bkz.**, Gel, **a.g.e.**, s. 9–10.

Y. Odabaşı'na göre **ilişkisel pazarlama, kalite, müşteri hizmetleri ve pazarlama gibi birbirleriyle çok yakın bağlar içermesine karşın çoğu zaman farklı ve birbirinden ayrı biçimlerde yönetilen kavramların birlikte, ilişkili ve bir bütün olarak yönetilmesidir. Amaç, müşteri ile şirket arasında sağlıklı, verimli, karlı ve güvene dayalı uzun süreli bir ilişkinin oluşturulmasıdır**<sup>98</sup>. MİY'e temel oluşturduğunu belirtebileceğim ilişkisel pazarlama kavramıyla birlikte 20. yüzyılın başından bu yana, pazarlama alanındaki hareketlilik had safhaya ulaşmıştır.

Şarılıgil, II. Dünya Savaşı ile oluşan yeni ekonomik düzen ve sıkıntılarının, özellikle 1970'lerde yaşanan "seri ve hızlı üretim" konularında odaklanmalar sonucu, ürünler arasındaki farkların azalması ve rekabet koşullarının ağırlaşmasının, iş hayatında pazarlama disiplini firmalar için hayati önem taşıyan bir konu haline getirdiğini belirtmektedir. Ona göre yüzyılın başından ortalarına kadar üretim başrol oyuncusu olmuştur. Bu dönem, 20. yüzyılın üçüncü çeyreğinin başlaması, pazarın doyuma ulaşması ile yerini üretilenlerin satış çabalarına bırakmıştır.

Yazara göre iletişim unsurlarının artması, bilginin paylaşılması sonucu ortaya çıkan "yeni müşteri" söz hakkı sahibi olmuş, müşteriye dinlemeyen, istekleri doğrultusunda üretim ve pazarlama faaliyetlerini düzenlemeyen kuruluşların pazarda tutunabilme şansı kalmamıştır. Artık, spesifik satış ve dağıtım kanalları ile spesifik müşteri segmentlerine göre "kişiyeye özel" ihtiyaçlara cevap verebilen pazarlama anlayışı oluşmuştur.

Pazarlama uygulamalarındaki son yıllardaki en önemli gelişme, satışa odaklanmanın yerini, müşteriye odaklanmaya bırakması olmuştur. Bu değişim pazarlamada; bire bir pazarlama ve MİY kavramlarının doğmasına neden olmuştur<sup>99</sup>.

Çeşitli kaynaklardaki taramalarımızda aldığımız sonuçlar yukarıdaki ifadeleri doğrulamaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimiyle ilgili yayınların 1990'lı yıllardan sonra başlayıp özellikle 1995'ten sonra giderek artmakta olduğu görülmüştür. Bununla beraber, bu konudaki yayınlar artmaya devam etmekte ve MİY gittikçe yeni teknolojilerle birleşip, farklılaşmakta, etkinleşmektedir. İleriki bölümlerde bu yeni teknolojilerle ilgili bilgilere ve bunların yol açtığı çeşitli etkilere yer verilecektir.

Bağımsız araştırma kuruluşu Gartner'in dört bine yakın müşterisi ile birebir görüşerek yaptığı araştırmaya göre 2005 ve 2006 yılları, MİY pazarında, özellikle şirketler tarafında taşların yerine oturduğu yıllar olacaktır<sup>100</sup>.

Birleşik Devletlerde hizmetler ekonomisinde MİY'in öneminin daha da artacağı haber verilmektedir. Muhtemelen bu en açık seçik biçimde PC sektöründe görülecektir. İşin

---

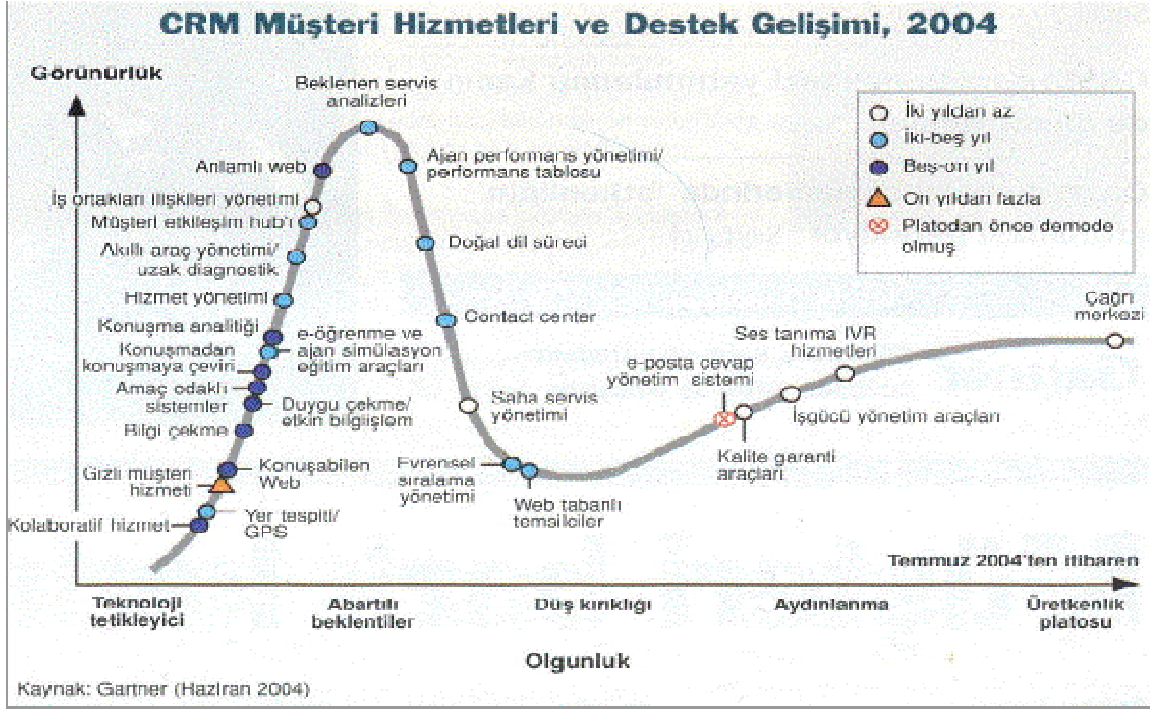
<sup>98</sup> Odabaşı, **a.g.e.**, s. 19.

<sup>99</sup> Şarılıgil, **a.g.e.**, s. 38 – 39.

<sup>100</sup> Altay Onur, "CRM'de Yeni Yaklaşımlar", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://ww.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=590](http://ww.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=590) 09.05.2005.



donanım kısmında, çok küçük farklılıştırmalar olabilecektir. Farklılaştırılan ilk unsur ise müşteri hizmetidir<sup>101</sup>.



Şekil 3: CRM Müşteri Hizmetleri ve Destek Gelişimi, 2004<sup>102</sup>

MİY uygulamalarının yükselişte olduğuyla ilgili başka örnekler de verilebilir. Yıllık satışları 300 milyon ABD Doları olan 110 firmanın üst düzey yöneticisine uygulanmış bir çalışmaya göre, katılan firmaların %80'i "mevcut MİY uygulamamız var veya planlıyoruz" cevabını vermiştir.

Aynı kaynağa göre MİY sektörü, uygulayanlar ve uygulamayı düşünenlerin topluluğu, ürünler, işbirlikleri geliyor, kitaplar, yazılar yazılıyor, sempozyumlar, kongreler düzenleniyor, bakış açılarından uygulamaya kadar birçok şey değişiyor, ciddi bir değişim yaşanıyor. Geleceğin başarılı şirketlerinin, bugünün doğru karar vermiş ve uygulamış şirketleri olacağı aşikâr<sup>103</sup>.

#### 1.4. İLGİLİ KONULAR HAKKINDA TARTIŞMA

Kütüphane ve belge bilgi merkezleriyle Müşteri İlişkileri Yönetimi konularının her ikisiyle de ilgili birçok kavramdan bahsedilebilir. Bu çalışmada "işletme", "pazarlama",

<sup>101</sup> Bergeron, a.g.e., s. 55.

<sup>102</sup> Onur, a.e.a.y.

<sup>103</sup> Abdullah Bozgeyik, "CRM Niçin Önemli? Ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=587](http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=587) 11.04.2005.

“iletişim”, “halkla ilişkiler”, “toplam kalite yönetimi” ve “yeni ekonomi – bilgi ekonomisi” gibi kavramlar ele alınacaktır.

### 1.4.1. İŞLETME

İktisadi mamüller ve hizmetler, genellikle üretim faaliyeti sonucu ortaya çıkarılırlar. Üretim yapmak için de üretim elemanları (faktörleri) –emek, doğa ve sermaye- bir araya getirilmelidir. İşletmeler, üretim elemanlarını bir araya getirip mal veya hizmet üretimi faaliyetinde bulunurlar. İşletmeler genellikle kar elde etmek için kurulup işletilirler. Kar amacı yanında, başka amaçların, sözgelişi, sosyal amaçların öngörüldüğü işletmeler de vardır. Bu açıklamalar ışığında, işletme, **iktisadi mal veya hizmet üretmek (ve / veya pazarlamak) için faaliyette bulunan kuruluş**, diye tanımlanabilir<sup>104</sup>. Her işletme dinamik çevre koşulları içinde, belli bir amacı / amaçları gerçekleştirmek üzere çeşitli fiziksel, kavramsal ya da işlevsel bileşenlerin bir araya gelmesinden oluşur. Bu bileşenler arasında ilişkiler vardır ve bu ilişkiler işletmeye özel karakterini verir<sup>105</sup>.

İşletmeler belli bileşenlerden ve bu bileşenlerin belli kurallara göre örgütsel amaçları gerçekleştirmek için birleşmesinden oluşmaktadır. Bu bileşenleri hammadde, sermaye, emek, teşebbüs olarak belirtebiliriz. Günümüzde “enerji” ve “bilgi” gibi kavramları da bunlara ekleyenler bulunmaktadır.

A.Yontar çalışmasında işletmelerin temel özelliklerinin belirlenmesine yarayan ölçütleri şu şekilde sıralamaktadır<sup>106</sup>: Bunlar, kavramı daha iyi anlamaya yardımcı olabilir.

- Amaç, hedef ve işlevlerin varlığı,
- Mal / hizmet üretimi,
- Kar / yararı artırma (fiyat / maliyet, rekabet / işbirliği, iflas ve rizikonun varlığı),
- Mal / hizmet sağlama, üretim ve pazarlama,
- Üretim araçlarına sahip olma ve bunların koordinasyonu (eşgüdümü),
- Bir yönetim birimine sahip olma ve yönetim işlevlerini yürütme,
- Personel koşulları,
- İşletmecilik ilkeleriyle tutarlılık.

<sup>104</sup> **İşletmecilik Bilgisi**, (Haz. İlhan Cemalcılar [ve öte]...), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1989, s. 3.

<sup>105</sup> Mesut Yalvaç, **Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde Sistem Analizinin Önemi ve Uygulanabilirliği: Bir Örnek: İstanbul Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Bağlı Birimlere Yayın Sağlama Alt Sistemi'nde Sistem Analizi Çalışması**, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2000, s. 20.

<sup>106</sup> Aysel Yontar, “Kütüphane İşletmesinde Maliyet Hesaplaması ve Sorunları” (Basılmamış doktora tezi), İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Bölümü, 1983, s. 27.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin örgütsel yapılarının “işletme” olarak tanımlanması ve çağdaş işletmecilik esaslarına uygun bir biçimde yorumlanması çok eski bir durum değildir. Bu devrimsel bakış açısının tarihi ancak 20. yüzyılın son çeyreğine dek götürülebilir.

Konuyla ilgili iki başka kavram da “organizasyon” ve “örgüt” kavramlarıdır ki bunların zaman zaman işletme kavramıyla karıştırılmakta olduklarını söyleyebiliriz. Gharegbiglo'ya göre organizasyon terimi iki farklı anlamda kullanılabilir. Birincisi, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu, yapı, iskelet anlamındadır. İkincisi ise organizasyon, bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyeti, organize etme faaliyetlerini (fonksiyonunu) ifade eder. Ona göre organizasyon, insanların beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmaktadır. Örgüt ise “belirli bir görevi sürekli olarak yüklenmek üzere, tek bir otoritenin emrinde birleşmiş, birbirlerine bağlı insanlar topluluğu”dur<sup>107</sup>.

Organizasyon ve örgüt birbirine yakın kavramlardır. Organizasyonu bir süreç olarak ele alırsak, örgüt de bu süreç sonucunda oluşan yapı, iskelet olarak nitelenebilir<sup>108</sup>.

Kaynaklara göre kütüphane işletmesini açıklayacak şekilde, “kütüphaneler, yayın ya / ya da bilgi sağlama, işleme ve kullanıcıyı en çabuk ve isteme en uygun olarak bunlardan yararlandırma hizmetlerini üretmek amacıyla, insan, araç-gereç, yer, koleksiyon ve parasal kaynaklar gibi üretim araçlarını birleştiren, kar amacı gütmeyen, kendine özgü birer özel ya da kamu hizmet işletmeleridir” tanımlamasına yer verilmektedir<sup>109</sup>. Bu tanım konunun bütün yönlerini ele alan yeterli bir tanımdır. Ancak şu belirtilmelidir ki, günümüzde özel hatta özel olmayan bazı kütüphaneler kimi hizmetlerini ücretli sunabilmektedirler. Dolayısıyla parasal anlamda da bazı karlardan söz edilebilmektedir. Tabii bunlar belirli kurallara göre belli hizmetlerden alınan ücretlerdir. Bu yaklaşım, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin bir kültür, eğlence ve dinlenme merkezi olarak tasarlanmış bugünkü kimi türlerinde daha bariz bir şekilde görülmektedir. Kimi kütüphaneler, örneğin ödünç yayın almak isteyen kullanıcılarına üyelik zorunluluğu getirmekte ve kendilerinden düşük de olsa üyelik ücreti almaktadır. Genel olarak söylenebilir ki, kütüphane bütçelerinin yetersizliğinden dolayı, sık tekrar içeren, yüksek maliyetli veya özel nitelikli hizmet taleplerinin ücretlerinin alındıktan sonra yerine getirilmesi bir zorunluluk olabilmektedir..

Tanımlama konusunda son olarak M. Yalvaç “bilgi işletmesi” kavramını kullanır ve bu kavramı “bilginin ortaya çıkışı ve kullanıcıya ulaşması arasında geçen bilginin toplanması, analizi, işlenmesi, depolanması ve erişimi sürecini gerçekleştiren, bunların sonunda bilgi sistemi zincirinin son halkasını, aynı zamanda da bilgi işletmesinin temel amaç ve hedefini

---

<sup>107</sup> Hossein Gharegbiglo, “İşletmelerde Halkla İlişkiler Bölümünün Organizasyonu ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma”, (Basılmamış doktora tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 1996, s. 121.

<sup>108</sup> Gharegbiglo, **a.g.e.**, s. 122.

<sup>109</sup> Yontar, “Kütüphane İşletmesinde...”, s. 96.

meydana getiren bilgi erişimini gerçekleştirmek için çeşitli ikincil bilgi ürünleri ve hizmetleri üreten kuruluş” olarak tanımlamaktadır<sup>110</sup>.

Günümüzde işletme kavramının sadece mal değil hizmet üretenleri de içeren bir kullanımı olduğuna değinilmişti. Durum böyle olmakla birlikte ticari ürün üreten işletmelerle kütüphane ve belge bilgi merkezleri arasında kimi farklılıklar bulunması da doğal karşılanmalıdır. Bu konudaki görüşler, yukarıda verilen ölçütlerden yola çıkarak şu şekilde özetlenebilir<sup>111</sup>:

- Kütüphaneler, işletmeler için öngörülen, amaç, hedef ve işlevlere sahiptirler. Ancak bu konuda çözülmesi gereken sorunları vardır. Bunlar amaç ve hedefleri belirleme ve tanımlama sorunlarıdır. Zira birçok kütüphane türü bulunmaktadır.

- Kütüphaneler, insanların “kütüphane hizmeti” gereksinimini karşıladıkları için bir tür hizmet üreten kuruluşlardır.

- Kar amacı gütmeyen kütüphaneler ve benzeri kuruluşlar için ticari işletmelerinkine benzer bir kar anlayışı yerine, verilen hizmetlerle, parasal terimlerle kolay ölçülemeyen yararlar sağlama amacından söz edilebilir. Kütüphane gibi yararı amaçladığı belirtilen bir kuruluşun ürettiği hizmetlerin, uzun dönemde ülke ekonomisi açısından, dolaylı biçimde de olsa parasal karlar ortaya koyabileceği öne sürülebilir.

- Kütüphaneyi kullanan okur sayısı yahut nüfus başına kütüphane hizmetlerinin ortalama kaç mal olduğu belirlenebilir. Bu ise kütüphane hizmetinin bir bakıma fiyatıdır.

- Her kütüphane, benzer türdeki diğer kütüphanelerle verimli ve iyi hizmet verme yarışına girebilmelidir. Kötü hizmet veren bir kütüphane ise bir anlamda kendisine yapılan yatırımların karşılığını veremediği zarar etmeyi sürdürür.

- Kar amacı gütsün ya da gütmesin her işletmenin bir pazarı vardır. Ancak, kütüphanelerde satış yerine hizmetlerin okurlara sunulması söz konusudur. Ama bu sunuşun örgütlenmesinde, kar işletmeleri örnek alınabilir.

- Kütüphanelerdeki üretim işlevi ile kar işletmelerinin üretim işlevleri arasında benzerlikler bulunduğu, hatta kar işletmelerinde üretim işlevi içinde yararlanılan çeşitli tekniklerin kütüphanelerde de uygulanabildiği görülür.

- Kütüphanenin koleksiyon ve belli demirbaş eşyaları bir bakıma yatırım mamüllerin benzer bir sermaye olarak ele alınabilir. Özellikle kütüphane koleksiyonu, bazen işletme ürünlerinin oluşmasına yardımcı olan hammaddeye de benzetilebilirse de, koleksiyonlar belli işlemlerden geçirildikten sonra nitelik değişikliğine uğramaz ve satılan ürünler gibi tüketilmezler.

---

<sup>110</sup> Yalvaç, **Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde...**, a.y.

<sup>111</sup> **Ayr. bkz.** Yontar, “Kütüphane İşletmesinde...”, s. 27–62.

- Her işletmede olduğu gibi kütüphanelerde de belli yönetim birimleri vardır. Yönetimsel işlevleri yönetirler. Bu işlevler planlama, örgütlenme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm, raporlandırma (denetim) ve bütçelemedir.

Çağdaş işletmelerde uygulanan bilimsel yönetim kuram ve yöntemleri, kütüphane işletmesinin yönetiminde de uygulanabilir ve böyle bir uygulama, çağdaş kütüphaneciliğin yönetsel sorunlarının çözülmesi konusunda yararlı sonuçlar ortaya koyabilir<sup>112</sup>. Kanımca, çağdaş kütüphaneciliğin en önemli niteliklerinden biri kullanıcı odaklılıktır. Bu kavram bir kütüphanede hangi ölçüde kurumsallaşmışsa o kütüphane, o ölçüde başarılı ve çağdaştır, denilebilir. Kullanıcı odaklılık adeta, kütüphane ve belge bilgi merkezini ileriye doğru, gelişmeye doğru güdüleyen bir olgu, aynı zamanda da bir denetim mekanizmasıdır. Bu mekanizma, bilimden destek alarak kullanıcının belirlediği ölçülerle hareket eder ve varış noktası da kullanıcıdır.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin “işletme” olarak ele alınması bu çalışma kapsamında yaşamsal önemdedir. Bu önem, Müşteri İlişkileri Yönetiminin kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde ele alınabilmesinin bir ön koşulu olarak da düşünülebilir. Bu merkezler, çağdaş işletmecilik yaklaşımlarını benimsedikleri ölçüde kullanıcılarına etkin hizmet verebilir ve ancak bu sayede sürekli değişen, rekabetçi çevre koşullarında varlıklarını sürdürebilirler.

#### 1.4.2. PAZARLAMA

Pazarlama, kar amacı güden örgütlerde çok geniş kullanım alanı bulurken, kar amacı gütmeyen örgütlerde çok geniş kullanım alanı bulmamış yönetsel bir güçtür<sup>113</sup>. Bugün bunun gittikçe değiştiğini gözlemlemek mümkündür. Bu gücün temel noktalarına girmeden önce kimi yazarların tanımlarına değinmek gereklidir.

Pazarlama, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için hedef pazar ile değerlerin değiş-tokuşunu sağlayacak dikkatlice formüle edilmiş programların oluşturulması, analiz edilmesi, planlanması, uygulanması ve denetimidir<sup>114</sup>.

İ. Cemalcılar, konuyla ilgili olarak çeşitli tanımlara yer vermektedir:

“Pazarlama, mamüllerin üreticiden tüketiciye doğru akışını sağlayan çeşitli eylemlerdir.”

“Pazarlama, zaman, yer ve sahiplik faydalarının yaratılmasını sağlayan eylemlerdir.”

---

<sup>112</sup> Yontar, “Kütüphane İşletmesinde...”, s. 97.

<sup>113</sup> Ümit Konya, “Kütüphane Pazarlamasına Kavramsal Bir Yaklaşım ve Üniversite Kütüphanelerinde Bir Uygulama” (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Pazarlama Anabilim Dalı, 1990, s. 4.

<sup>114</sup> Philip Kotler, **Marketing For Nonprofit Organizations**, 2nd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall, 1982, s. 6.

“Pazarlama, mamüllerin ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye doğru akışını yönlüten işletme eylemlerinin yapılmasıdır.”

Cemalcılar, verdiği bu tanım örneklerinden sonra, bunların kimi açıdan yetersiz olduklarını belirterek Amerikan Pazarlama Birliği'nden aldığı şu tanıma dikkat çekmektedir<sup>115</sup>: **Pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun biçimde değişimini sağlamak üzere, mamüllerin, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve satış çabalarını planlama ve uygulama sürecidir.**

Tanımların birçoğundaki ortak noktalara baktığımızda şunlar öne çıkmaktadır:

Pazarlama bir süreçtir. Çeşitli eylemler içerir.

Mamüllerin ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını amaçlar.

Planlama, örgütleme, fiyatlandırma, analiz ve denetim gibi alt süreçlerden oluşur.

Birçok tanımda, mamüllerin üretilmiş olduğu, pazarlamanın üretimi izlediği ve mamüllerin tüketicilerin eline geçmesiyle pazarlama eylemlerinin sona erdiği görüşü benimsenmiştir. Gerçekte, pazarlama eylemleri üretimden önce başlar ve mamüller tüketicilerin eline geçtikten sonra da sürer, gider<sup>116</sup>. Bu kavram da hayatımızın her alanını etkileyen değişim dalgasından nasibini almış, müşterinin etkisini, ürünün / hizmetin imalat aşamasından kullanım / yararlanma aşamasına dek yaymak suretiyle kendini değiştirmiş ve değiştirmektedir. Çünkü müşterinin memnuniyeti esastır ve pazarlama bu konuda önemli bir araçtır. Bu düşünce daha fazla kesim tarafından kabul edildikçe ürün / hizmet üreten işletmeler, bunun kendilerine eninde sonunda olumlu etkilerinin olacağını bilmektedirler. Müşteriyi düşünmektedirler çünkü kendilerini düşünmektedirler.

Mamüller tüketicilere çok değişik kanallardan satılabilir. Perakende mağazalarının kökeni geleneksel ekonomilerin gezginci satıcılarına ve tüccarlarına kadar iner. Modern büyük mağazaların ilk örnekleri 19. yüzyıl ortalarında Paris'te ortaya çıktı ve daha sonra hızla yaygınlaştı. Bazı mağaza zincirleri sunulan hizmete pek önem vermeyerek ucuz mal sunma alanında uzmanlaşırken, bazıları ise zevkte öncülüğe, mamülün çekici bir biçimde sunulmasına ve özenli hizmete ağırlık verir. 19. yüzyılda postayla satış yapan işletmelerin kurulmasından bu yana, katalog ve reklâm yoluyla yapılan doğrudan pazarlama giderek yaygınlaşmıştır. Gezginci satıcılar mamülü tüketicinin kapısına getirir. Sigara ve hazır yiyecek gibi bazı ürünler ise satış makinelerinde de satılır<sup>117</sup>.

Pazarlamacı, tüketicilerin gereksinimlerini ortaya çıkarmaya ya da mevcut mamüllerin satışını artırmaya yönelik stratejiler belirlemeye çalışır. Bu amaçla mamüllerin potansiyel pazarına ilişkin psikolojik ve demografik araştırmalar yürütmek, çeşitli pazarlama

<sup>115</sup> İlhan Cemalcılar, **Pazarlama**, İstanbul: Beta, 1994, s. 5–6.

<sup>116</sup> **A.y.**

<sup>117</sup> “Pazarlama”, **Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi**, C:XXV, 1994, s. 139.

yaklaşımlarını denemek, satışın yöneltileceği kitleyle yüz yüze görüşmeler yapmak gibi değişik yöntemler kullanır<sup>118</sup>.

Ayrıca, pazarlamanın sadece ticari ürün üreten işletmeler için değil tüm işletmeler için önemli bir kavram olduğuna değinilmelidir. Bu anlamda “hizmet” de potansiyel pazarlama kaynaklarından biridir ve pazarlanmaya ihtiyaç duymaktadır. Hizmet işletmeleri ve bunlar arasında sayılan kütüphane ve belge bilgi merkezleri, pazarlama konusunda ticari faaliyette bulunan işletmelere kimi açılardan benzeyen, kimi açılardan benzemeyen özellikler gösterebilmektedir. Aşağıda “hizmet pazarlaması” konusunda da bilgiler verilmektedir.

#### 1.4.2.1. HİZMET VE HİZMET PAZARLAMASI

Geleneksel olarak fiziksel mal esasına dayanarak geliştirilmiş olan pazarlamanın (mamul pazarlaması), hizmetlerin pazarlanmasında ortaya çıkan bazı problemler ve bunların çözümünde yetersiz kalınması, “hizmet pazarlaması” olarak pazarlamanın özel bir şeklinin veya alt disiplininin gelişmesine yol açmıştır<sup>119</sup>. Bu gelişim sürecinin, hizmetlerin de ürün olarak kabul edilmesi yaklaşımının gittikçe toplumda kabul görmesi ve hizmet sektörünün değişime uğramasıyla yakın ilişkisi olduğu öne sürülebilir.

Ü. Konya, tezinde değişik hizmet tanımlarına yer vermiştir. Bunlardan birkaçı şunlardır<sup>120</sup>:

“Hizmet, satışa sunulan ya da mamüllerin satışına bağlı olarak verilen yarar, doyum ya da etkinliklerdir.”

“Hizmet, diğer kişi ya da kuruluşlar için kendi kendilerine yapmadıkları, yapamadıkları ya da yapmak istemedikleri işin yapılmasıdır.”

“Hizmet, pazara sunulan herhangi bir dokunulmaz [somut olarak algılanamaz] üründür.”

“Hizmet, bir grubun, diğerine sunabileceği, özellikle soyut ve herhangi bir şeyin mülkiyetini gerektirmeyen bir etkinlik ya da yararlıdır. Üretimi, fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir.”

“Hizmet, üretildiği anda doğrudan alıcıya değer aktaran soyut bir üründür.”

Bunlarla beraber birkaç tanıma daha yer veren Konya, tanımların ortak özelliklerini şu şekilde belirlemektedir<sup>121</sup>:

- Soyut olarak nitelenmeleri,
- Gereksinimden kaynaklanmaları,

---

<sup>118</sup> A.y.

<sup>119</sup> İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri (Ve Örnek Olaylar)**, 8.bs., İstanbul: Türkmen, 1997, s. 321.

<sup>120</sup> Konya, **y.a.g.e.**, s. 6–7.

<sup>121</sup> **A.g.e.**, s. 8.

- Doyum sağlamaları.

Bu konuyla ilgili olarak Cemalcılar'ın eserinde açıkladığı hizmet özelliklerinin sadece başlıklarını şu şekilde sıralamanın, konunun anlaşılması için yeterli olacağı umulmaktadır<sup>122</sup>:

- Elle tutulamazlar.
- Hizmet, hizmeti üretenden ayrılamaz.
- Dayanıklı değildirler.
- Türdeş değildirler.
- Alıcı ile satıcı arasında yakın ilişkiler kurulur.
- Pazarlama sistemleri çok farklı ve pazar çok dalgalıdır.
- Çoğu hizmetler devletçe denetlenir.

Gerçekten, hizmetlerin öncelikle soyut özelliği, gerek tarif edilmelerinde gerekse pazarlanmalarında somut ürünlere oranla kimi değişikliklere gitmeyi gerektirmektedir. Bu değişikliklerin neler olduğu konusunda, "mal ve hizmetler" olarak ayrı ayrı değerlendirmelere "pazarlama karması" bölümünde yer verilmektedir.

#### 1.4.2.2. PAZARLAMANNIN GELİŞİMİ

Kaynaklarda pazarlamanın insanlık tarihi içindeki gelişimi şu şekilde açıklanmaktadır<sup>123</sup>: İnsanların kendi kendilerine yeterli oldukları yaşam dönemlerinde pazarlama yoktur. Kendi kendine yeten insanlar zorunlu ihtiyaçlarını giderecek mamülleri – yiyecek, giysi, ev vb.- kendileri üretmişlerdir. İhtiyaçlarından çok üretimde buldukları için, mamüllerin değişimi (alışveriş, ticaret, mübadele) söz konusu olmamıştır. Aile yaşamı küçük toplum yaşamına dönüştüğünde de bu yapı sürmüş, üretilen mamüller toplum üyeleri arasında bölüşülmüştür.

Kendi kendine yeten küçük toplum yaşamından öteye gidebilen toplumlarda ilk pazarlama eylemleri başlamıştır. Aileler tek tür ürün (mal) üretiminde uzmanlaşmışlar ve elde ettikleri ihtiyaçlarından çok ürünü birbirleriyle değişmeye başlamışlardır. Sonuçta, bölüşüm düzeni zayıflamıştır. Ailelerde olduğu gibi, toplumlarda da benzer durum ortaya çıkmıştır. Aileler ya da toplumlar **artık** (ihtiyaçlarından çok) mamül üretince, pazarlama da başlamıştır. İşbölümünün gelişmesi, sanayileşme akımı ve nüfusun kentleşmesi pazarlamanın gelişmesini sağlamıştır. Bu nedenle, pazarlama, bir devrim değil, bir evrim sonucu ortaya çıkmıştır<sup>124</sup>.

Çağdaş pazarlama yığın (kitle halinde) üretimin bir sonucudur. 18. yy.'ın ilk yarısında başlayan Sanayi devrimi, fabrika üretim sisteminin gelişmesine neden olmuştur. Üretim

<sup>122</sup> İlhan Cemalcılar, **Pazarlama Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2000, s. 293–294.

<sup>123</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 3.

<sup>124</sup> **A.g.e.**, s. 4.



büyük ölçülerde yapılmaya başlanmış, bir yandan da yeni değişim (ticaret) olanakları ortaya çıkmıştır. Özellikle I. Dünya Savaşı'ndan sonra hızla sanayileşen ülkelerde yığın üretim genel görünüş kazanmış, üretim sorun olmaktan çıkmış, mamüllerin dağıtım ve satışı (pazarlanması) sorun olmaya başlamıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra üretimde devrim yaratan bilimsel yaklaşımın pazarlama eylemlerine de uygulanması zorunlu olmuş ve bu uygulama giderek önem kazanmıştır<sup>125</sup>. Bu aşamalardan geçerek evrimleşen pazarlama, bugün iş dünyamızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir.

Pazarlamanın gelişimi genel olarak üç ayrı dönem halinde ele alınabilir<sup>126</sup>: Üretim Anlayışı Dönemi, Satış Anlayışı Dönemi, Pazarlama veya Pazarlama Anlayışı Dönemi.

İ. Mucuk eserinde bu dönemleri şu şekilde açıklamaktadır<sup>127</sup>:

### **1- Üretim Anlayışı Dönemi:**

Büyük Ekonomik Kriz (1929–1933)'e kadar devam eden bu dönemde “pazarlama bölümü” zaten yoktur, esas işi satışı ve satışçıları yönetmek olan; satış yöneticilerinin başında bulunduğu, pasif bir satış bölümü mevcuttur. Yönetim anlayışı, “ne üretirsem onu satırım” şeklinde özetlenebilir; çünkü yöneticilerde “iyi bir mal kendi kendini satır” düşüncesi hâkimdir.

### **2- Satış Anlayışı Dönemi:**

Büyük Kriz, ekonominin temel sorununun artık “üretmek, daha çok üretmek büyümek” olmayıp, üretilenin satılması olduğu bir dönemi başlatmıştır. İşletmelerin yoğun bir biçimde tutundurma çabalarına yöneldiği bu dönemde, işletme yönetiminde satışın ve satış yöneticilerinin önemi ve sorumlulukları artmıştır. Gerek kişisel satışta, gerekse reklâm faaliyetlerinde insanları etkileme tekniklerinin geliştirildiği; aldatıcı – yanıltıcı reklâm ve beyanlara yoğun olarak başvurulduğu bu dönemde “baskılı satış teknikleri” yaygın olarak kullanılmıştır. Dönemin tipik düşünce tarzı, “ne üretirsem onu satırım, yeter ki satmasını bileyim” şeklinde ifade edilebilir.

### **3- Pazarlama veya Pazarlama Anlayışı Dönemi:**

Üretilmiş mamül ne pahasına olursa olsun, yanıltıcı ve aldatıcı yollara bile başvurarak satmanın sağlıklı ve uzun vadeli bir işletme – tüketici ilişkisine imkân vermediğinin zamanla açık – seçik bir biçimde ortaya çıkmasıyla, 1950'ler ortalarında,

---

<sup>125</sup> A.y.

<sup>126</sup> Mucuk, a.g.e., s. 8.

<sup>127</sup> A.g.e., s. 9–10.

işletmelerde pazarlama anlayışı uygulaması gelişmeye başlamıştır. Kısaca, “tüketiciyi tatmin ederek kar sağlama” diye ifade edilebilen bu anlayış, 1960’larda ve 1970’lerde başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerde yaygınlaşmıştır.

Bugünkü anlamda pazarlamanın gelişiminde Theodore Levitt’in 1960 tarihli “Marketing Myopia” (Pazarlama Miyopluğu) ve Philip Kotler, Sidney J. Levy ikilisinin 1969 tarihli “Broadening the Concept of Marketing (Genişleyen Pazarlama Kavramı) adlı makalelerinin etkili olduğunu belirtmek gerekir.

Sadece satışla ilgili faaliyetlerin değil, çeşitli bölümlerde dağınık olarak yer alan tüm pazarlama ile ilgili faaliyetlerin artık bir “pazarlama bölümü” altında bir araya getirilmesi yoluna gidildiğinden, bu döneme **pazarlama dönemi** veya **pazarlama bölümü dönemi** diyenler de vardır.

#### 1.4.2.3. PAZARLAMA KARMASI

Pazarlama karması, pazarlama bilgisinde kullanılan temel kavramlardan biridir. Kavram, şu dört elemandan (eylem grubundan) oluşur<sup>128</sup>:

Mal [Mamül]

Dağıtım

Fiyat

Satış çabaları [Tutundurma]

**Product, Place, Price, Promotion** olarak İngilizce karşılıkları verilen bu dört elemanın baş harflerine göre pazarlama karması “4P” biçiminde sembolize edilmektedir.

Çalışmada “mal” kavramı yerine “mamül”, “satış çabaları” kavramı yerine ise “tutundurma” kavramı kullanılacaktır.

##### 1.4.2.3.1. Mamul

Geniş anlamda mamül, bir ihtiyaç ve isteği doyurma özelliği olan ve değişime konu olan “şey”dir. Mamül, fiziksel bir nesne olabileceği gibi, bir hizmet ya da düşünce de olabilir<sup>129</sup>. Bir çiftçi için ürettiği, bir manav içinse sattığı sebze ve meyveler, bir hastane için ürettiği sağlık hizmeti, bir futbolcu için oynadığı oyun ve ürettiği heyecan, maldır.

<sup>128</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 12 ; **Karş.** Mucuk, **a.g.e.**, s. 28–31.

<sup>129</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, a.y.

Cemalcılar'a göre, mamüllerin fiziksel olarak üretimi, bir pazarlama eylemi değildir. Ancak pazarlamacı, tüketicilerin (alıcıların) ihtiyaçlarına ve isteklerine uygun mamüllerin geliştirilmesinde önemli rol oynar.

Mamülle ilgili kararların alınması ve gerekli eylemlerin yapılması çok önemlidir. Bu kararların ve eylemlerin amacı, mamüle ihtiyaç ve istek doyurucu özellikleri vermektir<sup>130</sup>.

#### 1.4.2.3.2. Dağıtım

Tüketicilerin doygunluk sağlayabilmeleri için, mamüller uygun zamanda, uygun yerlerde ve uygun ölçülerde satışa sunulmalıdır. Bu maksatla pazarlamacı, yeter miktarda ve uygun maliyette mamülün üretilmesi için, üretim işiyle uğraşanlarla ilişki kurar; stok kontrol yöntemleri ve taşıma sistemleri geliştirir. Ayrıca araçları belirler. Daha doğrusu, dağıtım kanalını seçer ve fiziksel dağıtımını sağlar<sup>131</sup>. Her ne kadar pazarlama aracı kuruluşları, işletmenin dışındaki faktörler arasında ise de, yönetici bu işletmeleri seçme konusunda önemli ölçüde serbestîye sahiptir<sup>132</sup>. Büyük ölçüde sanayi mamülleri için geçerli olan bu düşüncelere ek olarak, hizmetlerde bazı farklı dağıtım unsurları olduğundan bahsedilmelidir.

Hizmetlerin özellikleri, doğrudan dağıtım kanalının kullanılmasını zorunlu kılar. Hizmet üreten ile hizmeti satın alan arasında ilişkilerin geliştirilmesi gerekir. Hizmetlerin pazarlanmasında fiziksel dağıtım işlevleri (taşıma, depolama ve stok denetimi) geçerli değildir. Bu genellemeye karşın, kimi hizmetlerde, satış işlevini yürütmek için, yardımcı araçlar kullanılabilir. Bu araçlar, tıpkı, mamüllerin pazarlanmasında görev alan yardımcı araçlar (komisyoncular, acenteler) gibi iş görürler. Hizmetlerin pazarlanmasında yer ve zaman faydalarının yaratılması temel işlemdir<sup>133</sup>.

#### 1.4.2.3.3. Fiyat

Ekonomide merkezi bir rol oynayan fiyat kavramının makro ekonomik fonksiyonları arasında hem alıcı, hem de satıcı için kazanç sağlama rolü bulunmaktadır. Mikro yaklaşımda ise fiyat faktörü kuruluşların ürünlerini pazarlamaları aşamasında önem kazanmaktadır<sup>134</sup>.

Tüketiciler mamüllerin fiyatlarıyla çok yakından ilgilenirler. Nedeni, değişimde taraflardan biri olarak, etkili ve en verimli değişim sonuçlarına ulaşmaktır. Pazarlamacı, fiyat politikalarının ve fiyatların belirlenmesinde önemli rol oynar<sup>135</sup>.

---

<sup>130</sup> A.y.

<sup>131</sup> A.y.

<sup>132</sup> Mucuk, a.g.e., s. 31.

<sup>133</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 295–296.

<sup>134</sup> Özlem Bayram, "Elektronik Bilginin Fiyat Politikaları: Ulusal Bir Model Önerisi", **Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü ve Yarını...**, (Yay. Haz. Özlem Bayram ve öte...), Ankara: TKD, 1999, s. 530.

Genel olarak bir mamüllerin para cinsinden değerini ifade eden fiyatın, pazarlamanın önemli bir bileşeni olduğu açıktır.

Hizmetlerin pazarlanmasında da fiyatlama işlevi çok önemlidir. Nedeni, hizmet alımlarının, genellikle isteğe bağlı olmasıdır. Ayrıca, fiyatlama uygulaması değişiklikler gösterir. Örneğin, kimi hizmetlerin fiyatları devletçe ya da yerel kamu kurumlarınca denetlenir. Tüm bu ayrılıklara karşın, mamüllerin fiyatlanmasında kullanılan yöntemler, hizmetlerin fiyatlanmasında da kullanılırlar<sup>136</sup>.

#### 1.4.2.3.4. Tutundurma

Promosyon veya tutundurma olarak da ifade edilen satış çabaları Cemalcılar'a göre mamüllerin ve hizmetlerin değişimini kolaylaştırmaktadır.

Satış çabaları yapılmakla, "doğru" bir mamülün "doğru" biçimde fiyatlanarak, "doğru" yerlerde satışa sunulduğu tüketicilere –ve örgütlere- bildirilir, aynı zamanda tüketicilerin tutum ve davranışları etkilenmeye çalışılır. Tüketicilerle –ya da gruplarla, örgütlerle- iletişimi sağlamak için türlü satış çabaları yöntemleri kullanılır. Başlıca yöntemler şunlardır<sup>137</sup>:

- Kişisel satış
- Reklâm
- Öteki satış çabaları

Kişisel satış, Cemalcılar'a göre, pazarlama örgütünün (işletmenin) görevlisi ile varolan ya da umulan alıcıların arasında doğrudan ve sözlü satış çabasıdır. Kişisel satış en etkili satış çabası türüdür; değişim olayının ilk ortaya çıktığından beri uygulanagelir. Reklâm, pazarlamacı tarafından belirli bir pazarı oluşturan birimlere yöneltilen, kişisel olmayan ve ücreti ödenen satış çabasıdır. Gazete ve dergilerde basılı iletiler (bilgiler, mesajlar) yayımlama; radyo, TV [ve şimdilerde İnternet] ile iletiler yayımlama; tüketicilere mektupla basılı yazılar gönderme, vb çabalardan oluşur. Öteki satış çabaları, kişisel satış ve reklâmın dışında kalan çabalardır. Tüketicileri satın almaya özendirmek ve araçların işlevlerini daha etkin kılmak için yapılan her türlü çabalardır. Vitrin düzenleme, sergileme, gösteri, kupon yayımlama, yarışma düzenleme vb. Yazara göre, fiyat indirimi, satışçılara prim verme gibi çabalar da öteki satış çabaları arasında sayılabilir.

Hizmetlerin pazarlanmasında temel satış çabası, kişisel satıştır. Hizmeti üreten ile satın alan arasında karşılıklı ilişkinin zorunlu olması, kişisel satış çabasının önemini belli

---

<sup>135</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 13.

<sup>136</sup> **A.g.e.**, s. 296.

<sup>137</sup> Cemalcılar, **Pazarlama...**, s. 245–249 ; Pazarlama karması ile ilgili bölüm için **ayr. bkz.** Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 279–281.

eder. Elle tutulup gözle görülmeyen hizmetlerin pazarlanmasında satış görevlisi, alıcıya, hizmete ilişkin ayrıntılı bilgi vermeli, hizmeti tanımlamalıdır<sup>138</sup>.

Hizmet pazarlamasında, hizmetin niteliğine ve yararına ilişkin kişisel imaj yaratmak için reklâma başvurulur. Hizmetlerin reklâmları genelde insana yöneliktir. Hizmetlerin pazarlanmasında dolaylı reklâm da önemli bir yer tutar. Yayın organları, eğlence, spor vb. hizmetleri kendiliklerinden programlarına alırlar<sup>139</sup>. Örneğin, yazarlar, oyuncular, halkla ilişkiler uzmanları toplumsal kurumlarda ve organizasyonlarda yer alarak isimlerini duyurma şansını elde edebilirler.

Öte yandan kimi yazarlar, herkesçe bilinen bu pazarlama bileşenlerine beşinci P olarak “performans”ı eklemektedir. Onlara göre bu performans, hizmet performansıdır ve işletmeyi diğer hizmet işletmelerinden ayırır. Çok önemli bir rekabet silahıdır<sup>140</sup>.

#### 1.4.2.4. PAZARLAMA YÖNETİMİ

Pazarlama yönetimi etkili biçimde değişimi sağlamak için, pazarlama eylemlerinin **planlanması**, planının **uygulanması** ve **kontrol edilmesi** işidir<sup>141</sup>. Görüldüğü üzere adı geçen kavram, yönetim kavramıyla pazarlama kavramının temel noktalarının birleştirildiği bir nitelik arz etmektedir. Bu yaklaşım, pazarlama işlemlerinin bütünsel olarak ele alınması ve yönetilmesi isteğinin veya ihtiyacının bir sonucudur. Bu sayede, etkin ve verimli bir pazarlama sistemi kurmak kolaylaşmaktadır.

Pazarlama yönetimine dar ve geniş olmak üzere iki açıdan bakılabilir<sup>142</sup>: Dar açıdan bakıldığında pazarlama yönetimi, işletmenin pazarlama bölümünün eylemlerinin yürütülmesini kapsar. Geniş anlamda bakıldığında, pazarlama, tüm işletme eylemlerinin ağırlık noktasını oluşturur. Pazarlama eylemleri, öteki işletme eylemlerini etkiler ve işletmenin yaşamında ve gelişmesinde en önemli eylemler olur. Pazarlama yöneticilerinin sorun çözme ve karar verme sorumluluklarını vurgular. İşletmeyi bir tüm olarak amaçlarına ulaştırmak için, pazarlama yöneticileri karar verme ve sorun çözme yeteneklerini ve güçlerini kullanırlar. Bu nedenle pazarlama yöneticisi, pazarı ve pazarlama kaynaklarını yöneten bir uzmandır.

Kaynaklarda, işletmelerin, pazarlama yönetiminin bir felsefesi olması gerektiğinden hareketle aşağıda sıralanan beş alternatiften birini seçmeleri ve pazarlama eylemlerini buna göre yönetmeleri gerektiğinden bahsedilmektedir. Bunlar<sup>143</sup>:

A- Üretime yönelik pazarlama yönetimi,

<sup>138</sup> A.g.e., s. 296–297.

<sup>139</sup> A.g.e., s. 297.

<sup>140</sup> Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman ve Leonard L. Berry, **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**, New York: The Free Press, 1990, s. 10.

<sup>141</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 17.

<sup>142</sup> A.g.e., s. 17.

<sup>143</sup> A.g.e., s. 19–23.

- B- Mala yönelik pazarlama yönetimi,
- C- Satışa yönelik pazarlama yönetimi,
- D- Pazara yönelik pazarlama yönetimi ve
- E- Topluma yönelik pazarlama yönetimidir.

Bu pazarlama eylemlerinin detaylarına bu çalışma kapsamında girilmeyecektir. Konuyla ilgilenenler adı geçen kaynaklarda gerekli bilgileri bulabilirler. Şimdi pazarlama yönetiminin temel işlevlerine değinelim.

#### 1.4.2.4.1. Planlama ve Stratejik Planlama

Pazarlama yönetiminin temel işlevlerinden ilki planlamadır. Planlama, en kısa tanımıyla, “yarın nerede olacağımıza bugün karar vermek” demektir<sup>144</sup>. Evans’a göre planlamanın amacı, örgütsel faaliyetler arasında eşgüdümü sağlayarak, bu faaliyetleri önceden belirlenen örgütsel hedeflere yöneltmektir. Yontar eserinde, planlama konusunda göz önünde tutulması gereken belli başlı özellikleri detaylarıyla sıralamaktadır. Bu bölümde, bunlar arasından şöyle bir derleme yapılabilir<sup>145</sup>:

Planlama ussal bir faaliyettir. Düşünme, hayal gücü ve öngörü yeteneği gerektirir.

Planlama faaliyetine, başta üst düzey yöneticiler olmak üzere her düzeydeki yönetici katılmalıdır.

Planlamanın bir zaman boyutu vardır. Daha ziyade geleceğe dönüktür. Bu gelecek, yakın ya da uzak bir gelecek olabilir.

Planlama sürekli yapıldığı takdirde anlamlı olur.

Planlamada katı yaklaşımlar yerine esnek yaklaşımların benimsenmesi, planların esnek olmasını ve gerektiğinde kolayca değiştirilebilmesini sağlar.

Planlama, örgütsel amaçlara yönelmeyi; bu amaçları göz önünde bulundurmaya ve örgütsel amaçların iyi bilinmesini gerektirir.

Planlamada iktisadilik özelliği bulunmalıdır.

Planlamada, hedeflere ulaşmayı ya da hedeflerden sapmayı ölçecek araç ve yöntemler de belirtilmelidir.

Planlar anlaşılır olmalı ve yalınlaştırılmalıdır.

Gün geçtikçe önemini kaybetmeyen, hatta önemi sürekli olarak artan kavramlardan biri olan planlama, işletmeler için yaşamsal önemdedir. Örgütün tüm birimlerini kapsayan planlamalar yapılabileceği gibi özel nitelikli planlamalar da yapılabilir.

Stratejik planlamadan önce “strateji” kavramını ele alalım. Bu kavram için “oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak”, “katı rekabet ortamında,

<sup>144</sup> Mucuk, a.g.e., s. 34.

<sup>145</sup> Yontar, *Kütüphane ve Belge - Bilgi Merkezlerinde...*, s. 103 – 106.

amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi”, savaşın planlanması ve yönlendirilmesi”, “bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar” gibi tanımlara yer verilmektedir<sup>146</sup>. Strateji kavramını ifade ederken sonuncu tanım dikkate alınacaktır.

Stratejik planlama ise Kotler’e göre yönetsel bir süreçtir. Bu yönetsel süreç, örgütün amaç ve kaynaklarını değişen pazar fırsatlarına uygun olarak sürdürmeyi ve geliştirmeyi içerir. Stratejik planlamanın ilk adımı çevredeki örgütleri analiz etmek, trendleri tanımlamaya çalışmak ve kendi organizasyonlarıyla ilgili uygulamaları değerlendirmektir<sup>147</sup>. Bir diğer görüşe göre stratejik planlama, işletmenin amaçları ve imkânları ile değişen pazar fırsatları arasında uzun vadeli olarak uyum sağlama sürecidir.

Aynı görüşe göre tepe yönetimince yapılan işletme düzeyindeki stratejik planlama çalışmaları içinde pazarlama planlaması kilit bir role sahiptir. Stratejik pazarlama planlaması, söz konusu çalışmalar zincirinin önemli bir halkasını oluşturur. İşletme misyonu ve amaçları doğrultusunda pazarlama amaçları belirlenir; bu amaçları geliştirecek **pazarlama stratejisi** geliştirilir ve **pazarlama planı** yapılır<sup>148</sup>.

**Pazarlama stratejisi**, pazarlama amaçlarına nasıl ulaşılabileceği konusunda yol gösterir; işletmenin belirli bir pazarda ne yapacağını genel bir görüntüsünü verir. Bir hedef pazarın (ya da pazarların) belirlenmesi ve buna uygun pazarlama karmasının geliştirilmesi ile ilgilidir. **Pazarlama planı** ise, pazarlama stratejisinden bir adım daha ileride yer alır; artık bu “pazarlama stratejisinin ne olduğunun” ve zaman değişkeni çerçevesinde “nasıl uygulanacağını” yazılı ifadesidir. Stratejik pazarlama planlamasında uzun, orta ve kısa vadeli planlar bir arada düşünülür ama yıllık olanlar pazarlama programının uygulama rehberidir. (Bkz. Şekil 4)<sup>149</sup>.

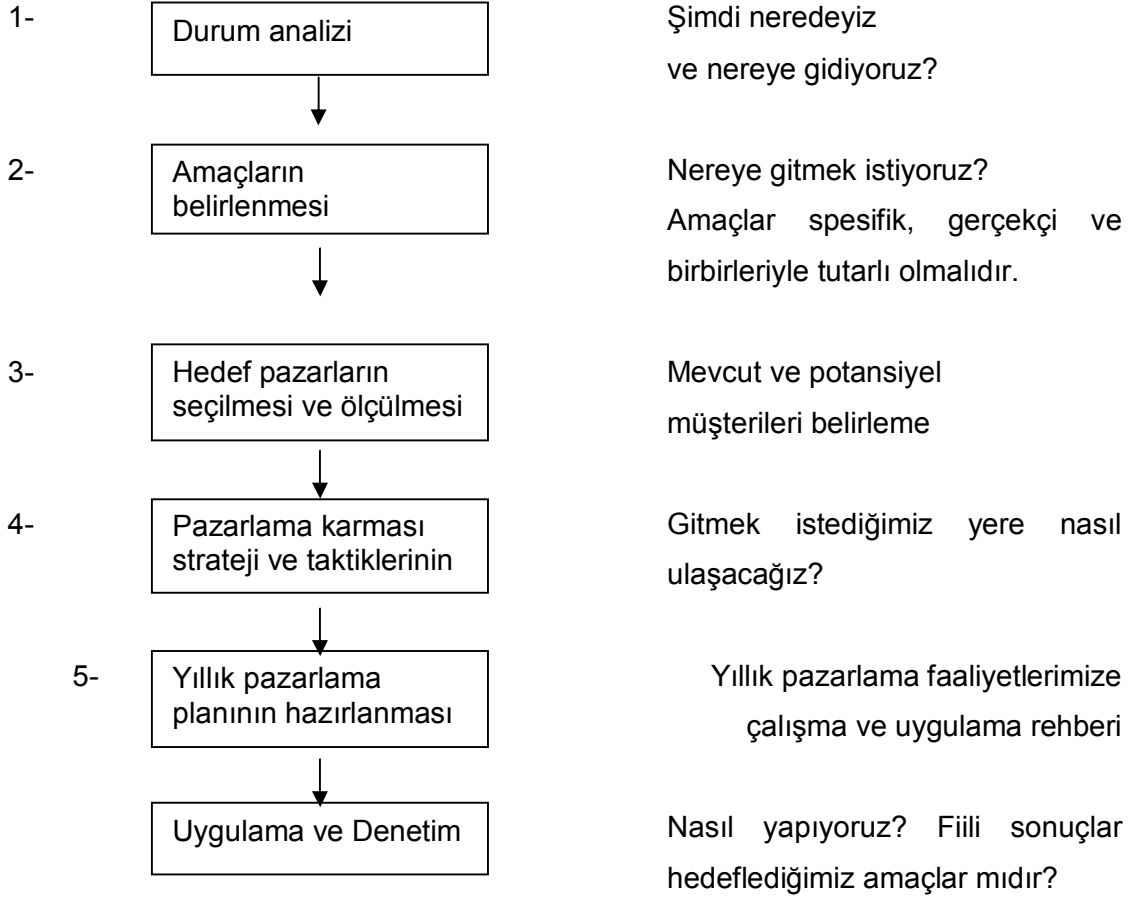
---

<sup>146</sup> Kavram hakkında detaylı bilgi için **ayr. bkz.** Gündüz Pamuk [ve öte...], **Stratejik Yönetim & Senaryo Tekniği**, İstanbul: İrfan, 1997, s. 19–24.

<sup>147</sup> Kotler, **y.a.g.e.**, s. 83–84.

<sup>148</sup> Mucuk, **a.g.e.**, s. 36–47.

<sup>149</sup> Mucuk, **a.g.e.**, s. 47–48.



**Şekil 4: Stratejik Pazarlama Planlamasının Aşamaları**

Kotler, pazarlama stratejisini “hedeflenen pazarın seçimi, rekabet şeklinin belirlenmesi ve etkin pazarlama karmasının geliştirilmesiyle seçilen müşterilere hizmeti ulaştırmak” şeklinde tanımlamakla, günümüz hizmet işletmelerinin pazarlama bakış açılarının ne olması gerektiği konusunda bilgi vermektedir<sup>150</sup>.

#### 1.4.2.4.2. Örgütlenme

Pazarlama yönetiminde örgütlenme, pazarlama amaç ve hedeflerine ulaşmak için bir grup kişinin çalışmalarını düzenlemektir. Cemalcılar’a göre pazarlama örgütlenmesinin dört amacı vardır. **1- Uzmanlık:** Pazarlama görevleri etkinlikle yürütülecek biçimde

<sup>150</sup> Kotler, a.g.e., s. 103.



bölümlendirilmelidir. Birbirine benzer görevlerden (eylemlerden, işlevlerden) gruplar oluşturulmalıdır. **2- Düzenleştirme:** Görevlerin farklılaştırılması ya da uzmanlaştırılması yoluyla etkin kılınması bir sorun yaratır. İki görev uyumlu olarak yapılmazsa, yönetimde karışıklık ortaya çıkar. Bu nedenle, uzmanlığı gerçekleştirme amacıyla bölümlenen görevler (gruplar) arasında gerekli ilişkiler kurulmalıdır. **3- Yetki ve Sorumluluk:** Görevler örgüt birimleri ve kişiler arasında bölüştürüldüğü gibi, hangi örgüt birimlerinin ya da kişilerin karar vermeye yetkili olacağı ve sorumluluk taşıyacağı da belirlenmelidir. **4- Denetim ve Değerleme:** Örgütün yapısı ile örgüt içindeki iletişim (haberleşme) düzeni arasında yakın ilişki vardır. İletişim düzeni, eylemleri denetleme ve değerlendirme olanağı sağlar<sup>151</sup>.

Pazarlama bölümünü örgütleme arasında beş çeşit yoldan bahsedilmektedir. Bunlar İşlevsel, Mala Yönelik, Pazara Yönelik, Coğrafi Yörelere Yönelik Örgütlenme ve Karma Örgütlenmedir<sup>152</sup>.

#### 1.4.2.4.3. Uygulama

Genel olarak uygulama işin kendisidir. Planlar, yöntemler ve süreçler hep uygulanmak için geliştirilir.

Cemalcılar, “uygulama”yı “pazarlama planlamasının uygulanması” olarak ele almakta ve “saptanan pazarlama stratejisi, bir dizi uygulama eylemlerine dönüştürülür. Örneğin, eğer, ‘iyi bir reklâm kampanyası geliştirilmelidir’ diye bir strateji belirlenmişse, bu strateji ışığında yapılacak işler sıralanır” demektedir. Ona göre uygulama programı, yıl içinde belirli zaman aralıklarında ya da sorunlar ortaya çıktığında gözden geçirilmelidir.<sup>153</sup>

#### 1.4.2.4.4. Denetim

Örgütsel bir işlev olarak denetim, bir örgütte “her düzeydeki amaç ve planların geliştirilebilmesi için astların faaliyet performanslarının ölçülmesi ve düzeltilmesi” konusundaki faaliyetlerdir. Denetim işlevi, genel olarak üç aşamada gerçekleştirilir. Bunlar sırasıyla standartların oluşturulması; standartlara dayanarak performansın ölçülmesi ve standart ya da plandan sapmaların düzeltilmesi aşamalarıdır<sup>154</sup>.

Cemalcılar, denetim anlamına gelecek şekilde “kontrol” sözcüğünü kullanmakta ve “pazarlama planından beklenen yararların sağlanması için, işletmede iyi bir kontrol düzeni kurulmalıdır. Böylece, plan ile uygulamalar sürekli olarak kontrol edilir, plandan sapmaların nedenleri bulunur ve gerekli düzeltmeler yapılır” demektedir.

<sup>151</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 246–247.

<sup>152</sup> Bu konuda detaylı bilgi için bkz. Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 249–252.

<sup>153</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 262–263.

<sup>154</sup> Yontar, **Kütüphane ve Belge - Bilgi Merkezlerinde...**, s. 123–124.

Pazarlamada denetim konusuyla ilgili olarak Yıllık Plan Kontrolü, Karlılık Kontrolü ve Stratejik Kontrolden söz edilmektedir<sup>155</sup>.

#### **1.4.2.5. PAZARLAMANIN ÇEVRE KOŞULLARI**

Pazarlamanın çevre koşulları “özel” ve “genel” çevre koşulları olarak bilinmektedir. Bu bölümde, bu koşullarla birlikte daha alt düzeydeki koşullar açıklanmaktadır.

##### **1.4.2.5.1. ÖZEL ÇEVRE KOŞULLARI**

Özel çevre koşulları, “işletme içi” ve “işletme dışı” koşulları içermektedir.

##### **1.4.2.5.1.1. İŞLETME İÇİ KOŞULLAR**

###### **1.4.2.5.1.1.1. Üst Yönetim**

İşletmenin genel amaçlarını, hedeflerini ve politikalarını belirler. Pazarlama yönetimi kararlar alırken, bu hedefleri göz önünde tutmak zorundadır. Ayrıca, geliştirilen öneriler ve hazırlanan planlar üst yönetimce onaylanır<sup>156</sup>.

###### **1.4.2.5.1.1.2. Üretim**

Bir imalat işletmesinde üretim, işgücü, materyal ve teçhizat kullanılarak fiziksel bir maddenin ortaya konulmasıdır. Üretimin yönetimi, işletmelerin diğer fonksiyonel bölümleriyle (pazarlama, finans, personel, vb.) yakından ilgilidir. İyi bir üretim yönetimi için bu ilişkileri yakından bilmek zorunludur<sup>157</sup>.

###### **1.4.2.5.1.1.3. Finans ve Muhasebe**

Finans ve muhasebe bölümü, finansal kaynaklar sağlamak, bunları etkili biçimde kullanmakla; belirlenen kar hedefini göz önünde tutarak, gelirleri ve giderleri değerlemek ve yorumlamakla görevli olduğuna göre, bu bölümle iyi ilişkiler kurmanın ne kadar önemli olduğu açıktır<sup>158</sup>.

<sup>155</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 263.

<sup>156</sup> **A.g.e.**, s. 28.

<sup>157</sup> **İşletmecilik Bil...**, s. 185.

<sup>158</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 28.

#### 1.4.2.5.1.1.4. Araştırma ve Geliştirme

İşletmelerin en önemli destekleyici fonksiyonlarından biri araştırma ve geliştirmedir. İşletmede araştırma ve geliştirme fonksiyonu, işletmenin canlılığını sürdürmesi bakımından önemli bir fonksiyondur. İşletmelerde araştırma ve geliştirme çabalarına yoğunluk kazandıran en önemli neden, işletmelerin yaşayışları süresince birçok sorunlarla karşılaşmasıdır. Sorunları saptamak bile bir araştırma konusu olmaktadır. Araştırma ve geliştirme çalışmalarının kapsamını ve örgütünü aşağıdaki genel nitelikli faktörler etkiler<sup>159</sup>:

- İşletmenin amaçları
- Sermaye durumu
- Üretim kaynakları
- Pazarlama durumu
- İşgören durumu

#### 1.4.2.5.1.2. İŞLETME DIŞI KOŞULLAR

İşletme dışı koşullar pazar, girdi üreticileri, aracılar, rakipler ve halktan oluşmaktadır.

##### 1.4.2.5.1.2.1. Pazar

Pazar, farklı insan ve / veya örgüt gruplarının sahip oldukları kaynakları ya da tasarılarını belli yararlar uğruna değiş tokuş ettikleri ortamdır<sup>160</sup>.

Kotler'e göre pazar, o günkü ve potansiyel tüketicilerden oluşmaktadır. Varolan pazar denilen türün anlamı açıktır. Ona göre potansiyel pazar ise "tanımlanmış pazar yapısında ilgilenilen bazı düzeylerdeki tüketici topluluğu"dur<sup>161</sup>.

Pazar, bir işletmenin varış noktası olarak bilinmektedir. Her işletme ürettiği mamül ve hizmetleri pazarlarken pazarı ve pazar koşullarını dikkate almaktadır. Bu koşulların dikkate alınmaması, bundan önce yapılanları anlamsız kılacak kadar etkili sonuçlar doğurabilmektedir.

##### 1.4.2.5.1.2.2. Girdileri Üretenler

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu girdileri –hammadde, malzeme, hizmet vb.- kişiler ya da işletmeler arz eder. Girdilerin fiyatlarını yükselmesi üretim maliyetini artırır, dolayısıyla

<sup>159</sup> İşletmecilik Bil..., s. 293–296.

<sup>160</sup> Kotler, a.g.e., s. 56.

<sup>161</sup> A.g.e., s. 197–198.

mamülün satış fiyatının yükseltilmesi zorunlu olabilir. Pazarlama eylemleri için gerekli olan girdilerin –reklâm, araştırma, satış görevlilerinin eğitimi, vb.- kalitesi, maliyeti ve zamanlaması da pazarlama eylemlerini önemli ölçüde etkiler<sup>162</sup>.

#### **1.4.2.5.1.2.3. Aracılar**

Aracılar, mamüllerin dağıtımını sağlayan ya da kolaylaştıran kişiler ya da örgütlerdir – toptancı, perakendeci, taşıyıcı, depocu vb- aracılardan değişim koşullarını üreticiye kabul ettirme güçleri vardır. Üretici, önerilen koşulları kabul etmezse, aracılardan desteklerini çekerler, dolayısıyla satış güçlükleri ortaya çıkar<sup>163</sup>.

#### **1.4.2.5.1.2.4. Rakipler**

Genellikle işletmelerin rakipleri vardır ve rakipler işletmeyi etkiler. Her işletme rakiplerini çok iyi tanımalıdır. Ters durumda işletme elde ettiği pazar payını koruyamaz. Bir işletmenin rakibi ya da rakipleri, sadece aynı üretim dalında aynı tür mamülleri üreten işletmeler değildir; başka dalda işletmelerin rekabeti de söz konusudur. Bir işletme, bu çeşitli rekabet etkilerini göz önünde tutmalı, ona göre pazarlama eylemlerini yönlendirmelidir<sup>164</sup>.

#### **1.4.2.5.1.2.5. Halk**

Her işletme, toplumda oluşan çeşitli grupların etkisindedir. Bu gruplar, işletmeyi ya doğrudan ya da dolaylı olarak etkiler. İşletmelerin doğrudan etkilendiği ya da ilişki kurmak istediği gruplar arasında, yayın ve basın örgütlerinde, finans örgütlerinde ve devlet dairelerinde çalışanlar, hatta işletmede çalışanlar (işgörenler) da sayılabilir<sup>165</sup>. Öyle sanıyoruz ki, “halk” kavramı, kısaca her türlü kesimi kapsayan insan grubunun adıdır. Böyle büyük bir topluluk, varolan ve potansiyel müşterileri de kapsar doğal olarak. Bunlara ulaşmak için ise yine halkın içindeki bu tür kişi ve örgütlere ihtiyaç duyulur.

### **1.4.2.5.2. GENEL ÇEVRE KOŞULLARI**

Genel çevre koşulları kısaca demografik, ekonomik, politik ve yasal, toplumsal ve kültürel, son olarak da teknolojik koşullardan oluşmaktadır.

---

<sup>162</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 28.

<sup>163</sup> **A.y.**

<sup>164</sup> **A.g.e.**, s. 29.

<sup>165</sup> **A.y.**

#### 1.4.2.5.2.1. Demografik Çevre

Ülkenin demografik yapısı –nüfus, nüfusun çoğalma eğilimi, coğrafi dağılımı, evlilik ve ölüm oranları, vb.- işletmenin pazarlama eylemlerini etkiler<sup>166</sup>. Sürekli değişim gösteren bu faktör işletmelerin pazarlama analizlerinde dikkate almaları gereken bir unsurdur.

#### 1.4.2.5.2.2. Ekonomik Çevre

Ekonomik koşullar, mamüllere olan talebin boyutlarını belirler, bu da pazarlama eylemlerini etkiler. Tüketicilerin satın alma ihtiyaç ve istekleriyle satın alma güçleri, talebi belirleyen faktörlerdir. Ekonomik koşullardaki değişimler, bu faktörleri etkiler, dolayısıyla pazarlama eylemleri de etkilenir<sup>167</sup>.

#### 1.4.2.5.2.3. Politik ve Yasal Çevre

Pazarlama eylemlerini düzenleyen ya da tüketicilerin ve toplumun çıkarlarını koruyan yasaların, pazarlama üzerindeki etkileri açıkça bellidir. Eğer, siyasal güçler, bu tür yasal düzenlemeleri yaygınlaştırma eğiliminde olursa, etkiler daha da önem kazanır. Politik koşulların sık sık değişmesi, pazarlama eylemleri üzerinde olumsuz etkiler yapar<sup>168</sup>. Politik ve yasal koşullar da yaşadığımız kapsamlı değişim hareketinden nasibini fazlasıyla almaktadır. Bu koşulları değiştirmeye zorlayan sebepler arasında tüketici ihtiyaçları, değişen ahlaki yaklaşımlar, politik bakış açılarındaki değişimler, ülkeler arasındaki kültür farklılıkları, ticari yaklaşım farklılıkları sayılabilir.

#### 1.4.2.5.2.4. Toplumsal ve Kültürel Çevre

Toplum, daha iyi bir yaşam düzeyi ister; sadece zorunlu ihtiyaçlarının karşılandığı yaşam düzeyini yeterli görmez. Toplumun bu istekleriyle ilgili olarak, pazarlamadan beklentileri vardır. Bu maksatla işletmelerin davranışlarını gözler, işletmelerin olumlu uygulamalarını benimser ve baskı grupları oluşturarak, olumsuz davranışların karşısına dikilir. Aynı zamanda toplum, kültürel değerlerine uygun biçimde pazarlama eylemlerinin yürütülmesini ister. Tersine uygulamalarda tepki gösterir<sup>169</sup>. Pazarlamacı için bu unsurdan da alınacak birçok ders vardır. Toplumun belli konulardaki hassasiyetleri kabul edilmesi güç

---

<sup>166</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 29.

<sup>167</sup> **A.y.**

<sup>168</sup> **A.g.e.**, s. 30.

<sup>169</sup> **A.y.**

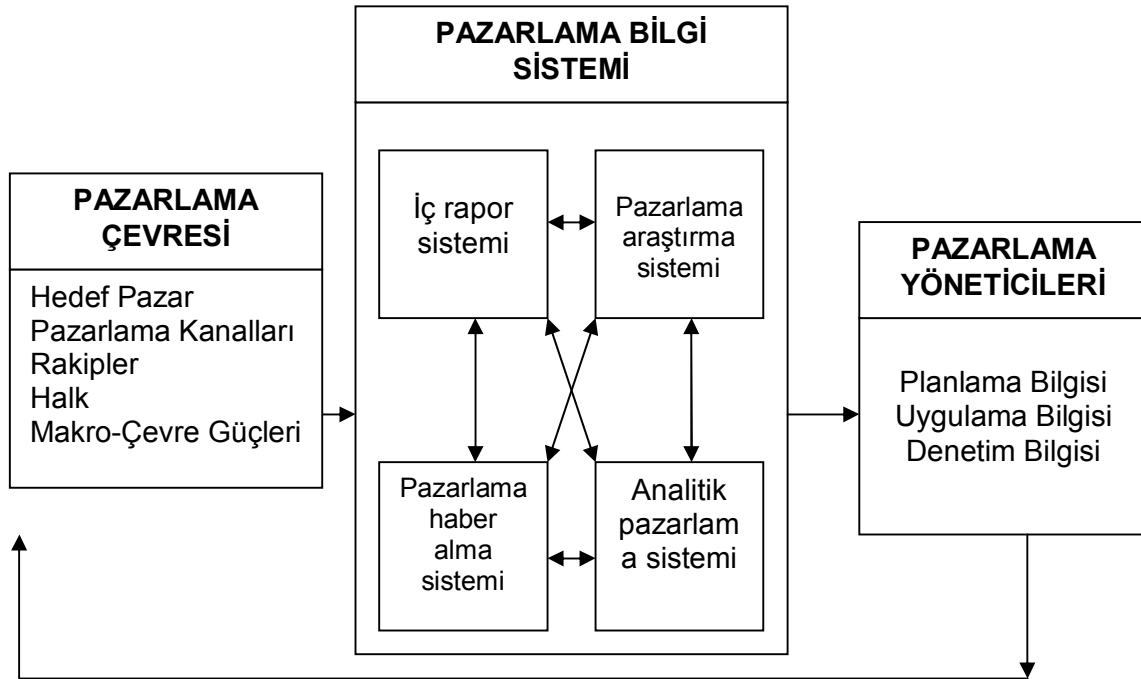
noktalara ulaşabilmekte, işletmelerin pazarlama uygulamalarında bunları da dikkate almaları şart olabilmektedir.

#### 1.4.2.5.2.5. Teknolojik Çevre

Teknolojik gelişmeler, pazarlama karmasının bütün elemanlarını doğrudan etkiler. İletişim ve taşıma araçlarında, ambalajlamada, üretim araç ve gereçlerindeki teknolojik gelişmeler, yeni mamüllerin üretimine yol açtığı gibi, pazarlama eylemlerinde de değişiklikleri zorunlu kılar<sup>170</sup>.

#### 1.4.2.6. PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİ (THE MARKETING INFORMATION SYSTEM – MIS)

Kotler'e göre pazarlama bilgi sistemi, insan, ekipman ve prosedür yapılarının devamlı ve etkileşimli olarak bir araya getirilmesi, çeşitlendirilmesi, analizi ve uygun şekilde dağıtılması, ayrıca pazarlama karar vericilerinin pazarlama planlarını uygulamak ve denetlemek için kullanacakları bilginin zamanında ve doğru olarak ortaya konması çabasıdır<sup>171</sup>.



Pazarlama kararları ve iletişim

Şekil 5: Pazarlama Bilgi Sistemi<sup>172</sup>

<sup>170</sup> A.g.e., s. 31.

<sup>171</sup> Kotler, a.g.e., s. 151–152.

<sup>172</sup> Kotler, a.g.e., s. 153.

Pazarlama Bilgi Sistemini “Pazarlama Sistemi” olarak ele alan Cemalcılar, pazarlamanın boşlukta oluşan bir olay olmadığını, çeşitli çevre koşulları içinde yer aldığını, çeşitli çevre koşullarından etkilendiğini belirtmekte ve pazarlama eylemlerinin birbirinden bağımsız olduğunun düşünülmemeyeceğini, aralarında sıkı ilişkiler bulunduğunu haber vermektedir. Ona göre bu yapı, pazarlamaya belirli çevre koşullarında işleyen bir sistem olarak bakmayı zorunlu kılar<sup>173</sup>.

### 1.4.3. İLETİŞİM

Öyle sanıyoruz ki insanlık tarihinin hiçbir döneminde önemini kaybetmemiş bir konudur iletişim. Gerek yaşamı sürdürme, gerekse gelişme ve çağdaşlaşma amacına ulaşmak için insanlar hep iletişim kurmuşlardır. Birbirleriyle iletişim kurdukları gibi birçok kavram ile başka kavramlar arasında çeşitli ilişkiler kurmuşlardır. Müşteri İlişkileri Yönetiminden söz edebilmek için müşterilerle iletişim şarttır. Bu müşteriler bireysel ve kurumsal müşteriler, iç ve dış müşteriler, kullanıcılar, vb. olabilir.

Günümüzde iletişim olanaklarının ihtişamını hakkıyla anlatabilmek için kuş sesiyle, dumanla ya da ısıyla iletişim kurulan devirlere gitmeye gerek yoktur. Bell’in 7 Mart 1876 tarihinde aldığı telefon patentinden bu yana bile uzun zaman geçmiştir. İlk telefon konuşmasında Watson, Bell’in yatak odasına gitmiş ve şifoniyerin yanında durup alıcı telefonu kulağına dayamıştı. Birden bire alıcıdan Bell’in “Bay Watson, buraya gelin. Sizi istiyorum!” diyen sesi duyulmuştu. Bu ise Watson’da mutlulukla karışık bir şaşkınlık yaratmıştı.

Bell’in belki de yardımcısı Bay Watson’un şaşkınlığını anlayışla karşılaması gerektiği öne sürülebilir. Zira çok büyük bir değişim dalgası buldukları sayesinde onlara doğru yaklaşmaktadır<sup>174</sup>.

İletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, dijital teknoloji ile fiber optik ve laser teknolojisi sayesinde iletişimde ortaya çıkan yenilenmelerin ve büro donanımında yenilenme yaratan “akıllı” terminal, telefon, faks ve diğer haberleşme donanımındaki gelişmelerle birlikte yaratılmıştır<sup>175</sup>.

---

<sup>173</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 31.

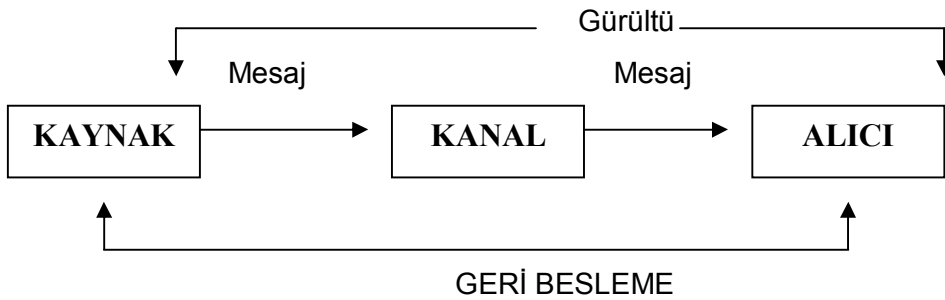
<sup>174</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Naomi Pasachoff, **Alexander Graham Bell: Bağlantı Kurmak**, (Çev. Leyla Uslu), Ankara: TÜBİTAK, 2002, s. 36–58.

<sup>175</sup> Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, [y.y.], Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998, s. 81.

İletişim kavramı, daha önceleri düşüncelerde, posta hizmetleri ve telekomünikasyonu çağrıştırırken, iletişim teknolojisinin ilerlemesiyle daha geniş anlamlar da ifade etmeye başlamıştır<sup>176</sup>. Bu kavramın detaylarına girmeden önce bazı kavramsal açıklamalar yapalım.

S. Hünerli, “iletişim” ve “komünikasyon” arasında bir fark görmez. Ona göre bunların kapsamına iletişim araçları, iletişim kurma etkinliği, odada konuşulan bir söz, uydu aracılığıyla gönderilen bir ileti de girer. Medya ya da başka bir deyişle gazete, kitap, dergi, radyo, televizyon gibi kitle iletişim araçları; bilgisayar, telefon, uydu gibi iletişim teknolojileri; konferans, konser, tartışma gibi kişilerarası ya da gruplararası iletişim; işaret, bakış, gözyaşı, gülümseme, mimikler, giyinme alışkanlıkları gibi sözsüz iletişim, dahası sessizlik bile iletişim sözcüğünün içindedir<sup>177</sup>. Reitz’e göre iletişim (communication), “bilginin bir fiziksel ortamdan başka bir ortama elektronik anlamda transferi” olarak, tele iletişim (telecommunication) ise “hem benzeşik (analog) hem de sayısal (digital) iletişim olarak bilinir ayrıca, ses ve görüntü iletimini içerir”<sup>178</sup>.

Baker Brownel, iletişimi dolaylı ve dolaysız olarak ikiye ayırır. Dolaylı iletişimi “bir şeyin sembollerle (sembollerle) bir kişiden, bir başkasına iletiildiği bir süreç”, dolaysız iletişimi de “kişilerin birbirleriyle özdeşleşmeleri” diye açıklar. Wilbur Schramm, iletişimi “kaynak ile alıcı arasında ortaklık kurmak için amaçlı bir çaba” olarak tanımlar, ayrıca “gönderilen iletinin, alınan iletiden değişik olabileceğini” vurgular<sup>179</sup>. Gerçekten, birçoğumuzun “Shannon – Weaver İletişim Süreci” olarak bildiğimiz, “kaynak” ile “alıcı” arasında bir ilişki olarak tanımlanan bu dizge, iletişimin özü sayılabilir. Bu öze gürültü gibi dış unsurların ve alıcı – kaynak etkileşimi olarak ifade edebileceğimiz bir geri besleme (feedback) unsurunun da katılması gerekmektedir (Bkz. Şekil 6).



Şekil 6: Genel İletişim Modeli<sup>180</sup>

<sup>176</sup> Selçuk Hünerli, “Kütüphanelerin İletişim Sürecindeki Yeri”, **İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**, [t.y.], s. 279.

<sup>177</sup> Hünerli, **a.g.e.**, s. 280.

<sup>178</sup> Reitz, “Communication”, **Odlis: Online Dictionary For Library And Information Science**, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://lu.com/odlis/> 28.04.2005 ; Benzeşik ve sayısal teknolojiler konusunda **ayr. bkz.** Yurdakul Ceyhun ve M. Ufuk Çağlayan, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997, s. 9–14.

<sup>179</sup> Hünerli, **a.g.e.**, s. 280–281; **Ayr. bkz.** Aysel Usluata, **İletişim**, İstanbul: İletişim, 1995, s. 9–13.

<sup>180</sup> Odabaşı, **y.a.g.e.**, s. 69.



Rekabet unsurlarını sertleştirdiği ve yok edici rekabet ortamının yaşandığı yeni dünya düzeninde kurumlar için öncelikli olan müşteri merkezli olmaktır. Daha açık söylemek gerekirse, hem iç hem de dış müşteriyi kurumun tüm amaçlarının odağına oturtmaktır. Ama bilinmesi gereken bir gerçek vardır ki, o da müşteri yönelimli olma çabalarının başarısı, temelde kurumdaki iletişim yeteneğinin yoğunluğuna ve başarısına bağlıdır<sup>181</sup>. Kurumların müşterileriyle başarılı iletişimleri, onların karlılığını ve verimliliğini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bu iletişimin kanımca birçok yolu olduğu söylenebilir. Müşteri İlişkileri Yönetimi çerçevesinde hayli önem taşıyan iletişim kanallarından hangilerinin seçileceği tamamen bir strateji ve karar verme sorunudur.

Kaynaklarda Bilgi Çağı insanında olması gereken temel yetenekler arasında iletişim yeteneği de sayılmaktadır. Bu yetenek duygu ve düşüncelerini düzgün, eksiksiz ve akıcı biçimde karşısındakine aktarabilme, karşısındakini ikna edebilme, ortak noktaları bulabilme, yardım isteyebilme, iletişimde tüm duygularını kullanabilme gibi gereklilikleri içermektedir<sup>182</sup>.

Müşteri ilişkilerinin, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreç olduğuna daha önce değinilmişti. Dolayısıyla bu ilişkinin “karşılıklı yarar”, “tatmin” gibi önemli noktaları vardır. Burada müşteri her zaman “alıcı”, kuruluş da “kaynak” konumunda değildir. Bu ilişki etkileşimli bir nitelik arz etmektedir.

Bu görüşü benzer şekilde Ş. Özerkan da desteklemektedir. Ona göre kurumlar ya da organizasyonlar (aileden ulusa) iletişim sürecinde kaynak ya da alıcı olarak yer alabilirler<sup>183</sup>.

Yoğun rekabet ortamında kurumlar, müşterilerinin henüz talep etmediği, fakat gereksinim duyduğu veya duyabileceği, kurumda rekabetçi bir üstünlük sağlayacak farklılıkları yaratma çabasına yönelmektedir. Artık rekabetin baskısı kurumları “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemek gerekmektedir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilme ise ancak müşteriye yakın olmakla, onunla çift yönlü bir iletişimi gerçekleştirmekle olanaklıdır<sup>184</sup>. Bu ise iletişim sistemini daha da karmaşık hale getirmekte ve hassaslaştırmaktadır.

İlerleyen sayfalarda müşteriyle iletişim kurulabilecek bazı yollarla ilgili açıklamalara yer verilecektir.

#### 1.4.3.1. KİTLE İLETİŞİMİ

<sup>181</sup> Erhan Eroğlu, “Örgütsel İletişim Kalitesi İçin Toplam Motivasyon Yönetimi”, **Kurgu Dergisi**, sayı 19, 2002, s. 164.

<sup>182</sup> Murat Ülman, “Bilgi Teknolojileri ve Eğitim”, **Information Week: Türkiye**, 57, Eylül 1999, s. 17.

<sup>183</sup> Şengül Özerkan, “Bilgisayar ve İletişim”, **Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 3, Temmuz 1993, s. 151.

<sup>184</sup> Eroğlu, **a.g.e.**, s. 164–165.

“Kitle” terimi, “belli bir örgütün etki alanı içinde bulunan ve bu örgütün faaliyetlerini etkileyecek durumda bulunan kişiler”, “kitle iletişimi” terimi ise “basın ve diğer uygun araçlarla geniş insan gruplarına ulaşmak” şeklinde tanımlanmakta, bunun için kullanılan radyo, gazete, televizyon ve sinema filmi gibi araçlar da “kitle iletişim araçları” olarak adlandırılmaktadır<sup>185</sup>. Kitle iletişimde toplu iletişim söz konusudur. Bu iletişim çeşidinde geri besleme, bire bir iletişimden farklı olabilmektedir. Kişiler, iletişim sırasındaki tepkilerini her zaman anlık olarak iletememektedirler. Geri besleme sürecinde yavaşlama söz konusudur. Buna karşın, “kitle” söz konusu olduğu için geri beslemenin gücünün de bir yandan artmakta olduğuna değinilebilir.

Kitle iletişiminden yararlanacak kişi ve kuruluşların toplum psikolojisini, toplumsal grup ve alt grupları dikkate almaları gerektiğinin altı çizilmelidir.

#### **1.4.3.2. MÜŞTERİYLE İLETİŞİMDE KULLANILABİLECEK BAZI YOLLAR**

Kaynaklara baktığımızda müşterilerle yazılı, sözlü ve sözsüz olarak üç şekilde iletişim kurulabileceğinden bahsedilmektedir<sup>186</sup>. Bu konudaki yaklaşımımız, sayılan türlerin sınırlarının genişleyebilir olmasından hareketle (Örneğin, televizyonlardaki uygulamalar ve dijital yayın platformları, müşteriyle televizyondan yazılı iletişimi de olanaklı kılmıştır), tek tek işleme şeklinde olacaktır. Bu sayede teknolojik olanakların etkileri ve faydaları daha iyi anlaşılacaktır. Bunu yaparken öncelikle iletişim teknik ve yöntemleri açıklanacak, her alt bölümün sonunda müşterilerle iletişimde o tekniğin nasıl kullanılabileceğine ilişkin bilgiler verilecektir.

##### **1.4.3.2.1. Anket, Gözlem ve Görüşme**

Anket tekniği, önceden hazırlanmış soru formlarının yöneltmek istenen kişi veya gruplara sunulması ve denetimli olarak yanıtların elde edilmesini sağlayan bir iletişim ve bilgi toplama tekniğidir.

---

<sup>185</sup> Erol Yılmaz, “İnternet: Yeni Bir Kitle İletişim ve Halkla İlişkiler Aracı”, **Türk Kütüphaneciliği**, 10, 3, 1996, s. 278.

<sup>186</sup> **Ayr. bkz.** Odabaşı, **a.g.e.**, s. 77–78.

Anket yolu ile bilgi toplamada dört aşamadan söz edilebilir<sup>187</sup>:

- a. Anket sorularını hazırlamak.
- b. Anket formlarının doldurulmasını sağlamak.
- c. Anket formlarına verilen yanıtları anlamak ve yorumlamak, değerlendirmek.
- d. Tanımlamalarda bulunmak.

Bu aşamalarla toplanan bilgiler başta veri halindedir. Bu yüzden, kuruluşların çeşitli birimlerinde analiz edilmeli ve anlamlı bilgilere dönüştürülmelidir.

Anketler sayesinde, konu ve konuyla ilgili kişilerin durumu, düşüncesi, tutumu, davranışı, bilgisi, yaptığı iş vb. hakkında kişilerin kendisinden bilgi elde etmek mümkün olmaktadır. anket tekniği ve bilgi toplama sırasında, anket formlarını yanlış ve eksik anlama, eksik yanıtlama, yanlış bilgi verme vb. sorunların sıklıkla yaşanabildiği görülebilir. Bu sorunlar giderilse bile, anketi uygulayan ile anketin uygulandığı kişi arasındaki iletişimin fazla olmadığına dikkat çekilmektedir<sup>188</sup>.

Müşterilerle yazılı iletişim en az diğer iletişim biçimleri kadar önemli ve etkilidir. Bunlar arasında mektuplar ve hatırlatma kartları (memolar), basılı reklâmlar, logolar, kullanım kılavuzları, faturalar ve fiyat etiketleri de sayılabilir<sup>189</sup>.

Gözlem tekniği, belli bir amaçla işletme sistemine ve onu oluşturan öğelere, bu öğeler arasındaki ilişkilere, sistemin süreç ve işlemlerine 'dikkatli bir gözle bakarak' bilgi toplama tekniğidir. Bu teknik genellikle varolan kütüphane ve bilgi merkezi sistemi ile ilgili sorun durumuna ilişkin yeterli belgelerin olmadığı durumlarda bilgi toplamanın en güvenilir yoludur. Yeterli belge bulunsa bile, belgeler ile varolan sorun durumu arasında farklılık olup olmadığını saptamada da oldukça önemlidir<sup>190</sup>. Kanımca, sadece kütüphane ve bilgi merkezlerinde değil tüm işletmelerde bu teknikten faydalanılabilir.

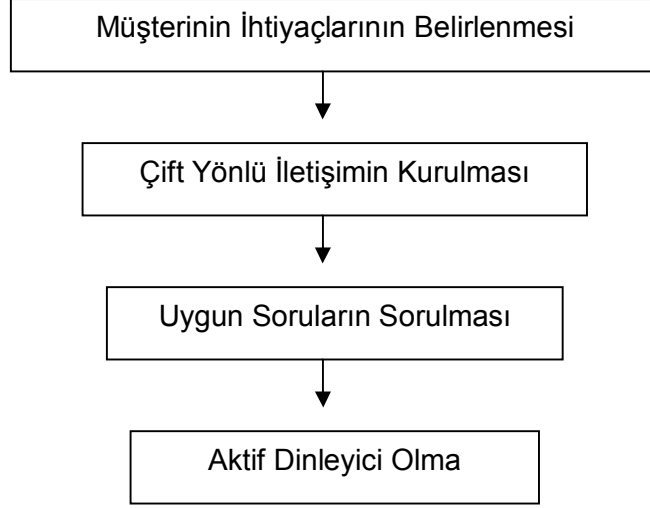
---

<sup>187</sup> Yalvaç, **Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde...**, s. 46.

<sup>188</sup> **A.y.**

<sup>189</sup> Odabaşı, **a.g.e.**, s. 78.

<sup>190</sup> Yalvaç, **Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde...**, s. 44.



**Şekil 7: Müşteriyle Sözlü İletişim Süreci<sup>191</sup>**

Görüşme tekniğini “teke tek görüşmeler” ve “toplantılar yoluyla bilgi toplama” olarak iki şekilde işleyen Yalvaç, teke tek görüşmeleri “doğrudan doğruya kişiler ile özel görüşmeler yapılması” olarak, toplantılar yoluyla bilgi toplama tekniğini ise “doğrudan doğruya kişilerle topluca görüşmeler yapılması” şeklinde tanımlamaktadır. Her iki tekniğin de yarar ve sakıncaları mevcuttur. Bu teknikler sayesinde sorun durumlarına ilişkin genel ya da ayrıntılı bilgiler elde edilebilir<sup>192</sup>.

Sözlü iletişimde en önemli üstünlüklerden birisi, müşterinin tepkilerinin anında belirlenmesi olanağının var olmasıdır<sup>193</sup>. Buna karşın, görüşme gibi sözlü iletişim tekniklerinde de uygulayıcının tutumu ve yetenekleri, başarıda belirleyici rol oynamaktadır.

#### **1.4.3.2.2. Mektuplar ve Hatırlatma Kartları**

Bu yöntemlerden mektup, eski bir iletişim yoludur. İnsanlar teknolojinin yeterince gelişmediği çağlar boyunca bu sayede iletişim kurmuşlardır. Günümüzde de kimi işletmeler bu yöntemi kullanmaktadırlar. Bu yöntemle işletmenin amaç ve politikaları, pazarladığı ürünlerin veya hizmetlerin bilgileri, bunlardan yararlanmanın yolları, ücretleri daha ziyade broşürler yoluyla müşterilere gönderilmektedir.

Kaynağa göre, mektup yazımında son yıllarda en çok söz edilen formüllerden bir tanesi olarak A.I.D.A (İngilizce baş harfleri) gösterilir.

**Attention → Dikkat**

<sup>191</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 80.

<sup>192</sup> Ayr. bkz. Yalvaç, *Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde...*, s. 47–53.

<sup>193</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 81.

Interest → İlgı

Desire → Arzu

Action → Harekete geçirme

Aynı kaynağa göre, müşterilerin bu formüle göre öncelikle dikkati çekilmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için müşterinin ihtiyaçlarına, sorunlarına çözümler sunabilmelisiniz. Ayrıca zarfın düzenlenmesi, rengi, mektubun biçimi, dikkat çekmede yaratıcı çalışmalara olanaklar sunabilmektedir<sup>194</sup>.

Hatırlatma kartları ise müşterilerin özel günlerinde veya işletmeyle müşteri arasında özel bir nitelik taşıyan günlerde kendilerine gönderilen irili ufaklı kartlara verilen addır. Örneğin, müşterinin evini satın aldığı satıcıdan her yıl dönümünde bir kart alması buna örnek olarak gösterilebilir. Modern hatırlatma kartları interaktif nitelikler de taşıyabilmektedir.

#### 1.4.3.2.3. Reklâmlar

Reklâm, belirli bir pazarı oluşturan birimlere yöneltilen, kişisel olmayan ve creti ödenen satış çabasıdır. Reklâm, bir pazarlama iletişimi yöntemidir. Reklmda, reklâm yapanın kimliği açıkça belli olmalıdır ve yapılan reklâm için reklmı taşıyan ya da yayımlanan araca da para ödenmelidir. Reklmın temel amacı, mamüllerin ve hizmetlerin satışını etkilemektir. Gerçekte bu amaç çok geneldir. Bu genel amacın yanı sıra özel amaçlar da göz önünde tutulursa, reklâm kampanyaları çok daha etkili olur. Başlıca zel amaçlar şunlardır<sup>195</sup>:

- Kişisel satış programını desteklemek.
- Satışların ulaşamadığı kişilere ulaşmak.
- Araçlarla ilişkileri geliştirmek.
- Yeni bir pazara girmek ya da yeni bir tüketicisi grubunu işletmeye çekmek.
- Pazara yeni bir mamül sunmak.
- Malın satışını arttırmak.
- Sanayi dalının satışlarını geliştirmek.
- n kanılara karşı durmak.
- işletmenin saygınlığını sağlamak.

Reklâm konusunda bilinmesi gereken en önemli konu, kalite ve üretimle ilişkili olduğudur. İdeal sistem, kaliteli mamül / hizmetin, kaliteli reklmla sunulmasıdır. Unutulmamalıdır ki, iyi bir reklâm kampanyası, kötü bir mamülü çabuk batırır. İyi bir mamül / hizmet de kötü reklmla yavaş yavaş heba olur.

<sup>194</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 78.

<sup>195</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yn...**, s. 217–218.

#### 1.4.3.2.4. İnternet ve Web Sayfaları

Dünyanın farklı coğrafi mekânlarında bilgisayarların birbirlerine bağlanarak oluşturdukları ve milyonlarca kullanıcının aynı anda ve değişik zamanlarda kullandığı bir iletişim ağı olarak İnternet'i tanımlamak mümkündür. Bu iletişim ağı sanıldığı kadar yeni bir gelişme değildir. Greenfield'in de belirttiği gibi, bu ağın ortaya çıkışı 1969 yılında askeri amaçlarla gerçekleştirilen Amerikan Savunma Bakanlığı'nın ARPA Net projesiyle (Advanced Research Project Agency Network) doğrudan ilgilidir. Şu anki anlamda serbest kullanımı 1980'lerin sonuna doğru olmuştur<sup>196</sup>.

C. Borys'a göre, 1992'de grafik web tarayıcısı "Mosaic" devreye girince, İnternet'in bir alt kümesi olan World Wide Web'in [WWW] yıllık büyüme hızı katlanarak artmaya başladı. Tüm dünyayı kaplayan bir ağ olan WWW, İnternette en hızlı gelişen çevrimiçi bilgi servisedir.

Ona göre İnternet, uluslararası ticaretin önündeki engelleri yıkmaktadır. Yeniliğe ve gelişmeye açık şirketler, büyüklük ve buldukları yer gibi konuların yarattığı kısıtlamaları aşmak ve uluslar arası pazarlarda rekabet edebilmek için İnternet'i kullanabilmektedir<sup>197</sup>.

İnternet en basitinden uluslararası, parçaları tüm dünyaya dağılmış, dinamik canlı büyük bir kütüphanedir. Bunun da ötesinde milyonlarca insanın katıldığı bir iletişim, dayanışma ve paylaşım ortamıdır. İnternet, insan tecrübesinin en değerli bilim, düşünce, kültür ve sanat ürünlerinin çok önemli bir kısmının elektronik olarak, hızlı, dinamik ve olabildiğince uygar ve zahmetsiz bir şekilde paylaşılmasıdır. Tüm dünya üzerine dağılmış her tür elektronik nesneye hızlı ve kolay erişimi sağlayan İnternet, geliştirilen web, gopher gibi yeni programlar sayesinde sadece bilgisayar uzmanlarının kullandığı bir araç olmaktan çıkmış, bilgisayardan korkmayan herkesin kolayca kullanabileceği araçlar silsilesi haline gelmiştir<sup>198</sup>.

İnsanlık tarihinde çok az sayıda teknolojik buluş insan yeteneklerini milyon kat artırmıştır. Bunlardan ilki, mesajların bir yerden bir yere daha önce bilinen tekniklerden milyon kat daha hızlı iletilmesine olanak veren iletişim teknolojisi, ikincisi nükleer teknoloji, sonuncusu ise bilgisayar teknolojisidir. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin birleşmesiyle insan yetenekleri ilk kez milyon kere milyon (trilyon) kat artmaktadır<sup>199</sup>.

---

<sup>196</sup> Cemal Yalçın, "Sosyolojik Bir Bakış Açısıyla İnternet", **C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 27, 1, Mayıs 2003, s. 77; Vehbi Bayhan, "Globalleşme ve İnternet Örneği", (metin teksirdir), **I. Türkiye'de İnternet Konferansı (17-18 Kasım 1995 Bilkent Üniversitesi - Ankara)**, s. 5-7 ; **Bkz.** David Greenfield, "Virtual Addiction: Help for Netheads, Cyberfreaks and Those Who Love Them, New Harbinger Publications" [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.virtualaddiction.com/chapter1.htm> 07.04.2003.

<sup>197</sup> Cynthia Borys, "İnternet: Kütüphaneciler ve Bilgi Profesyonelleri İçin Notlar", **Bilgi Dünyası**, 1, 1, 2000, s. 161-162.

<sup>198</sup> Mustafa Akgül, "İnternet: Olanaklar, Araçlar ve Yönetimi", (metin teksirdir), Ankara: Bilkent Üniversitesi, 1995, s. 1-2.

<sup>199</sup> Yaşar Tonta, "Türkiye'de Bilgi Hizmetleri ve İnternet: Temel Sorunlar ve Politika Geliştirme", **Türk Kütüphaneciliği**, 11, 3, 1997, s. 218.

Türkiye’de kişisel bilgisayarlarla İnternet’e bağlanan yaklaşık 5 milyon kişi bulunduğu ve oransal olarak bunun yüzde 6,5’e tekabül ettiği haber verilmektedir. Türkiye’nin 2004 İnsani Gelişme Raporu’na dayanılarak verilen bilgiye göre Türkiye’nin yüzde 10’unda kişisel bilgisayar bulunuyor<sup>200</sup>.

İnternet, müşteri ilişkilerinin yürütülebilmesi için gerekli iletişim imkânlarına sahiptir<sup>201</sup>. Onuncu gezegen olarak gösterilen ve kısa zamanda hayatımızın önemli bir parçası haline gelen, uygun donanım sağlandığında yer ve zamandan bağımsız olarak erişilebildiğimiz, aynı zamanda da bize erişilebilen devrimsel bir gelişmeye dönüşen İnternet, vazgeçilmez bir iletişim aracı konumundadır. Bu konumunu sarsacak bir gelişme de kısa vadede görünmemektedir. O halde her insanın bu araçtan azami ölçüde faydalanması gerekmektedir. Konumuzla ilgili olarak işletme ve onun varlık nedeni olan müşterileri de bu aracı karşılıklı olarak kullanmaktadır. Gerek yeni ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesinde gerekse pazarlanmasında İnternet önemli bir alan kapsamaktadır.

Web geleneksel pazarlama kanallarından farklı olarak satış işlemini yapmak isteyenle alıcı arasında tek yönlü bir iletişimin dışında daha detaylı ve kişisel bir iletişime olanak sağlamakta, içerdiği hipermedya özellikleriyle pazarlama açısından elverişli bir ortam sunmaktadır<sup>202</sup>.

Web sayfaları ise bir işletme ile hedef kitle arasında iletişim sağlayan bir araçtır. Bu nedenle, etkili bir iletişim sağlamak amacıyla, bir yandan görsel olarak renk, ses, grafik kullanımı gibi özelliklere; teknik açıdan ise erişilebilirlik hızı, sayfalar içinde aradığını kolay bulabilme ve ilgili diğer sayfalara kolay bağlanabilme gibi özelliklere dikkat edilmelidir. Görsel açıdan çok güzel görüntüler içeren, ancak geliş hızı çok yavaş olan bir sayfa başarılı bir uygulama değildir. Ayrıca web sayfasının sürekli güncel bilgiler ile donatılması, eskiyen bilgilerin değiştirilmesi, aynı konulardaki web sayfaları ile ilişkilendirmeyi sağlamak için gerekli duyurular gibi çalışmaların da yapılması gerekmektedir<sup>203</sup>. İnternetin önemli bir bölümünü teşkil eden web sayfaları, yaratıcılık ve tasarım kalitesiyle işletme kar ve / veya yarar mantığının birleştiği noktalardır. Günümüzde gelişen teknolojinin sunduğu pazarlama nimetlerinden biri olarak değerlendirilen web sayfalarından amaca uygun olarak yararlanılması için birçok unsurun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Web sayfaları sihirli asa değildir. Bu nedenle de onlara yapılan yatırım oranında çıktı alınabileceği belirtilmelidir.

---

<sup>200</sup> “Türkiye’de İnternet Kullanımı Düşük”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://libpark.com/modules.php?name=News&file=article&sid=657> 08.07.2005.

<sup>201</sup> Veli Uluçam, “Elektronik Ticaret: Web Sayfaları İle İlgili Bir Uygulama” (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, 2001, s. 45.

<sup>202</sup> Umut Al, “Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Hizmetlerinin İnternet Aracılığıyla Pazarlanması”, **Bilgi Dünyası**, 3, 1, 2002, s. 2.

<sup>203</sup> Uluçam, a.g.e., s. 46.

Kaynaklarda sermaye şirketlerine web sayfası zorunluluğu getirildiği belirtilmektedir. Buna göre, Türk Ticaret Kanunu'nda değişiklik öngören tasarıya göre internet sitesinde yayınlanacak bilgilerin gerçekliği, şirket sorumluluğu ile garanti altına alınmaktadır<sup>204</sup>.

Web sayfaları, İnternetin metin-esaslı kısımlarından daha fazla eğlendirici ve daha fazla çekici olabilir. Aynı zamanda web, bir işletme ve ürünleri hakkında güncel bilgiler dağıtmanın düşük maliyetli bir yoludur. Ürün demoları online olarak dağıtılabilir. İşletmeler, Web'i kullanarak müşteri hizmetlerini geliştirebilirler. Online anketler ile müşterileri hakkında bilgiler elde edebilirler<sup>205</sup>. Bu bilgilerden yola çıkarak, web sayfalarının Müşteri İlişkileri Yönetimi için ne kadar önemli bir araç olduğu anlaşılabilir. Gerek ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi sırasında, gerekse tanıtımı ve geliştirilmesi sırasında yarattıkları etkileşimle inanılmaz etkili olabilmektedirler.

#### **1.4.3.2.5. Elektronik Posta**

Elektronik posta (e-mail) uygulaması, çevrimiçi olarak mesaj gönderme yolu olarak bilinmektedir. V. Uluçam eserinde bu yolu, konumuz açısından "elektronik posta yoluyla çok hızlı haberleşme yapılabilmekte, yardım istenilen bir konuda müşterilere elektronik posta kullanılarak erişilebilmektedir" şeklinde özetlemektedir<sup>206</sup>.

Elektronik postanın pazarlamada kullanımının yanı sıra, pazarlama amaçlı davranışların en yoğun biçimde web aracılığıyla gerçekleştirildiği gözlenmektedir<sup>207</sup>.

Günümüzde bir günde milyarlarca e-posta gönderildiğinden bahsedilmektedir. Bu ölçüde yaygınlaşan bir uygulamanın haberleşme, eğitim, eğlence gibi amaçların yanı sıra iş ve pazarlama amaçlarına da hizmet etmediğini düşünmek olanaklı değildir. E-posta iletişimi Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemli bir aracı konumundadır. Müşterilerin e-posta adreslerinin anket, çevrimiçi tarama, değerlendirme ve izleme sistemleri veya işletmeyle müşterilerin herhangi bir temas noktasında alınarak kaydedilmesi sonrasında başlayan e-posta iletişimi, halen birçok işletmenin yaygın olarak kullandığı bir yöntemdir.

#### **1.4.3.2.6. Şubeler**

---

<sup>204</sup> "İnternet Sitesi Olmayan Şirket Kuramayacak!", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://libpark.com/modules.php?name=News&file=article&sid=734> 08.07.2005.

<sup>205</sup> Uluçam, a.g.e., s. 48.

<sup>206</sup> Uluçam, a.g.e., s. 45.

<sup>207</sup> Al, a.e.a.y.



Bir başka iletişim yolu da şubeler vasıtasıyla mümkün olmaktadır. İşletmenin değişik coğrafi, demografik veya ticari bölgelerde kurduğu şubeler, müşterileriyle arasında bir köprüdür. Şubelerle ilgili olarak bilinmesi gereken en önemli nokta, şubelerin işletmeyi ne derece temsil ettiği, şubeler arasında farklılıkların bulunup bulunmadığı, müşteriler aleyhine kimi tutarsızlıklar varsa bunların derhal giderilmesi konusudur.

İşletmenin merkezi birimleriyle şubeleri arasında müşterinin gözünde önemli bir fark olmadığından hareketle, işletme yöneticileri şubelerini sürekli denetlemeli ve şubelerinin müşterilerle iletişimindeki sorunları çözmelidir.

#### 1.4.3.2.7. Çağrı Merkezleri

Müşteri İlişkileri Yönetiminde belki de en önemli iletişim yolu olarak gösterilebilecek çağrı merkezleri (Call Centers) günümüzde hayli önemli bir işlev kazanmıştır. Tacer'e göre günümüz ekonomisi çok dinamik ve teknolojiye bağlı olarak hızla gelişmekte, dolayısıyla üretimden bankacılığa kadar yapılan işin tarzı da değişmektedir. Yeni ekonomide artık tüm işlemler ya web'den ya da telefon ile çağrı merkezlerinden yapılabilen ve bunun rahatlığını keşfeden tüketiciler, artık seçilme değil de seçme imkânının tümüyle kendilerinde olduğu bu ortamdan yararlanmaktadırlar. Dolayısıyla çağrı merkezleri, makro anlamda yeni ekonominin, mikro anlamda da işletmelerin yeni lokomotifleri olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir.

Yeni ekonominin en belirgin yönlendiricisi olan tüketici, tüm dünyada ürün ve hizmet sunan kurumların odak noktası haline gelmiştir. Tüketicieye daha iyi ve daha kaliteli hizmet sunup, sadık müşteriye sahip olmak için daha fazla ne yapılabilir sorusu, kurumları haftada 7 gün 24 saat hizmet vermeye yönlendirmiştir. Harvard Business Review'da çıkan bir araştırmaya göre günümüzde dünyada müşteri ile kurum arasındaki ilişkilerin yüzde 70'inin çağrı merkezleri aracılığıyla yapıldığı belirtilmiştir<sup>208</sup>.

Yabancı kaynaklarda "call center" başlığıyla yaptığımız aramalarda bu kavramın, "bir şirketin ya da üçüncü parti örgütün içinde telefon kullanarak satış yapan ve / veya hizmet sunan birim" olarak tanımlanmaktadır. Çağrı merkezlerinin otomatik çağrı dağıtıcısı (Automatic Call Distributors – ACDs) kullanarak çağrıları uygun görevliye yönlendirdiklerinden bahsedilmektedir<sup>209</sup>. Kaynaklarda web tabanlı çağrı merkezlerinden (Web - Enabled Call Center) de söz edilmektedir. Bunlar, çağrıların web sayfası üzerindeki

<sup>208</sup> Murat Tacer, "Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması" (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2001, s. 52.

<sup>209</sup> "Call Center", [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

[http://www.callcentermagazine.com/shared/showPage.jhtml?page=/shared/tertiary/tech\\_encyc.jhtml](http://www.callcentermagazine.com/shared/showPage.jhtml?page=/shared/tertiary/tech_encyc.jhtml)  
18.01.2005.

bir bağlantıdan (link) alındığı sistemlerdir. Kullanıcının bilgisayarına iliştirilen mikrofon ve hoparlör sayesinde sesli olarak da alınabilen çağrıları elde etmeden önce, her iki bilgisayarın da uygun şifreleme (encoding) ve çözümlenme (decoding) yapılarını indirmesi gerekebilir<sup>210</sup>.



**Resim 1: Bir Çağrı Merkezi Görevlisi**

Çağrı merkezleri, 1960'ların sonlarından itibaren Birleşik Devletlerdeki çeşitli işletmelerde görülmeye başlamıştır. 2003 rakamlarına göre Amerika'da 78.000 çağrı merkezinin bulunduğu belirtilmektedir. 2001 rakamlarına göre Türkiye'de 140 adet çağrı merkezi vardır<sup>211</sup>. Kaynaklarda Güney Afrika'da yüzde 30-40'ları bulan işsizlik nedeniyle bu sektörün çok ciddiye alındığı ve dev şirketlerin ülkede ardı ardına çağrı merkezi ofisleri açtığı belirtilmektedir. Dünya çapında 10 milyar dolarlık büyüklüğe sahip olan çağrı merkezi sektörünün 2008 yılına kadar 50 milyar dolarlık bir hacme ulaşması beklenmektedir. Yapılan hesaplara göre bu büyümeyle birlikte dünya çapında 3 milyon kişiye daha iş sağlanmış olacaktır<sup>212</sup>.

Çağrı merkezlerinin yaptığı işlerin büyük bölümünün web üzerinden de yürütülebileceği ve bunun daha ucuz olduğu belirtilmekle beraber, insanlar için canlı bir ses duymanın ve ondan yardım almanın çok daha etkileyici olduğundan bahsedilmektedir. Yazara göre, bir çağrı merkezinin neden olacağı maliyet ile yaratacağı müşteri memnuniyetinin getirisi iyi bir şekilde tartılmalıdır. Şu nokta önemlidir ki bir çağrı merkezinden yardım alıp şirkete güven duymaya başlayan müşteriler, bir daha ki sefere yine aynı şirketle çalışacaklardır<sup>213</sup>. Bu ise sadık müşteri sonucunu doğuracağı için Müşteri İlişkileri Yönetimi amaçlarıyla örtüşen bir niteliği ifade etmektedir.

<sup>210</sup> "Web-Enabled Call Center", [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

<http://www.callcentermagazine.com/encyclopedia/defineterm.jhtml?term=Web%2Denabledcallcenter>  
18.01.2005.

<sup>211</sup> Duygu Yılmaz, "System Design for a Profitable Call Center with Sales Activities and Customer Relationship Management" (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İngilizce İşletme Bilim Dalı, 2003, s. 16-18.

<sup>212</sup> "Güney Afrika Dünyanın Call - Center'ı Oluyor", **Hürriyet İK**, 10.07.2005, s. 2.

<sup>213</sup> Tacer, **a.g.e.**, s. 54-55.

Telefon teknolojisinin yaygınlaşması çağrı merkezlerinin de yaygınlaşmasına neden olmuştur. Artık neredeyse her evde telefon bulunmaktadır. Kullanıcılar telefonlarının tuşlarını kullanarak çağrı merkezlerinden faydalanabilmektedirler. Aynı şekilde İnternet'in ve bilgisayarların yaygınlaşmasının, web çağrı sistemlerinin çoğalmasına yol açabileceği öngörülebilir.

Günümüzde çağrı merkezlerine her sektörde rastlanabilmektedir. Her insan örneğin, televizyonda reklâmları seyrederken bunu gözlemleyebilir. Reklâm gösterilir ve sonuna doğru akılda kalacak şekilde belirlenmiş birtakım telefon numaraları veya web sayfası adresleri izleyiciye sunulur. Bu yaygınlaşma, kanımca, işletmelerin müşterilerine daha yakın olup müşterinin ihtiyaç duyduğu anda ulaşılabilir olmayı istemelerinden kaynaklanmaktadır.

Bir çağrı merkezi çağrı yapar ya da çağrıları alır. Bunu yüksek sesle ve satış, pazarlama, müşteri hizmeti, telepazarlama, teknik destek ya da başka iş aktivitelerini gerçekleştirmek için yapar. Çağrı merkezleri genelde büyük odalarda kuruludur ve bilgisayar içeren iş istasyonları (workstations), telefon seti, telefon anahtarlama sistemi, bir veya daha fazla süpervizör istasyonundan oluşmaktadır<sup>214</sup>. Çağrı merkezinin boyutları işletmenin pazarlama ve müşteri ilişkileri stratejisine göre belirlenebilmektedir. Bu stratejiler, çağrı merkezinde kaç elemanın görevlendirileceğinden, elemanların niteliğine veya çağrı yanıtlama sisteminin yapısına dek birçok faktörü etkileyebilmektedir.

D. Yılmaz, bir örgütün çağrı merkezinin önemini incelemenin birçok yönü olduğundan bahsetmektedir. Ona göre çağrı merkezi, öncelikle bir “müşteri temas noktası”dır. Örgütün diğer birimlerine toplanan müşteri bilgilerini dağıtır. Örgüt bu nedenle MİY uygulamasından büyük avantajlar elde edebilmektedir. Çünkü çağrı merkezleri yoluyla müşteri fikirlerini ve ihtiyaçlarını öğrenebilmektedir.

Çağrı merkeziyle müşteri iletişimi sınırlandırılabilir. Müşteri ve örgüt arasındaki iletişim daha nitelikli ve kontrol edilebilir olmaya başlamaktadır<sup>215</sup>.

O. C. Gel, eserinde bir bankacılık sisteminde çağrı merkezi uygulamasının genel esaslarını şu şekilde belirtmektedir<sup>216</sup>:

- Çağrı merkezini arayan bir müşteri, aradığı telefon numarasından (ISDN hatlarda gittikçe yaygınlaşan Caller - ID, yani “arayan numarayı görme” kullanımı ile) veya telefonunun tuşlarını kullanarak girdiği kart numarasından, CTI (Bilgisayar – Telefon Entegrasyon Teknolojisi) vasıtası ile tanınır.
- Sistem, müşteriye cevap verilmeden önce, hemen merkezdeki “detay düzeyde” saklanan verilere ulaşır ve belirlenen kurallara göre bir analiz yapar.

<sup>214</sup> Yılmaz, “System Design for...”, s. 6.

<sup>215</sup> A.g.e., s. 11–15.

<sup>216</sup> Gel, y.a.g.e., s. 86–87.

- Müşterinin hangi semtte oturduğuna, kullandığı arabanın markasına veya verdiğimiz kredi kartının cinsine (Normal, Gold, vs) göre değil, sözgelimi son iki ayda yaptığı işlemlerin hacmine ve şirkete sağladığı değere (müşteri karlılığına) göre bir değerlendirme yapılır ve kuyrukta bekleme süresi buna göre ayarlanır.

Günümüzde çağrı merkezlerinin çoğu, seri üretim mantığıyla işletilmektedir. Bu mantıkla, ne kadar çok çağrıya cevap verilirse, merkez, o kadar başarılı sayılmaktadır. Ama aslında başarı bu değildir. Çağrı merkezlerinde kalite her zaman ön planda olmalıdır. Ayrıca, çağrı merkezinin firmanın genel amaçları çatısı altında nasıl bir rol oynadığı açık ve net bir şekilde belirlenmelidir<sup>217</sup>.

Çağrı merkezlerinin işleyişini daha iyi anlayabilmek için başvurduğumuz kaynaklarda bazı örnekler yer verildiği görülmektedir. Bankacılık sektörü ile ilgili örneklerden birinin buraya alınmasında yarar görülmüştür<sup>218</sup>.

*Müşteri 444 0 ... numaralı telefonu aradığında, karşısına öncelikle IVR (Otomatik Yanıt Sistemi) çıkmaktadır. Çağrı merkezini arayan bir müşteri, işlemlerini bir danışman ya da sadece telefon vasıtasıyla yapma şansına sahiptir. Bu sistemde öncelikli olarak, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın (İMKB) seans bilgileri ya da devlet tahvili gibi günlük konular ile ilgili çok kısa bilgiler verilmektedir. Daha sonra ise Otomatik Yanıt Sistemi, müşterinin seçim yapması için kendi içerisinde de dallanan şu seçenekleri sunmaktadır:*

- 1) Otomatik Bilgi ve Bankacılık Hizmetleri
- 2) Müşteri Temsilcisine Bağlanmak
- 3) Alo ... ve Hizmetleri İle İlgili Bilgi Almak
- 4) Kredi Kartı İşlemleri
- 5) İnternet Şubesi İşlemleri
- 6) Şifre ve Parola İşlemleri
- 7) ... Kredi Kartı Hizmetleri

*Sesli Yanıt Sistemi'nde herhangi bir tuşa basmayan müşteri %95 olasılıkla 30 sn. içerisinde bir asistana bağlanmaktadır. Bundan önce bir kez daha herhangi bir tuşa basması için otomatik olarak uyarılacaktır.*

*Müşteri, almak istediği hizmet için gerekli tuşa bastığında, o konuyla ilgili bilgili bir müşteri temsilcisine bağlanacaktır. Herhangi bir seçim yapmayan müşteri ise otomatik olarak herhangi bir müşteri temsilcisine bağlanacaktır. Bağlandığı müşteri temsilcisi, müşterinin isteklerine cevap verebiliyorsa, işlemleri kendisi yapacak, eğer veremiyorsa verebilecek bir müşteri temsilcisine aktarım yapacaktır. Tüm müşteri temsilcilerinin dolu olduğu bir durumda, sistem müşteriyi beklemeye alacak ve müşteri belli bir süre beklemek zorunda kalacaktır.*

---

<sup>217</sup> Tacer, a.g.e., s. 56–57.

<sup>218</sup> Ayr. bkz. Tacer, a.g.e., s. 88.

Varolan sistemin bir başka özelliği de müşteri temsilcisinin, müşteri ile ilgili temel bilgileri, müşteri ona atandığı andan itibaren görebilmesidir. Bu bilgiler, bankanın hizmetlerine üye olduğunda ve ilerleyen zamanlarda yapılan işlemlerde alınan bilgilerdir. Müşteriyle ilgili bilgiler kullanılarak, müşteri memnuniyeti yaratma başarılacaktır. Ayrıca aynı bilgileri almak için de zaman kaybı oluşturulmayacaktır<sup>219</sup>. Müşteri bilgilerinin müşteri memnuniyeti esaslarına uygun olarak kullanılması MİY'in merkezi bir unsurudur. Tıpkı çağrı merkezlerinin merkezi bir unsur olduğu gibi. Karmaşık birtakım süreçlerle toplanan bu bilgiler, müşteriyle örgüt arasında kişisel bir iletişim tesis etmede azımsanamaz katkılar sağlamaktadır.

#### **1.4.3.2.8. Cep Telefonları, SMS ve WAP Teknolojisi**

Cep telefonları, bilindiği gibi, kablosuz olarak kullanım olanağı sunan ve kapsama alanı içinde neredeyse her yerden görüşme yapılabilen telefonlardır. Günümüzde bu telefonlardan görüşme ve mesaj iletişimi dışında birçok şekilde faydalanılabilmektedir. Cep telefonlarıyla mesaj iletişimine olanak tanıyan teknolojinin adı Kısa Mesaj Servisi - SMS (Short Message Service)'tir.

İ. Güneş, çok yakın gelecekte cep telefonları ve ona bağlı uygulamaların elektronik ticaretin ayrılmaz bir parçası olacağını belirtmektedir. Ona göre, günümüzde kullanılan kısa mesaj servisi yoluyla gönderilen mesajların % 80'i özel amaçla gönderilen kişisel mesajlardan oluşmaktadır. 140 ile 160 karakter kullanılabilen bu sistemin elektronik ticaret açısından bu haliyle çok cazip olması çok kolay görünmemektedir. Ancak önümüzdeki birkaç yıl içerisinde yaşanması çok yüksek olasılıkta olan önemli değişiklikler, elektronik ticaret açısından yeni ufuklar açabilecek niteliktedir<sup>220</sup>.

SMS ile ilgili bir başka gelişmenin de ev telefonlarından mesaj gönderme olanağı olduğu belirtilmektedir. Buna göre, aboneler 160 karakterlik mesajları ev telefonlarıyla yazarak hem diğer sabit telefonlara, hem cep telefonlarına ve e-posta adreslerine gönderebilecektir<sup>221</sup>.

Telsiz Uygulama Protokolü (Wireless Application Protocol – WAP) ise cep telefonlarıyla bilgiye erişmek isteyen kullanıcılara izin veren kablosuz uygulama

---

<sup>219</sup> Tacer, **a.g.e.**, s. 89.

<sup>220</sup> İsmail Güneş, "Elektronik Ticaret ve KOBİ'ler için Yeni Fırsatlar", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=242](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=242) 08.07.2005.

<sup>221</sup> "Ev Telefonundan da Kısa Mesaj Atılacak", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.libpark.com/modules.php?name=News&file=article&sid=836> 08.07.2005.

protokolüdür<sup>222</sup>. WAP teknolojisini kullanan kişi sayısının 2003 yılına kadar 3 milyon düzeyinden 50 milyon düzeyine ulaşılacağı tahmin edilmektedir. Gelişmelerle birlikte 160 karakterlik kısa mesajlar değil, iş görüşmeleri, karşılıklı video toplantıları ve diğer mültimedya unsurlar kullanılabilir duruma gelecektir<sup>223</sup>. Bugün WAP sistemini kullanan kişi sayısı 2003 hedeflerini oldukça aşmıştır. Bu sistem cep telefonlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu teknolojilerden kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde de yararlanmanın yolları araştırılmalıdır.

#### 1.4.3.2.9. ATM Makineleri

ATM (Automated Teller Machine) makineleri, özellikle bankalar tarafından kullanılan, müşterilerin para çekme – yatırma gibi birçok finansal hizmetten kendi başlarına yararlanmalarını sağlayan terminaldir<sup>224</sup>. Müşteriye zaman kazandırmasıyla tanınan bu makineler kurum veya kuruluşun hizmetlerini daha kolay ve düşük maliyette sunabilmesine olanak tanımasıyla kurum ve kuruluşlar için de önemli bir konumdur. Bu makineler günümüzde sadece bankacılıkta değil, çeşitli belediye hizmetlerinin verilmesi gibi birçok başka alanda da kullanılabilir. Müşteriye iletişimde bir platform niteliği taşırlar ve kendileri üzerinden çeşitli reklâm, pazarlama ve bilgilendirme yapılabilir.

Günümüzde, bankacılıkta kullanılan bu cihazların benzerleri, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde ödünç verme hizmetlerinde kullanılabilir, kullanıcı ödünç verme işini kendisi yapabilmektedir. Bu işlem, yayındaki barkodların cihaz tarafından algılanması ve kullanıcı veritabanıyla ilişkilendirerek ödünç verilmesi şeklinde olmaktadır.

#### 1.4.3.2.10. Diğer İletişim Yolları

Müşteriyle iletişim kurmanın yolları her geçen gün artmaktadır. Yeni teknolojiler buna olanak sağlamaktadır. Müşterilerle iletişimde kullanılacak diğer yollar arasında **televizyon, İnternet televizyonu, radyo, belgegeçer, sayısal (digital) uydu platformları, cep bilgisayarları, tartışma listeleri, yazılım uygulamaları** gibi teknolojilerle birlikte **faturalar, logolar ve çeşitli basılı, görsel, işitsel materyal** sayılabilir<sup>225</sup>.

<sup>222</sup> "WAP", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.webopedia.com/TERM/W/WAP.html> 08.07.2005.

<sup>223</sup> Güneş, a.e.a.y.

<sup>224</sup> Gel, a.g.e., s. 197.

<sup>225</sup> Ayr. bkz. Odabaşı, y.a.g.e., s. 78.

Güneş, eserinde, değindiğimiz teknolojilerle birlikte başka teknolojileri şu şekilde gruplandırmaktadır (Bkz. Tablo 1)<sup>226</sup>.

<b>GELENEKSEL ARAÇLAR</b>	<b>YENİ ARAÇLAR</b>
Televizyon	WWW (World Wide Web)
Radyo	FTP
Telefon	Elektronik Posta
Fax	Sözlü Mesaj (Voice Mail)
Elektronik Ödeme ve Para Sistemleri · Bankamatik Makineleri (ATM) · Kredi Kartları · POS makineleri	Konferans Sistemleri · Telekonferans · Data Konferans · Video Konferans
İntranet: Kapalı Bilgisayar Ağları · Elektronik Fon Transferi (EFT) · Elektronik Veri Değişimi (EDI)	Mobil İletişim için Küresel Sistem Teknolojisi (GSM) Kısa Mesaj Servisi (SMS) WAP: Telsiz Uygulama Programı Protokolü (Wireless Application Protocol)

**Tablo 1: Elektronik Ticaret Araçları**

Bugün müşterilerimiz sadece telefon, perakende pazarlar ve şubelerden oluşan ağlar gibi geleneksel yollarla değil, aynı zamanda ağ tabanlı kanallar ve e-posta, canlı sohbet gibi yollarla da iletişim kurmayı arzulamaktadır. Bu ortam, etkin, çok kanallı müşteri hizmeti yoluyla stratejik avantajları kazanmada fırsatlar sunar. Etkin müşteri hizmeti amacını başarmak için onların seçtiği iletişim kanallarında ve her bir kanaldaki müşteri memnuniyetini temin etme yoluyla karşılıklı olarak birbirinizi etkilemeniz gerekmektedir<sup>227</sup>.

<sup>226</sup> Güneş, a.e.a.y.

<sup>227</sup> **Doing More With Less: Next-Generation Strategies And Best Practices For Customer Service**, California: eGain Communications Co., 2003, [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

Öte yandan Şarılıgil, tezinde “Müşteri Sadakati Yaratma Amaçlı MİY Uygulamalarının Müşteriyle İlişki Kurma Şekilleri” bölümünde iki tip müşteri teması olduğundan söz etmektedir. Bunlar **Reaktif Yaklaşım** ve **Proaktif Yaklaşım**dır.

Reaktif yaklaşım ona göre, müşterinin bir şekilde firmayla temas kurması ile başlayan iletişimidir. Proaktif yaklaşım ise organizasyonun müşteriyle müşteri tatmin araştırmalarında görülmeyen verileri ve önerileri edinmek amacıyla bağlantı kurmasıdır. Şarılıgil bu yaklaşımda “müşteri” kavramının içine dağıtıcıları, tedarikçileri, perakendecileri vb de kattığından bahsetmektedir. Proaktif temas şekilleri arasında ise yönetsel temas, müşteri ziyaretleri, yeni ürün geliştirme, müşteri panelleri gibi çeşitleri sayar<sup>228</sup>.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin müşterileri konumunda bulunan kullanıcılarıyla iletişimde de andığımız teknolojilerin birçoğu kullanılabilir. G. Cribb, çalışmasında pazar araştırması ile ilgili bölümde kütüphanelerin yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, anket, dışarıdan gözlem, katımlı gözlem, kullanıcı paneli ve deney gibi yöntemlerden yararlanabileceklerini belirtmektedir<sup>229</sup>. Kanımca sadece pazar araştırmasında değil, genel olarak kullanıcılarla iletişimde, anılan yöntemlerle birlikte daha önce altını çizdiğimiz yöntemlerden de yararlanılabilir. Bu yöntemler kullanıcının beklentilerinin, sorunlarının ve önerilerinin kütüphanedeki çalışanlarca algılanmasına yardımcı olurlar. Buna karşın, bütün yollardan da mutlak yararlanmak gerekemeyebilir. Hangi iletişim yönteminin seçileceği konusu tamamen bir strateji ve karar verme sorunudur.

Müşterilerle iletişim kurmada üzerinde durulması gereken noktalardan biri de **güvenlik** konusudur. Hem müşterinin, hem de kuruluşun çıkarlarına aykırı durumlar yaratabilen ve üçüncü kişilerce, her iki tarafın haklarının gasp edilmesi olarak ortaya çıkabilen bu sorun için birçok çözüm geliştirilmesine rağmen, bütünüyle sorunun önüne geçmek mümkün olamamaktadır. Kuruluşlar, yasayla ve sözleşmelerle belirlenen görevleri eksiksiz yerine getirirse, müşteriler de kişisel ve ticari bilgilerinin kötü amaçlı kişilerce kullanılmaması için gerekli önlemleri alır ve uyarılara kulak verirse sorunun ortaya çıkma ihtimalini azaltmak mümkün olabilmektedir.

#### 1.4.4. HALKLA İLİŞKİLER

“Halkla ilişkiler” terimi, “iletişim kurduğu halkın (hedef kitle) anlayış ve iyi niyetini kazanmak için, halkın yararına hizmet eden politikaları ve uygulamaları dile getiren yönetim

---

[http://wp.bitpipe.com/resource/org\\_937797587\\_265/egain\\_best\\_practices\\_do\\_more\\_with\\_less.pdf](http://wp.bitpipe.com/resource/org_937797587_265/egain_best_practices_do_more_with_less.pdf)  
05.03.2005.

<sup>228</sup> **Ayr. bkz.** Şarılıgil, **a.g.e.**, s. 97–99.

<sup>229</sup> Gülçin Cribb, “Kütüphaneler ve Pazarlama”, **TKDB**, 29, 3, 1980, s. 190.



fonksiyonlarından biri ve aynı zamanda bir felsefe” şeklinde tanımlanmaktadır<sup>230</sup>. Gerçekçi bir gözle, sağlam bilgilerden hareket ederek, halkın tanıyıp bilmesini, anlayışını ve sempatisini elde etmenin en iyi yollarından biri olarak ele alınan kamuoyu üzerinde etkili olma endişesi, ilk olarak, geçen yüzyılda [20.yy] Birleşik Devletlerde ortaya çıkmış gibi görünmektedir. Halkla ilişkileri ilk olarak düşünmüş ve uygulamış kişinin eski gazetecilerden Ivy Ledbetter Lee olduğu kabul edilmektedir<sup>231</sup>.

Halkla ilişkiler sorumluluğu sadece halkla ilişkiler birimlerinde çalışan uzman ve yetkili kişilerin üstüne yüklenemez. Bir işletmenin genel müdüründen işçisine ve memuruna kadar herkesin halkla ilişkiler sorumluluğu vardır. Firmalar kendi amaç, eylem planı, izlenen politika, çalışanların sayısı ve firmanın büyüklüğüne bağlı olarak halkla ilişkiler konusunda değişik biçimde örgütlenmeye gidebilir. Bir halkla ilişkiler bölümünün yapması gereken işler özet olarak şöyle sayılabilir<sup>232</sup>:

- Hedefi kitleye ilişkin bilgi toplamak,
- Plan ve program hazırlamak,
- Bütçe hazırlamak,
- Ortaklara şirkete ilişkin bilgi vermek,
- İşletmenin ilişki içinde bulunduğu kişi ve kuruluşlara yazışma ve duyuru hazırlamak,
- Basın bülteni hazırlamak,
- Tanıtıcı el kitapçığı, broşür ve işletme gazetesi çıkarmak,
- İşletmeyi gezmek isteyenlere yardımcı olmak,
- Tüketici ve meslek birlikleriyle ilişki kurmak,
- Özel gün, sergi, toplantı, seminer ve konferanslar düzenlemek,
- Üst yöneticilere halkla ilişkiler politikasını oluşturucu önerilerde bulunmak.

E. Fındık, halkla ilişkilerde dört temel ilke olduğundan bahsetmektedir. Bunlar dürüstlük, inandırıcılık, sık tekrar ve bütçedir.

Ona göre kütüphanelerde halkla ilişkilerin amacı tek veya daha çok sayıda olabilir. Halkla ilişkiler çalışmaları; halkı aydınlatmak ve faaliyetleri benimsetmek, yönetime veya kütüphaneye karşı olumlu tutum ve davranışlar yaratmak, kararların doğruluk derecesini artırmak, halkın işbirliği ile hizmetlerin daha çabuk ve kolay yürütülmesini temin etmek, halkın dilek, öneri, telkin ve şikâyetlerini değerlendirerek çalışmalara yön vermek gibi amaçlardan birine, birkaçına veya tamamına yönelik olabilir<sup>233</sup>. Bütün işletmeler ve bu arada kütüphaneler

<sup>230</sup> Yılmaz, “İnternet: Yeni Bir Kitle İletişim ve...”, s. 280 ; **Halkla İlişkiler**, (4. bs.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1998, s. 4.

<sup>231</sup> Constantin Lougovoy, **Halkla Münasebetler**, (Çev. Süheyl Gürbaşkan), İstanbul: Reklâm, 1972, s. 19.

<sup>232</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 4. bs., Bursa: Ezgi, 1998, s. 73–74.

<sup>233</sup> Esra Fındık, “Kütüphanecilikte Halkla İlişkiler”, **Türk Kütüphaneciliği**, 2, 2, 1988, s. 71–72.

de halkla iletişim kurmak zorundadırlar. Günümüzde kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde halkla ilişkiler uygulamaları giderek yaygınlaşmakta ve derinleşmektedir. Yukarıda anılan değişik teknolojik uygulamalar bunu kolaylaştırmaktadır.

En basit kütüphane işlerinden, en güç belgelendirme ve bilgilendirme hizmetlerinin verilmesi için gerekli işlemlere dek kütüphanelerde yapılan konuşmalar, yazışmalar, bibliyografik tanımlar, kataloglar, sergiler, toplantı, seminer ve konferanslar hep bir bilginin ya da bilgiler demetinin ilgisine sunulmak, onunla iletişim içine girilmek amacıyla yapılır<sup>234</sup>.

Öte yandan, çeşitli araştırmacıların kütüphanecilerin “pazarlamadan çok halkla ilişkilere” sıcak baktıkları konusundaki görüşlerine yer veren kaynaklar bulunmaktadır. Söz edilen görüşlere göre bu, “pazarlamanın kamu hizmeti veren kurumlarda (özellikle kütüphanelerde) büyük oranda yanlış uygulanması, pazar şartlarına uyma yaklaşımı ile satış şartlarına uyma yaklaşımının birbirine karıştırılmasının bir sonucudur<sup>235</sup>.

Halkla ilişkilerin melez bir disiplin olduğu belirtilmektedir. Diğer deyişle, pek çok disiplinin karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan da diğer disiplinlerle ortak yönleri olan yeni bir daldır. Tanımlama güçlüğüünün altında yatan önemli faktörlerden biri de budur. Halkla ilişkilerle ilgili kavramlar reklâm, pazarlama, satış teşviki ve propagandadır<sup>236</sup>. Halkla ilişkilerin ilgili olduğu kavramlardan birçoğu bu çalışmada daha önce ele alınmıştı. Bu bölümde sadece “propaganda” kavramının tanımına yer verilecektir. Propaganda, “bir bireyin veya grubun başka bireylerin veya grupların tutumlarını belirleyip biçimlendirmek, denetim altına almak veya değiştirmek için iletişim araçlarından yararlanarak bu bireylerin veya grupların, belirli bir durum veya konumdaki tepkilerinin kendi amaçlarına uygun tepkiler olacağını umarak gerçekleştirdikleri bilinçli bir girişim” olarak tanımlanmaktadır<sup>237</sup>.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin müşterilerle iletişim konusunda getirdiği yeni yaklaşımlar ile halkla ilişkiler arasında birçok benzerlik olduğundan söz edilebilir. Ele alınan müşteriler “halk” denen kitlenin bir parçasıdır ve halkla ilişkilerin dinamiklerine tabidirler. Halkla ilişkiler ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin ilgi alanını mamül / hizmetlerden yararlanacak olanlar oluşturmaktadır. Bu alanı temsil eden insanlar, her ikisinde de ulaşılabilecek hedef konumundadır. Her ikisinde de iç bakış söz konusudur. Dış müşteriler gibi iç müşteriler de olabilir. Her ikisi de halkın veya müşterilerin gözünde topluluğu, kuruluşu veya işletmeyi iyi temsil etmeyi amaçlamaktadırlar. Bu saydığımız benzerlikler çoğaltılabilir. Bu çalışmada bunların bazılarına değinilmesi yeterli görülmüştür.

---

<sup>234</sup> Meral Alpay, “Kütüphane ve Bilgi Bilimleri İletişim Bilimleri Arasındaki İlişki” (Basın Müzesi’nde verilen konferans - Nisan 1993), (metin teksirdir), 1993, s. 3.

<sup>235</sup> Réjean Savard, “Kütüphaneciler ve Pazarlama: Belirsizlikler Taşıyan Bir İlişki”, (Çev. Neslihan Uraz), **Türk Kütüphaneciliği**, 10, 4, 1996, s. 389–390 ; **Bkz.** Alan Andreasen, “Advancing Library Marketing”, **Journal Of Library Administration**, 1, 3, 1980, s. 18 ; Kurt R. Murphy, “Marketing and Library Management”, **Library Administration And Management**, 5, 3, 1991, s. 155.

<sup>236</sup> **Halkla İlişkiler...**, s. 9.

<sup>237</sup> **A.g.e.**, s. 10–11.

#### 1.4.5. KALİTE ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite (Quality) kavramı günümüz toplumlarını ve örgütlerini etkileyen en önemli kavramlardan biridir.

Türk standartlarına göre kalite, “ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı” olarak tanımlanmaktadır<sup>238</sup>. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Sözlüğü’ne göre, kalite öznel bir terimdir ve birçok tanımı vardır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sunulmuştur<sup>239</sup>:

- Her türlü hatadan uzak bir üründür.
- Kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.
- Kullanıma uygunluktur.
- Şartlara uygunluktur.
- Ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici gereksinimlerine

yanıt veren bir üretim sistemidir.

➤ Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir.

Oldukça geniş bir ilişki sahası olan bu kavramı “ürün ya da hizmetin ihtiyaçları karşılama yeteneği” olarak aldığımız bu çalışmada, temel bileşenlerden biri olarak görmekteyiz. Bu bir zorunluluktur. Aksi halde diğer bileşenler, örneğin bilgi hizmeti, pazarlama, hizmet pazarlaması, Müşteri İlişkileri Yönetimi doğru olarak ele alınamayacak veya eksik ele alınmış olacaktır.

Kalite sadece basit bir teknik yöntem değil, kurumların ve işletmelerin kullanıcı ya da müşterilerini memnun etmeye ve kurum içindeki tüm birimlerde denge ve uyum sağlamaya yönelik bir yönetim aracı olarak görülmektedir<sup>240</sup>.

Toplam kalite yönetimi ise, bir örgütün performansını sistematik olarak ve süreklilik temelinde geliştirme yaklaşımıdır. Bu ancak örgütün bütün çalışanlarının katılımı ve müşterilerin gereksinimlerinin memnun edici bir biçimde karşılanmasıyla mümkün olabilir<sup>241</sup>. Bu yaklaşım, mamül ve hizmetin kalite kontrolünü en son noktada yakma yerine,

---

<sup>238</sup> Ayşe Üstün, “Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik”, **Türk Kütüphaneciliği**, 12, 1, 1998, s. 9.

<sup>239</sup> **TKY Sözlüğü: Terimler ve Tanımlar**, İstanbul: Beyaz, 1998, s. 150.

<sup>240</sup> Üstün, “Bilgi Kurumlarında...”, a.y.

<sup>241</sup> Kumbar, a.y.

başlangıçtan itibaren hizmetin her aşamasında yapılan etkinliklerin tüm çalışanlarca güç birliği, hedef birliği ve amaç birliği içinde gerçekleştirmelerini açıklamaktadır<sup>242</sup>.

Görüldüğü üzere Toplam Kalite Yönetimi'nin en baskın yönü "toplam"la ilgili yönüdür ki, bir grup faaliyetini, sinerjiyi, motivasyonu ve ortak akı ifade etmektedir. Ayrıca bu yön, süreçleri bütünsel olarak ele almayı ve denetimin önemini vurgulamaktadır.

B. B. Bir ise kavramı daha da ileri götürmekte ve "değişimin en önemli araçlarından biri" ve "sürekli gelişim ile müşteri mutluluğunu ve tatminini temel alan bir yaşam tarzı" olduğunu belirtmektedir<sup>243</sup>. Bu iddialı tanım, aslında, kavramın insan yaşamının ne kadar ayrılmaz bir parçası olabileceğine işaret etmektedir. Yersiz sayılmaz çünkü gündelik yaşamımızda "kaliteli insan", "kaliteli bir yaşam" gibi sözler artık deyimleşmiştir. Herkes bu deyimlerin kendisi için söylenmesini umar hale gelmiştir. Birçok insan "Toplam Yaşam Kalitesi"ni amaçlamakta ve bu şekilde mutluluğu yakalayacağına inanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin tarihsel temelleri konusunda, özellikle 1950 ve sonrasında Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile doğan bir yönetim felsefesi olduğuna değinilmektedir. TKY esasen özel sektör için geliştirilmiş bir yönetim anlayışıydı. Ancak daha sonraları bu yönetim anlayışının mikro ya da makro ölçekte tüm organizasyonlar için uygulanabileceği savunulmuştur. Bu alanda çalışan Amerikalı bilim adamları arasında W. A. Shewhart, W. E. Deming, J. M. Juran, Japon bilim adamları arasında ise K. Ishikawa, G. Taguchi ve M. Imai sayılabilir<sup>244</sup>.

Kalite yönetimi gurularından W. E. Deming, sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli kalite kontrol araçlarından olan "Deming Döngüsü"nü (PUKÖ Döngüsü) ortaya çıkarmıştır<sup>245</sup>. Aşağıda bu döngünün iki ayrı yazar tarafından nasıl şematize edildiği görülmektedir (Bkz. Şekil 8–9).

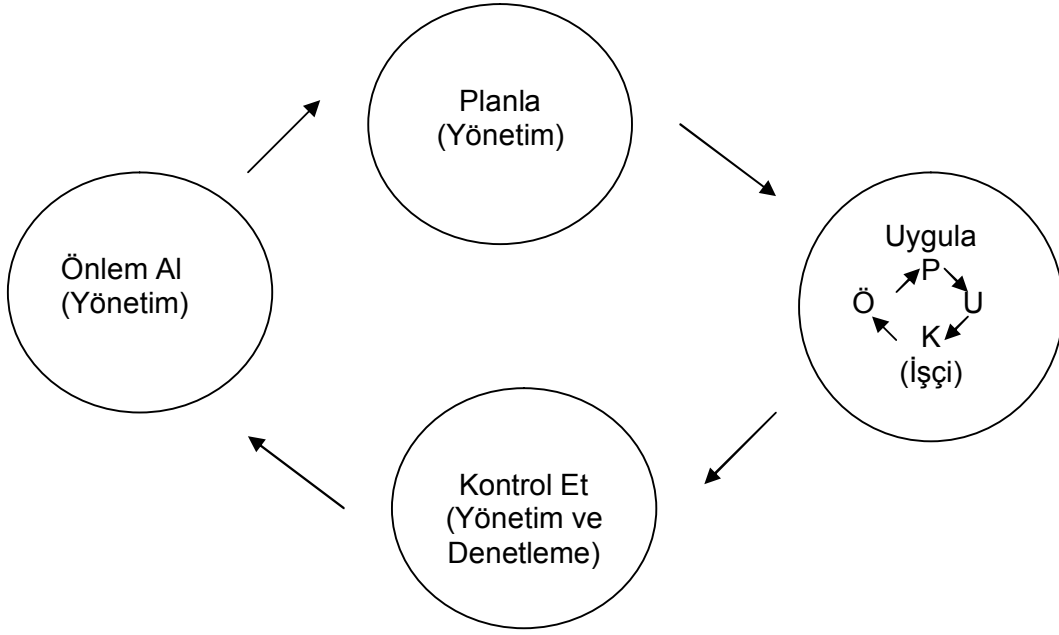
---

<sup>242</sup> Üstün, "Bilgi Kurumlarında...", s. 10–11.

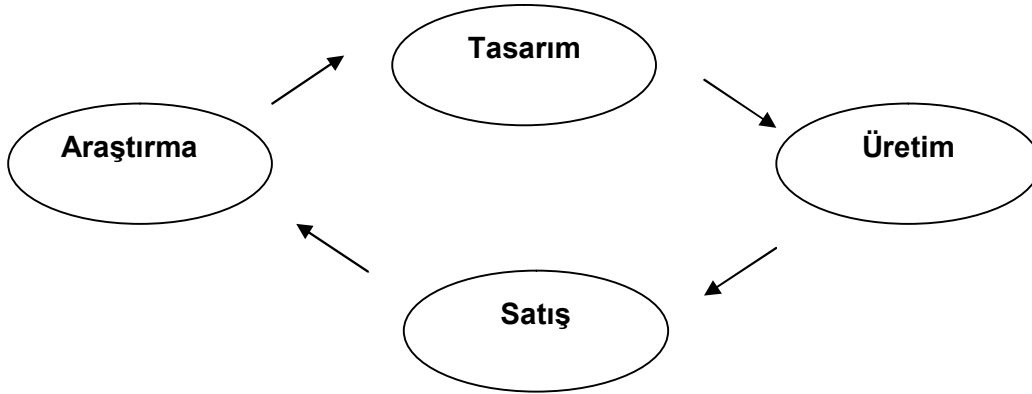
<sup>243</sup> Berat Bırfın Bir, "Halk Kütüphaneciliği'nde Toplam Kalite Yönetimi Modeli", **Arşiv Araştırmaları Dergisi**, 3, Nisan 2001, s. 18.

<sup>244</sup> **Ayr. bkz.** Coşkun Can Aktan, "Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite", **Yeni Türkiye**, 26, 1999, s. 69–70.

<sup>245</sup> Tamer Keçecioğlu, "İş Mükemmelliği Kavramına Genel Bir Bakış", **Yeni Türkiye**, 26, 1999, s. 274.



Şekil 8: PUKÖ Döngüsü<sup>246</sup>



Şekil 9: Deming Döngüsü<sup>247</sup>

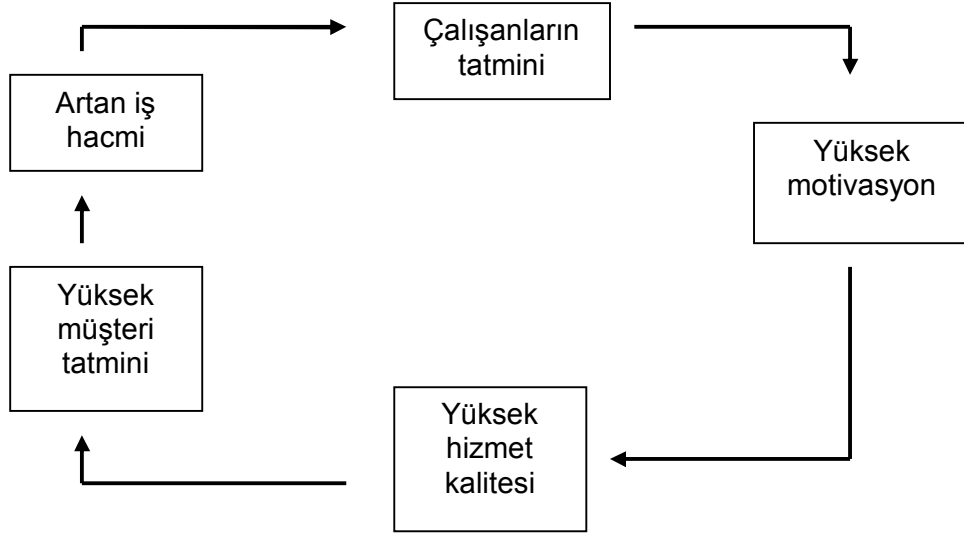
Günümüzde bilgi hizmetleri önemli finansal sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu tür hizmet örgütlerinde gelişme sürdürülürken, müşteri ya da kullanıcı beklentileri ön plana çıkmaktadır. Bu beklentileri karşılamak için TKY bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle de gelişmekte olan ülkeler, açıklarını ya da eksikliklerini, genç işgücünü geleceğin iş ortamının istediği niteliklerle donatarak ve bu tür yönetim biçimlerini geliştirerek kapatabilirler<sup>248</sup>. Bu çok önemli bir noktadır. Gerek bilgi hizmetleri sektöründe gerekse diğer sektörlerde örgütler, parasal anlamda da somut yararlar sağlayabilir, tasarruf, verimlilik ve

<sup>246</sup> A.y.

<sup>247</sup> Erdal Avcı, "Teşkilatların Geliştirilmesinde Toplam Kalite", *Yeni Türkiye*, 26, 1999, s. 228.

<sup>248</sup> Ayşe Üstün, "Bilgi Hizmetleri ve Hizmetin Kalitesi", *Türk Kütüphaneciliği*, 15, 2, 2001, s. 2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.kutuphaneci.org.tr> 12.10.2003.

akılcılık gibi kıstasları kullanarak varlıklarını uzun süreli kılabilirler. Bu noktada TKY bir platform teşkil etmektedir. Toplam kalite felsefesi, kullanıcıya en uygun şekilde hizmet verebilmenin yolu olarak sözü edilen kıstasları kullanmayı içermektedir.



Şekil 10: Bir Kurumdaki Kalite Döngüsü<sup>249</sup>

Bu görüşleri S. Aslan da desteklemekte ve “kalite için bol kaynaklara sahip olma zorunluluğu yoktur, aksine hatalardan arınılacağı ve sürekli iyileştirme sağlanacağı için maliyetlerin düşmesi beklenmektedir” görüşünü ortaya koymaktadır

Aynı yazar, üniversite kütüphaneleri için bazı noktalara dikkat çekmektedir. 1993'te yayınlanan Follett raporu doğrultusunda kalite yönetimine yönelmek durumunda kalan üniversite kütüphaneleri, enformasyon stratejilerini belirlerken öncelikle şu konulara dikkat etmelidirler<sup>250</sup>:

- 1) Kütüphane kullanıcılarını oluşturan çeşitli grupların gereksinimlerinin saptanması,
- 2) Performans ölçüleri ve göstergelerin belirlenmesi,
- 3) Kalite güvencesi ve değerlendirmesi,
- 4) Personelin ve kaynakların yönetimi.

Salt bu öngörüler bile, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde kalite bakış açılarının, Müşteri İlişkileri Yönetimiyle ilgisini ortaya koymakta yeterlidir. Müşterilerin ya da kullanıcıların beklentilerinin önemsenmesi, belli kriterlere göre iş görme yaklaşımı vb. aynı zamanda Müşteri İlişkileri Yönetimi için de önemli ve gerekli bir konudur. Bu ise Kütüphane – TKY – MİY sacayağını oluşturmaktadır.

<sup>249</sup> **Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Türkiye İş Bankası, 1994, s. 16.

<sup>250</sup> Selma Aslan, “Kütüphanelerde Kalite Yönetimi”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.libpark.com/turkce/haber\\_detay.asp?id=263](http://www.libpark.com/turkce/haber_detay.asp?id=263) 07.03.2004 ; Ayr. bkz., John A. Arfield, “Information Strategies in UK University Libraries”, **IATUL Proceedings (New Series)**, 5, 1996, s. 186.

Buna karşın, St. Clair, kütüphanelerde toplam kalite yönetiminin benimsenmesini engelleyen dört unsurdan bahsetmektedir. Bunlar kısaca şu şekilde açıklanabilir<sup>251</sup>:

1) **Sözcük Haznesi:** Kütüphaneciler iş ve alışveriş ortamında yakışıksız kavram ve terimler kullanmaktadırlar. Birçok kütüphanecinin aklında işle meşguliyet yoktur.

2) **Yükümlülük:** Bir kalite süreci sık sık yükümlülük yoksunluğuna uğrar, kütüphanecilikte ise sınır yoktur.

3) **Süreç:** Kütüphaneciler, kütüphanelerini kapatmaya can attıklarından dolayı, TKY gibi sürece yatırım yapan anlayışları genelde gönülsüzlükle karşılar. Sistematik analizden çok, çabuk karar vermeye yoğunlaşmışlardır.

4) **Profesyonellik:** Profesyoneller olarak kütüphaneciler kalite yönetimi kültürünün bazı bileşenlerinin zorluklarıyla karşı karşıyadır, kültürel deneyimsizlik ya da umursamazlığa sahiptirler.

Kanımcıca bu unsurlar büyük ölçüde, çeşitli nedenlerle mesleği yeterince temsil edemeyen çalışanların toplumda bıraktıkları izlenimlerden güç almaktadır. Gün geçtikçe ve kütüphaneciler değişen şartlara göre kendilerinden başlayarak çevrelerindeki toplam kaliteyi artırdıkça, bunların da değişime uğraması beklenebilir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini kütüphane ve belge bilgi merkezlerine yerleştirmek, bu sayede kolaylaşabilir.

#### 1.4.5.1. MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİ

En geniş anlamıyla “hizmet kalitesi”, müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir. Bir diğer tanım ise hizmet kalitesini, bir kuruluşun müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği olarak belirtir. Burada önemli olan konu, kalitenin müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır (Bkz. Tablo 2)<sup>252</sup>.

<u>Müşteri Hizmeti</u>	<u>Müşteri Algılamaları</u>	<u>Tatmin Düzeyi</u>
Hizmet Deneyimi	Beklenenden Daha İyi	→ Hoşnut
	Beklendiği Gibi	→ Tatmin
	Beklenden Az	→ Olmuş
	Beklenden Az	→ Tatmin → Olmamış

**Tablo 2: Müşteri Kalite Algılamaları**

Bu düşüncelerden çıkarılacak ana fikir, verilen hizmetin otomatik olarak “algılanan hizmet”e dönüşmesinin mümkün olmadığıdır. Müşterilerin bakışı bu noktada çok önemlidir.

<sup>251</sup> Guy St. Clair, **Total Quality Management In Information Services**, London: Bowker & Saur, 1997, s. x.

<sup>252</sup> Odabaşı, **a.g.e.**, s. 93.

Yazarlar, hizmet kalitesi boyutlarını değişik şekillerde ortaya atmaktadır. Zeithaml, Parasuraman ve Berry toplam on adet boyut sıralamakta, Odabaşı ise gruplanmış beş boyuttan bahsetmektedir.

Gruplanan bu boyutlar şunlardır<sup>253</sup>:

- **Güvenilirlik:** Söz verilen hizmetin doğruluğu, tutarlılığı, o hizmeti gerçekleştirebilme yeteneğidir.
- **Karşılık Verebilmek:** Zamanında, doğru ve açık bir biçimde müşteri taleplerine yanıt verebilme becerisidir.
- **Güvence:** Çalışanların bilgi ve nezaket ile güven yaratmasıdır.
- **Empati:** Kendini müşterinin yerine koyarak, bireyselleştirilmiş ilgiyi müşteriye verebilmedir.
- **Fiziksel Varlıklar:** Fiziksel ortamın görünüşünü, ekipmanı, çalışanları ve basılı malzemeyi kapsar.

Bu boyutlara SERVQUAL (Service Quality) adı verilmekte, müşteriler yukarıda söz edilen bu ve benzeri boyutlarla hizmeti “ölçmektedirler”. Bu fiziksel ölçüden ziyade bir “iç ölçü” niteliğini yansıtmaktadır. Çünkü “algılama” denilen kavram, duyuyla beynin harekete geçirilmesi sonrasında beynin durumun farkına varmasını, durumu tanımlamasını, kısaca içselleştirmesini ifade etmektedir. Bunlarsa rahatlıkla birer iç süreç olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla hizmet üreticileri, mamül üreticilerinden bu anlamda farklıdırlar ve tüketicinin, müşterinin veya kullanıcının algılamalarında olumlu yer alabilmek, aynı zamanda tekrar istekte bulunulabilmesi için empatiye önem vermeli, kendilerine hoş görünen hizmeti müşteriye sunmalıdırlar. Yani, hizmet kalitesi boyutları bir denetim ya da oto-denetim mekanizmasıdır. Kısaca hizmette kalite “müşterinin gözünden üretmektir.”

#### 1.4.5.2. HİZMETTE LİDERLİĞİN TEMEL KARAKTERİSTİĞİ

Kanımcı işletmelerin kendi alanlarında lider olmaya çalışmaları bir gerekliliktir. Bir dinamizm şartıdır. Hizmet işletmeleri de alanlarında başat olmayı amaçlamalıdırlar. Bu zorunluluğun gereğini yapmak, işletmeyi halkın gözünde yükselttiği gibi, işletmenin sürekli değişen ve acımasız rekabet ortamında varlığını uzun süreli kılabilmesine yardımcı olmaktadır.

Hizmet işletmelerinin alanlarında lider olabilmesi birçok koşula bağlıdır. İç ve dış koşullar, işletmeyi sürekli olarak etkilemektedir. Bu koşullara uyum gösterilen ölçüde başarının geleceği açıktır.

---

<sup>253</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 94; Ayr. bkz. Zeithaml, Parasuraman ve Berry, a.g.e., s. 21–26.



Yönetmek yeterli değildir. Hizmet işi zor ve moral kırıcı olabilir. Müşteriler kaba olabilirler. Şirket politikası boğucu olabilir. Bütün müşteri rakamları kahredici olabilir. Gün sonunda bütün zahmetler “duyarsızlıkla” karşılanabilir. Hizmetteki rol tarafından yıpratılmış fazla mesai çalışanları, müşterilerle etkin olmasa da ürün karşılığı olan sonucu elde etmede teknik deneyim kazanabilirler<sup>254</sup>.

Hizmette liderliği temel karakteristikleri arasında şunlar sayılmaktadır<sup>255</sup>:

#### **1.4.5.2.1. Hizmet Vizyonu**

Hizmet liderleri, başarının anahtarı olarak hizmet kalitesini görürler. Onlar, hizmeti çevresel bir konu olarak değil, örgütün geleceğinin tamamlayıcı faktörü olarak görürler. Onlar esas olarak üstün hizmet anlayışına, kazanma ve kar etme stratejilerine inanırlar. Herhangi bir vizyonun özelliği, hizmette mükemmeliyet düşüncesinin merkezi bir parçayı oluşturmasıdır.

#### **1.4.5.2.2. Yüksek Standartlar**

Gerçek hizmet liderleri, efsanevi hizmet için can atarlar. Onlar, mükemmel hizmeti gerçekleştirmede, kendi örgütlerini diğer örgütlerden farklı kılmayı yeterli görmezler.

Hizmet liderleri detaylar ve nüanslarla ilgilenir.

#### **1.4.5.2.3. Kendi Alanındaki Liderlik Tarzı**

Onlar insanlara karşı sonsuz ölçüde yardımcı, övgücü, doğrulayıcı, tatlı sözle kandırıcı, öğüt verici, dikkatli, sorgulayıcı ve dinleyici görünürler. Onlar iki yönlü kişisel iletişimi vurgular çünkü bunun hizmet vizyonundaki varlıklarını, güvenilirliklerini sürekli kılabilmenin en iyi yolu olduğunu bilirler.

Onlar örgüt içinde takım çalışması iklimini oluştururlar.

Örgütleri ne kadar büyük olursa olsun, insani iletişimde küçük örgütler gibi davranırlar.

#### **1.4.5.2.4. Bütünleşme**

Hizmet liderlerinin temel karakteristiklerinden biri de kişisel bütünleşmedir. En iyi liderler, zahmet verici ya da maliyetli olsa da doğru şeyi yaparak değer kazanırlar. Peter Drucker belirtmektedir ki etkin liderliğin son gerekliliği güven kazanmaktır. Aksi takdirde hiç taraftarı kalmayacaktır. Bir lideri tanımlayan şey ona taraftar olan birilerinin bulunmasıdır.

<sup>254</sup> Zeithaml, Parasuraman ve Berry, **a.g.e.**, s. 4.

<sup>255</sup> **A.g.e.**, s. 5–8.

Kütüphane ve belge bilgi merkezleri, alanlarında hizmet lideri olmak için yukarıda sıralanan ilkelere önem vermek zorundadır. Bu onların sorumluluğu olarak görülebilir. Aynı zamanda, bilgi alanında (information environment) kendilerine has bir liderlik tarzı da geliştirmelidirler. Geliştirecekleri tarz, toplumsal anlamda ayırt edici özelliklerinden biri haline gelebilir.

Öte yandan, hizmette liderliğin temel karakteristikleri arasında sayılan “örgüt ne denli büyük olursa olsun, gerektiğinde küçük örgütler gibi davranabilmek” Müşteri İlişkileri Yönetimi amaçlarıyla uyum gösteren bir noktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, örgütlerin insanlar gibi kişisel iletişim kurabileceğini savunmakta, mikro düzeyde iletişimin sınırlarını zorlamaktadır. Diğer karakteristikler içinde de Müşteri İlişkileri Yönetimiyle ortak bazı noktalar bulunmaktadır. Örnek olarak “efsanevi hizmet” ve “ne olursa olsun doğruyu yapmaya çalışma” düşüncesi verilebilir.

#### **1.4.6. BİLGİ TOPLUMU, YENİ EKONOMİ VE BİLGİ EKONOMİSİ**

“Bilgi Toplumu” kavramı, insanoğlunun yaşadığı uzun bir sürecin gelinen son bölümünü ifade etmekte kullanılabilmektedir. Bundan önce geçilen aşamalara da benzer adlar verilmiştir. Bunları kısaca şu şekilde belirtebiliriz:

Dün

- Tarım Toplumu (Sanayi Öncesi Toplum)
- Sanayi Toplumu,

Bugün ise

- Bilgi Toplumu

veya

- Uzay Toplumu

Bunların hepsi, insanoğlunun yaşam sürecinde önemli değişimlerin meydana geldiği aşamalar olmuştur. Kimi yazarlar bu aşamalara birer çağ olarak da bakmaktadır. Yani “bilgi toplumu” yerine “bilgi çağı” kavramını kullanan yazarlar bulunmaktadır. Bu kavramları etraflıca ele almak bu çalışmanın kapsamı dışındadır fakat ilerleyen bölümlerde sıkça değinebileceğimiz kavramlar oldukları için, kısaca da olsa ele alınmalarında yarar görülmektedir.

**Sanayi öncesi toplumda** doğayla iç içe bir yaşam söz konusudur. Geçim kaynaklarının büyük bir bölümü tarım, madencilik ve ormancılık gibi çalışma koşullarının zor olduğu alanlardır. Bu dönemde coğrafi koşullar yaşamın belirleyici özellikleri arasında bulunmaktadır. Bu koşullar altında yaşam, yoğun olarak rastlantılarla biçimlenmektedir.

Toplumsal yaşam geniş aile tipiyle varlığını sürdürmektedir<sup>256</sup>. İnsanoğlu bu ilk dönemde doğayı anlamak, doğa koşullarıyla mücadele etmeyi öğrenmek ve hayatta kalmak için savaşımıştır. Doğa ve deneyimler, o dönemde temel bilgi kaynağı konumundadır. “Doğa” kavramının içinde toprak, canlılar ve doğa olaylarını saydığımız için bu kaynağı, oldukça zengin bir bilgi kaynağı olarak nitelendirebiliriz. Büyük ölçüde “yaşamsal” veya “deneyimsel” diyebileceğimiz bu bilgiler, insanoğlu tarafından içselleştirilerek gelişmek ve güçlenmek için kullanılmıştır. Yüz yıllara yayılan bu girişimse, bir sonraki aşamaya geçmek için gerekli alt yapının yavaş yavaş hazırlanmasını sağlamıştır.

Bir sonraki aşama “**sanayi toplumu**” aşamasıdır. Baran ve Burcu’ya göre bu toplum, mamül üreten bir toplumdur. Dünya teknik ve akılcı bir biçim aldığından, mamül üreten makineler önem kazanmakta ve yaşam mekanik bir hale gelmektedir. “Zaman” kavramı iş yaşamında önemli bir unsur olmaktadır. Böylece sanayi öncesi toplumdaki kas gücü, sanayi toplumunda yerini enerjiye bırakmakta, makineleşme sonucunda verim artmaktadır. Uzmanlaşmış ve programlanmış bir toplum yapısı ortaya çıkmakta, hiyerarşi ve bürokrasi yoğun olarak yaşanmaktadır<sup>257</sup>. Bu dönemde insanoğlu, doğa hakkındaki bilgilerini üretim, iletişim, ulaşım gibi alanlara yönelterek gelişmiş ve küresel ölçekte geri döndürülemeyecek bir değişim dalgası başlatmıştır. Bu dalga, onu üçüncü aşamaya götürecektir bir sürecin işaretlerini barındırmaktadır.

Sanayi çağı kavramı, hem “demokratikleşme”, “kentleşme”, “sanayileşme”, “eğitimde fırsat eşitliği”, “profesyonelleşme”, “bilim ve teknoloji”, “üretim ve tüketim”, “işletme ve işletmecilik” veya “çağdaşlaşma” vb. gibi kavramlarla bağlantılıdır; hem de bu kavramların anlamlarındaki gelişmelerle açıklanabilir. Bilgi çağına geçmek için, sanayi çağını tamamlamak ön koşuldur. Aynı zamanda, bilgi çağına geçerek bilgi toplumu olabilmek için, bilgi sektöründe istihdam edilen işgücü oranının, diğer sektörlerdeki işgücü oranlarını aşması gerekir<sup>258</sup>.

Yazarlara göre “**sanayi sonrası toplum**”, bir hizmet toplumdur. Bu bakımdan, doğa ile ilişkilerden çok kişilerarası ilişkiler ön planda tutulmaktadır. Bu toplum tipinde ne kas ne de enerji önemlidir. Önemli olan enformasyondur<sup>259</sup>. Ceyhun ve Çağlayan ise farklı bir tanım üzerinde durmaktadır. Onlara göre, “bilgi teknolojilerini (information technologies) araştırıp

---

<sup>256</sup> Aylin Görgün Baran ve Esra Burcu, “İnternet Kullanımının Sosyal İlişkiler Üzerine Etkileri”, **Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü ve Yarını...**, (Yay. Haz. Özlem Bayram [ve öte...]), Ankara: TKD, 1999, s. 453.

<sup>257</sup> Baran ve Burcu, **a.g.e.**, s. 453–454.

<sup>258</sup> Aysel Yontar, “Bilgi Çağı ve Türkiye’de Bilgi Hizmetlerinin Planlanması: Kavramsal Bir Yaklaşım”, **Prof. Dr. Jale Baysal’a Armağan**, (Yay. Haz. Hasan S. Keseroğlu), İstanbul: TKD İst. Şb., 1993, s. 137–138.

<sup>259</sup> Baran ve Burcu, **a.g.e.**, s. 454.

geliştiren, üreten ve kullanan toplumlara enformasyon toplumu yani bilgi toplumu” demekteyiz<sup>260</sup>.

Önceki aşamaları “birinci” ve “ikinci dalga” olarak tanımlayan A. Toffler, bu çağı da “üçüncü dalga” olarak nitelendirmektedir. Ona göre bu yeni devrimi tarif etmek zordur, çünkü halen onun içinde yaşıyoruz. Tıpkı sanayi devrimi sırasında doğup da büyük değişimlerin meydana geldiğini fark eden fakat bu değişimlerin karmaşıklığıyla başı dönen birisinin halini yaşıyoruz. O (devrim), bize, birbirinden kopuk değişimlerin büyük saldırısı gibi görünüyor<sup>261</sup>.

Bilginin güç demek olduğu çağımızda doğru bilginin, doğru yerde, doğru zamanda, doğru kişilerce kullanılmasının, belki bugüne kadar bir türlü ulaşılamayan “mutlu bilgi toplumu” olma hayalini gerçekleştirebileceği belirtilmektedir<sup>262</sup>. Bu hayal gerçekleşebilecek mi? Bunu öngörmek oldukça zordur fakat bu çağın bütün kurumları, üzerlerine düşen görevleri hakkıyla yerine getirirse deneme fırsatı bulabiliriz. Bu konuda kütüphane ve belge bilgi merkezlerine büyük görevler düşmektedir. Elllerinde “üçüncü dalga”nın olanakları ve - teorik olarak- gelişmiş insan gücü olan bu merkezlerimiz, doğru işi doğru şekilde yapma konusunda yine bu dalgadan güç alacaktır. Bu düşünceler ideal anlayışa uygundur; belli ki ideale ulaşma konusunda çeşitli sorunlar vardır. Bu sorunlar, ancak bütün kurumların “doğru olanı” yapmaya çalışmasıyla aşılabılır. Bu ise insanla ilgili bir durumdur. Görüldüğü gibi, insan için daha iyiyi yine insan yapabilmektedir.

Kimi yazarlara göre, yeryüzüne hâkim olanların, kendi hâkimiyetleri altında başlamak üzere olduğunu iddia ettikleri “bilgi çağı”, bir seraptan, aldatmaca ve yutturmacadan öte; hiçbir şey değildir. Buna göre, gerçek “bilgi çağı”, teknolojinin ve teknokratların kaba gücü emrinde değil, temel ve evrensel değerlerin hizmetinde, insanın hizmetinde olması ile gerçekleşebilir<sup>263</sup>.

“Yeni ekonomi” veya “bilgi ekonomisi” kavramlarına gelirsek, bunları çeşitli yazarların değişik şekillerde fakat aynı anlamda ele aldıkları görülmektedir. Bu ekonomiye “üçüncü dalga ekonomisi” adını veren yazarlar, bu ekonomiyi devrimci kılan olgunun ne olduğu konusunda şunları belirtmektedir<sup>264</sup>: Toprak, emek, hammaddeler ve hatta sermaye bile sonlu iken bilgi, hangi bağlamda olursa olsun, tükenmez bir kaynaktır. Bir buhar kazanı ya da montaj hattından farklı olarak, bilgi aynı anda iki ayrı firma tarafından kullanılabilir. Aynı zamanda firmalar, bu bilgiyi daha çok bilgi üretmek için kullanabilir. O nedenle sonlu,

---

<sup>260</sup> Ceyhun ve Çağlayan, **y.a.g.e.**, s. 7.

<sup>261</sup> Alvin Toffler, **Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?**, 2.bs., (Çev. Murat Çiftkaya), İstanbul, İz, 1997, s. 22.

<sup>262</sup> Nurhayat Yoloğlu, “Bilgi Toplumu: Olmak ya da Olmamak”, **M.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**, [t.y.], s. 454.

<sup>263</sup> Hüseyin Hatemi, “Bilgi Çağı Toplumu”, **Yeni Türkiye**, 20, 1998, s. 1594.

<sup>264</sup> Alvin Toffler ve Heidi Toffler, **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası**, (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: İnkılâp, 1994, s. 42.

tükenebilir girdiler üzerine kurulu ikinci dalga iktisat teorilerinin, üçüncü dalga ekonomilerine uygulanması mümkün değildir.

Ekonomik değerlendirmeler yıllarca üç klasik sektöre göre yapılmaktaydı: Sanayi, tarım ve hizmetler. Ancak ekonominin değerlendirilmesinde hizmetler sektörü içinde “kaybolan” enformasyon sektörünün, dördüncü sektör olarak ayrıca ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Ekonomide enformasyon sektörü çalışmaları ABD’de Fritz Machlup’un “ABD’de Bilginin Üretimi ve Dağıtımı” kitabının 1962’de yayınlanmasıyla başladı<sup>265</sup>. Enformasyon sektöründeki gelişmeler ve bilgi ekonomisinin birlikte ortaya çıktığı öne sürülebilir. Bilgi bir mala ve değere dönüşmüş olmakta, bilgiye sahip olan değerli, sahip olmayan değersiz olabilmektedir. Ülkeleri “gelişmiş”, “gelişmekte olan” ve “gelişmemiş” olarak sınıflandırmada temel ölçüt bilgidir.

Tonta’ya göre **bilgiye dayalı ekonomi**, “zenginlik yaratmada bilgi yaratma ve kullanmanın başat rol oynadığı ekonomidir<sup>266</sup>.

Ekonomi, sürekli artan bir şekilde bilgi üzerine temellenmektedir. İşleri yapmanın en iyi yolunu bulma, uzun süreli büyümenin ana kaynağı olmuştur. Modern ekonomide, üretimin çok büyük miktarlarda büyümesi soyut bir şekilde gerçekleşmekte, ağır olmayan ekonomi diyebileceğimiz ekonomide, maddi girdilerden çok fikirlerin olağanüstü başarı gösterdiği görülmektedir. Yeni toplum, bilgi etrafında örgütlenmektedir. Yeni işletmeler diye tanımlayabileceğimiz küresel işletmeler de bilgi temelinde şekillenmiştir. Bugün gerek ürettiği mamül veya hizmet bilgisini, gerekse müşterilere ait bilgileri iyi kontrol eden, etkili ve zamanında kullanmasını bilen işletmeler, yoğun rekabet ortamında kazanma için daha avantajlı konumdadırlar<sup>267</sup>. Modern, yeni ekonomi veya bilgi ekonomisi diyebileceğimiz ekonominin en temel ve önemli girdisi bilgidir. Bu ekonomide, her işlemin bir bilgi altyapısına dayandırılması esastır. Kuruluşların tüm süreçleri bilgi - yoğun olarak tasarlanmakta, çalışanların bu uyumu sağlamalarına büyük önem verilmekte ve sürekli gelişme çerçevesinde kendilerini yenilemeleri üzerinde durulmaktadır. Müşteri bilgilerine verilen önem de buradan gelmekte, bu anlayış Müşteri İlişkileri Yönetimi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu açıdan, bilgi ekonomisiyle MİY’in ne denli bağlantılı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu hızlı değişim sürecinde küresel bilgi ekonomisi düzeni yerleşirken, kütüphanecilerin gelişmeleri büyük bir dikkatle izlediklerine ve hemen görüş bildirip pozisyon

---

<sup>265</sup> Haluk Geray, **Yeni İletişim Teknolojileri**, Ankara: [y.y.], 1994, s. 73 ; Aysel Yontar, “Bilgi Çağında Halk Kütüphanesinde Enformasyon Hizmeti”, **Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Haber Bülteni**, 1, 4, 1991, s. 5.

<sup>266</sup> Yaşar Tonta, “Bilgi Ekonomisi ve Bilgi Hizmetlerinin Kişiselleştirilmesi”, **Bilgi Ekonomisi Konferansı (16 Ocak 2001 – Ankara)**, (Konferans Notları), s. 1.

<sup>267</sup> Ali Eleren ve Mustafa Kurt, “Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, III, 1, 2001, s. 6.

almaya çalıştıklarına değinilmektedir<sup>268</sup>. R. Feynman, “Dünyadaki olguların tersine çevrilemeyeceğini herkes çok iyi bilir. Yani bir şeyler olur ve onlar bir daha ters yönde gelişmezler” demektedir, geçmişini değil ama geleceğini etkilemenin mümkün olduğunu belirtmektedir<sup>269</sup>. Bilgi ekonomisinin, kütüphanecileri hizmetlerini yapma konusunda olumlu veya olumsuz olarak nasıl etkilediği sürekli izlenmelidir. Ancak bu şekilde, yani izleyerek ve zamanında tepki vererek geleceğe etki edilebilir. Özellikle politika geliştirirken, üst makamların kütüphane bakış açısını da hesaba katmalarının sağlanması önem taşıyabilmektedir.

Kütüphane ve belge bilgi merkezleri, bilgi toplumunun önemli bir aktörüdür. Geçmişten bugüne bilginin aktarımından, özelleşmiş, güncel, zaman ve mekândan soyutlanmış bir bilgi hizmetine kadar birçok şekilde, toplumları ileriye doğru evirme konusunda önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Bugün bu rol, yeni ekonomi veya bilgi ekonomisiyle daha da somut bir hal almış olmaktadır. Kuruluşlar için diğer girdilerden çok, bilgi girdisi önem kazanmış bulunmaktadır. Bu girdinin elde edilmesinin sihirli yolları yoktur. Hem eski bilgilerin korunması ve yararlandırılmasında, hem de yeni bilgi üretiminde anahtar bir konumda olan kütüphanecilerle kütüphane ve belge bilgi merkezleri, sağladıkları tükenmeyen bilgi kaynağıyla bunu kolaylaştırabilir. Tabii, bu konuda yardım almaları gereken noktalar vardır. Belki de toplumun kütüphanecilere yapacağı en büyük yardım, onları önemsemek ve beklentiler doğrultusunda hizmet için onlarla birlikte çalışmak olmalıdır. Gelecek bölümlerde açıklanacağı üzere, toplumun nasıl bir hizmet beklediği, bu kuruluşların nasıl desteklenebileceği, kütüphanecilerin ne yapmak istediği ama yapamadığı, kısır döngünün nasıl değişebileceği konusunda derin ve karşılıklı bir bilgi eksikliği bulunmaktadır. Bu bilgi eksikliğinin, toplumla kütüphane çalışanları arasında etkileşimin yeterince oluşmamasına ve “sorunları birlikte çözme” yaklaşımının gelişmemesine yol açtığına inanılmaktadır. Bu inanç doğrultusunda ele alınan Müşteri İlişkileri Yönetiminin, bu etkileşimi, iletişim boşluğunu doldurarak sağlayabileceği, “yapılanın” “yapılmak istenene” doğru değişmesi gerektiği öne sürülmektedir.

---

<sup>268</sup> **Ayr. bkz.** Selma (Alpay) Aslan, “2000’li Yıllarda Bilgi Hizmetleri”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.selmaaslan.50megs.com/bilgi\\_hizmetleri.htm](http://www.selmaaslan.50megs.com/bilgi_hizmetleri.htm) 26.02.2004

<sup>269</sup> Richard Feynman, “Geçmiş İle Geleceğin Ayırt Edilmesi”, **Galileo’nun Buyruğu: Bilim Yazılarında Bir Derleme**, (Derleyen Edmund Blair Bolles), (Çev. Nermin Arık), Ankara: TÜBİTAK, 2003, s. 396.

## II. BÖLÜM: MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN ESASLARI

Kar amaçlı kuruluşlarda Müşteri İlişkileri Yönetiminin esaslarını tartışacağımız bu bölüme başlarken belirtilmesi gereken belki de en önemli şey şu olacaktır: Müşteri ilişkilerini yönetmenin tek bir yolu yoktur<sup>270</sup>. Her işletmenin veya kuruluşun, müşterileriyle ilişkilerini yönetmesinde birçok tercih yapabileceği görülmüştür. Bu nokta, konunun doğasından güç almaktadır. Kabul edilecektir ki, müşteriler homojen varlıklar değildir. Gruplar şeklinde hareket ettiklerinde de homojen nitelik arz etmemektedirler. Dolayısıyla, özelleşmiş ve kaliteli hizmetle tatmin edilebilirler. Bu özelleşmiş ve kaliteli hizmeti verebilmek için de onu yeterince tanımak gereklidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi çerçevesinde müşteriye tanımak, ihtiyacını

---

<sup>270</sup> Bkz. Gel, a.g.e., s. 39–40.

anlamak ve kaliteli mamül / hizmet üretmek için nasıl bir iletişimin tesis edilmesi gerektiği, daha doğru söylemek gerekirse, tesis edilebilecek iletişim yollarından birkaçı ele alınacaktır.

Aynı zamanda işletmeler de homojen sayılmazlar. Bu nedenle her işletmeye uygulanabilecek bir Müşteri İlişkileri Yönetiminden söz etmek güçtür.

Şu da var ki, Müşteri İlişkileri Yönetimi literatüründe konunun ele alınmasında bir birliğin bulunduğu söylenemez ancak taramalarımız sırasında, sıkça altı çizilen noktaların bir araya getirilip sistemli ve anlamlı bir bütün olarak ele alınabileceği görülmüştür. Bu girişimin, Müşteri İlişkileri Yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesine ve literatüre katkı yapmaya olanak tanıyacağına inanılmaktadır.

## **BİR MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM MODELİ YAPILANDIRMAK**

İşletmenin müşterileriyle ilişkisini yönetmesi, karmaşık olduğu kadar basitçe anlaşılabilir yönleri de olan bir takım süreçlerden ibarettir. Bu süreçler, temel bazı gerekliliklerin yerine getirilmesi sonucu ortaya çıkabilmektedir. Bu gereklilikler, referans alınan yazarların üzerlerinde büyük ölçüde fikir birliğine vardığı gerekliliklerdir. Aşağıda bunlar ele alınmaktadır.

## **TEMEL GEREKLİLİKLER**

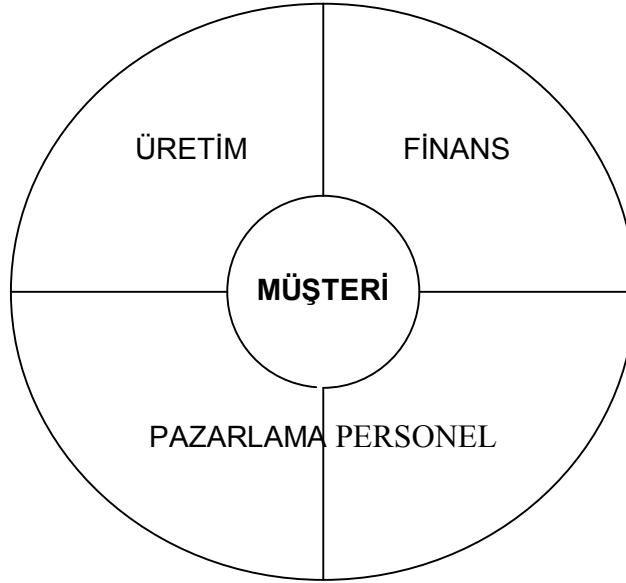
Ele alacağımız temel gereklilikler “müşteri odaklı felsefe”, “müşteri sadakatini hedeflemek”, “müşteri değeri yaratmak” ve “müşteri mamül / hizmet sistemi” olarak gruplandırılabilir.

## **MÜŞTERİ ODAKLI FELSEFE**

Müşteri odaklı felsefeyi kısaca “müşteri odaklılık” olarak da ele alabiliriz. Müşteri odaklılık, MİY’in temel bileşenlerinden birisidir. Tunçer ve Ergunda’ya göre bundan otuz yıl kadar önce müşterinin işletmeler açısından pek bir önemi bulunmamaktaydı. Hiçbir önemli yönetim kararında müşteri ciddi olarak ele alınmazdı. Dünya tek kelimeyle bir “arz cenneti” idi. Bugün ise ortam tam bir “alıcı cenneti”ne dönüştü. Rakiplerin sayısı küreselleşmeyle birlikte arttı. Alıcıların önlerindeki alternatifler arttıkça, fiyata karşı daha duyarlı hale geldiler. Ürün ve hizmetleri farklılaştırma giderek önem kazanmaya başladı. İşte müşteri odaklı



düşünme bu noktada ortaya çıktı<sup>271</sup>. Bu düşüncelerden müşterinin tüm işletme süreçlerinde temel nokta olarak ele alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Müşteri odaklılık, işletmenin müşterilere kaliteli mamül / hizmet sunmasını beklemeyi değil, müşterinin beklentilerine uygun, ihtiyacını gideren ve özelleşmiş ürünü müşteriyle beraber üretmeyi içermektedir. Bunun için de müşterinin tüm işletme süreçlerine, örneğin üretim ve karar verme süreçlerine entegre edilmesi gerekmektedir. Bu konuda aşağıda verilen şekil, birçok noktayı özetlemektedir.



**Şekil 11: İşletme Fonksiyonlarının Merkezi Olarak Müşteri<sup>272</sup>**

Günümüz müşterisinin beklentileri geçmişe göre çok daha yüksektir. İşletmelerin kendilerine sundukları mamül ve hizmet seçenekleri de geçmişe göre daha fazladır. Fakat müşterilerin umdukları ile buldukları birbirini tutmadığı için yöneticilerin müşteri ilişkileri konusunu daha fazla düşünmeleri gerekmektedir<sup>273</sup>.

Müşteri odaklılık, müşteri memnuniyetiyle ve müşteriye önemsemekle ilgilidir. Aynı zamanda, önemsendiklerini onlara göstermekle ilgilidir. Sadece "hizmet felsefesi" adı verilmiş birtakım basılı malzemede müşteri odaklılığın vurgulanması yeterli değildir. Uygulama büyük önem arz etmektedir. Kuruluş tüm işlemlerinde tutarlı olmalıdır. Çünkü bu sistem aynı zamanda müşteriye en önemli denetim mekanizması haline getirmektedir.

## **MÜŞTERİ SADAKATİNİ HEDEFLEMEK**

<sup>271</sup> Tunçer ve Ergunda, a.y.

<sup>272</sup> A.y.

<sup>273</sup> Yusuf Karaca, "Müşteri Sadakati ve Müşteri İçin Değer Yaratma", Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 3, 1, s. 127.

Müşteri sadakatini hedefleme sürecinin kalbinde şu gerçek yatmaktadır: Yeni müşteri kazanmanın maliyeti, her zaman, eski müşterileri elde tutmanın maliyetinden birkaç kat fazladır<sup>274</sup>. Bu nedenle işletmeler, pazarlama stratejilerini kurarken bu noktayı ihmal etmemelidirler. Aksi takdirde tüm pazarlama işlemleri gibi MİY'in de maliyeti artacaktır.

S. Lee pratik makalesinde, "akşam yemeği için sık sık bir lokantayı kullandığınızı farzedin, bir müddet oraya para harcamış olursunuz" demekte ve ardından şu soruyu sormaktadır: "Lokanta sahibinin gözünde siz onun sadık müşterisi sayılabilir misiniz?" Kendisi bu soruyu "sadık" kavramının tanımına göre "hem evet, hem hayır" olarak yanıtlamaktadır<sup>275</sup>. Gerçekten sadık müşteri dediğimiz kavram, bir müddet ürün ve hizmetlerinizi satın alan kişi midir? Kanımca, sadık müşteri bundan fazlasıdır. İşletmenin ürün ve hizmetlerini sürekli olarak satın alan veya onlardan yararlanan tüzel veya gerçek kişilerdir. Aynı zamanda kendilerine bu olanakların tanındığı tüzel ve gerçek kişilerdir.

Lee'ye göre sadakatın iki çeşidi vardır: Ticari işlemlerle ilgili sadakat ve duygusal sadakat. Ticari işlemlerle ilgili sadakat sıklık, yaşam boyu müşteri ve derin müşteri gibi kavramlarla ilgilidir. Ticari işlemler bazı tarihsel kanıt ve / veya kayıtlara dayandırılmakta, bunlar da günlük, belli sıklıkta, uzun dönemli (Yaşam boyu müşteri) ve derin (Paylaşılan müşteri) müşteriyi işletmeye göstermektedir. Lokanta örneğinden hareket edecek olursak, yeni bir yerde yaşamaya başlar ya da yaşadığınız yerde yeni bir lokanta açılacak olursa ve o daha uygun fiyatlar sunarsa siz de sadık kalamayabilirsiniz.

Duygusal sadakat ise ticari işlemlerden farklı olarak duygulara ve ilişkilere dayanmaktadır. Tabii ki bunu geliştirmek daha zordur. Derinlemesine (in-depth) araştırmalar ve gözlemler gerektirmektedir<sup>276</sup>.

Bu konuyla ilgili olarak şu şekilde bir düşünce de ortaya atılabilir: Hatırlanacağı üzere, Müşteri İlişkileri Yönetimi işletmeyle müşterileri arasında anlamlı ilişkilerin kurulmasını amaçlamaktaydı. Doğal olarak bir işletmenin en çok ilişki içinde bulunduğu müşteri kesimi eski müşterileridir. Çünkü onlarla uzun zamana dayanan bir iletişimleri vardır. Özellikle eski müşterileri elde tutmanın maliyetinin yenilerden çok olduğunu düşünürsek, işletmelerin bu müşterilerine daha özenli yaklaşımları gerektiğini fark etmek olasıdır. Müşteri İlişkileri Yönetiminin başlıca konu alanlarından birini önceden kazanılmış müşteriler ve "özel müşteri" kavramı oluşturmaktadır. Bu anlamda, işletmeyle derin bağları bulunan müşteriler o

---

<sup>274</sup> Bkz. Karaca, a.g.e., s. 132 ; Odabaşı, a.g.e., s. 17; Dinko Bacun, "CRM'de Hayal Kırıklığı Yaratın Yanlış Anlamalar", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=964> 07.07.2005.

<sup>275</sup> Sampson Lee, "What's the Best Customer? One Who Is Loyal and Valuable", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std\\_adp.php?-p\\_faqid=1359](http://crm guru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/enduser/std_adp.php?-p_faqid=1359) 03.05.2005.

<sup>276</sup> Lee, a.e.a.y.

işletmenin özel müşterileridir. Bu noktada müşteri sadakati programlarına ne kadar büyük iş düştüğü kuşkusuzdur.

M. Oyman'a göre sadakat programları, "tekrar tekrar alım yapan sürekli müşterileri ödüllendirmek için sunulan yararlar paketi" olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, amacı, müşterilerinin tekrar satın alma davranışlarını ödüllendirmek ve çeşitli yararlar elde etmelerine olanak tanıyan fırsatlar sunarak, sadakati teşvik etmek olan programlardır.

Bu programlarda tüketicilerin alışveriş için harcadığı her miktar karşılığında belli oranda bir puan oluşmakta, puan birikimiyle tüketiciler çeşitli ödüller, indirimler elde etme olanağına kavuşmaktadır<sup>277</sup>. İşletme de bu sayede müşteri artışı ve müşteri sadakatini garantileme yolunda önemli bir adım atmış olmaktadır. Görüleceği üzere, sadakat programları tek yanlı yarar sağlama girişimlerinden ibaret değildir. Hem işletmenin, hem de müşterilerin karşılıklı kazanımlarının örgütlendirildiği programlardır. Bu karşılıklılık, bir ilke gibi, MİY'in bütün işlemlerinde karşımıza çıkacaktır.

## MÜŞTERİ DEĞERİ YARATMAK

Müşteri için değer yaratma, müşterilerin ne istedikleri ve ürün satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili yaklaşımdır. Müşteri açısından değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermektedir. Daha doğrusu ek yararları ilave bir bedel ödemediği müşterilere sunmaktır. Değer, bir müşterinin verdikleri ile firmadan aldıkları arasındaki dengeyi sağlayan bir kavramdır<sup>278</sup>. Müşteri değeri kavramı işletmeyi ve onun müşterilerini gayri resmi yükümlülük altına sokmaktadır. İşletmenin müşteri değeri yaratabilmesi, dolayısıyla kar edebilmesi için müşterilere çeşitli fırsatlar sunması; müşterinin de fırsatları kaçırmaması için işletmeye bağlılık duyması gerekmektedir. Bu ise kazan - kazan (win – win) yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, Müşteri İlişkileri Yönetimine mükemmel uyum gösteren bir yaklaşımdır.

Genel olarak şu da söylenebilir ki, günümüzde işletmeler gerek müşteri değeri yaratmak ve akılda kalmak, gerekse "sosyal işletme" olabilmek için faaliyet dışı alanlara yönelebilmekte, müşterilere karşılık beklemeden çeşitli ürün / hizmetler sunabilmekte, kamu işletmelerine benzer şekilde toplumsal fayda yaratacak çeşitli girişimlerde yer alabilmektedirler. Bunlar işletmelere, uzun vadede var olabilmeyi ve rekabet avantajını vaat etmektedir.

---

<sup>277</sup> Mine Oyman, "Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi", **Kurgu Dergisi**, 19, 2002, s. 175 ; Karşılaşılan sorunlar için **bkz.** Oyman, **a.g.e.**, s. 181–184.

<sup>278</sup> Karaca, **a.g.e.**, s. 130–131.

Lee'ye göre müşteri değeri "parasal değer", "müşteri karlılığı" ve "müşteri profili" gibi kavramlara bağlı olarak oluşmaktadır<sup>279</sup>. İşletmeler bu açıdan, geçmişte "müşteri değerlidir" diye kısaca özetledikleri kavrayışları yeni dönemde de sürdürmelidirler. Gerçekten, müşteri bir değere sahiptir. İşletme, onun değerini ancak güvenini, sadakatini kazanıp ona kaliteli mamül / hizmet sunarak artırabilir. Müşteri değeri ise işletmeye eninde sonunda rekabet avantajı ve kar olarak geri döner.

Bu konuyla ilgili olarak, 2000'li yıllarda pazarlamanın geleceğinde geleneksel pazarlamanın 4P'sinin yerini yeni bir 4C formülünün alabileceği belirtilmektedir (Bkz. Tablo 3)<sup>280</sup>.

1) ÜRÜN (Product)	→	MÜŞTERİYE SUNULAN DEĞER (Customer Value)
2) FİYAT (Price)	→	MÜŞTERİ FAALİYETLERİ (Cost)
3) DAĞITIM (Place)	→	MÜŞTERİNİN ÜRÜNE RAHAT ULAŞMASI (Convenience to Buy)
4) TUTUNDURMA (Promotion)	→	MÜŞTERİYLE İLETİŞİM (Communication)

**Tablo 3: 4P'den 4C'ye**

Bu tablo, adı geçen değişimi basitçe özetlemektedir. Görüldüğü gibi bütün bileşenler müşteriye içermektedir. Müşteriye doğru bir yönelim söz konusudur. Müşteriye sunulan değer zaten müşteri değerini artırmaya yöneliktir. Fiyatın yerine geçen müşteri faaliyetleri, müşterilerin davranışlarını izlemeyi, beklentilerini anlamayı ve elde edilen müşteri bilgilerinin mamül / hizmet üretimini etkileyecek biçimde yönetilmesini ifade etmektedir. Ürüne rahat ulaşım ve müşteri iletişimi, Müşteri İlişkileri Yönetiminin pazarlamadan farklı olarak gelişen iki yönüdür. Ulaşım rahatlığı ancak müşteri bakış açısıyla incelendiğinde doğru anlaşılabilir. Müşteriyle iletişimse tutundurmadan fazlasıdır. Müşteriyle her konuda iletişim önemlidir. Üretimden satış sonrasına dek planlanan bütün süreçlerde müşteri etkisi hissedilmelidir.

## **MÜŞTERİ MAMÜL / HİZMET SİSTEMİ**

<sup>279</sup> Ayr. bkz. Lee, a.e.a.y.

<sup>280</sup> Tunçer ve Ergunda, a.y.

Müşteri İlişkileri Yönetimini inşa etmede, belli ölçülerde yeni bir müşteri mamül / hizmet sisteminin tasarlanması gerektiği açıktır. Bu sistem, ele aldığımız kavramın uygulama ayağını teşkil etmektedir. Bu bölümde cevabını arayacağımız soru, “nasıl” sorusudur kısaca.

Mal üretmek ile hizmet üretmek arasında ciddi farkların olduğu bilinmektedir. Mamül üretim süreci, hizmet üretim sürecinden daha kolay anlaşılabilir. Öyleyse nedir bu hizmet üretim süreci diye baktığımızda, yazarlara göre, bu kadar önemli bir kavramın tek bir tanımını vermenin güç olduğunu görmemiz mümkündür. Birçok tanım geçerlidir ve hepsi de kendi kapsamında doğrudur. Doğru, iyi ve uygun bir müşteri hizmeti, genellikle çalışanların hoş, güzel ve güler yüzlü davranışları ile müşteri isteklerinin beklemeden, en kısa zamanda yerine getirilmesi olarak düşünülebilir. Öte yandan, daha geniş kabul gören bir tanıma göre **müşteri hizmeti; karşılıklı avantaj sağlayacak şekilde, uzun dönemli ilişkileri güvence altına alabilecek bir yaklaşımla, müşteriler ve pazar amaçlarını oluşturan gruplarla bağlar oluşturmaktır. Müşteri hizmeti, müşteri ve değişim süreciyle ilgili olarak işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer yaratıcı bir süreç olarak görülmelidir**<sup>281</sup>.

Bu hizmet ve süreçleri bir sistem dâhilinde ele aldığımızda “müşteri mamül / hizmet sistemi” kavramı ortaya çıkmaktadır.

Başarılı bir müşteri hizmeti kurup geliştirme, kuruluşun amaçlarına ulaşmada en önemli uygulamalardandır. Birçok amaçta olduğu gibi, planlamayla ve uygulamayla ilgili çalışmaları gerektirir<sup>282</sup>. Aşağıda bu sistemin belli başlı noktaları ele alınacaktır.

#### 2.1.1.4.1. STRATEJİ GELİŞTİRME VE YÖNETİMİN KATILIMI

Müşteri İlişkileri Yönetiminin en önemli konularından biri strateji geliştirme konusudur. Geliştirecek stratejinin, işletmenin pazara bakış açısını, hedeflerini, önceliklerini ve olası riskleri içermesi beklenebilir.

Tacer'e göre Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisi şu ayaklardan oluşmaktadır<sup>283</sup>:

1) *Müşteri odaklı bir misyon oluşturulmalıdır.*

**Misyon** bir firmanın varoluş amacını belirtir ve firmanın tüm operasyonlarını arka planda yönlendirir. Müşteriyi misyonun kritik bir elemanı haline getirmek temeldir<sup>284</sup>.

<sup>281</sup> Odabaşı, **y.a.g.e.**, s. 92–93.

<sup>282</sup> **A.g.e.**, s. 100.

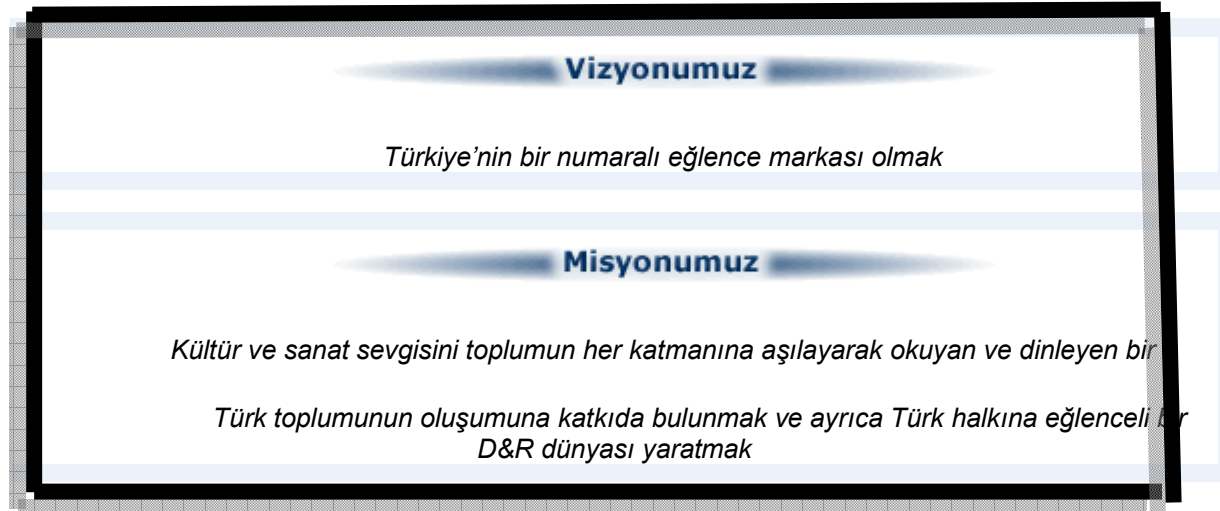
<sup>283</sup> Tacer, **y.a.g.e.**, s. 43–45 ; MİY stratejileri konusunda benzerlikleri ve farklılıkları olan görüşler için **bkz.** Nurtaç Ziyal Menekşe, “360 Derece Müşteri İlişkileri Bakışı Sağlayın...”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=539> 19.02.2005 ; Frederick Newell, **CRM Neden Başarılı Olmuyor: Bırakın İlişkiyi Müşterileriniz Yönetsin**, (Çev. Osman Cem Öneroy), İstanbul: Sistem, 2004, s. 26–29.

<sup>284</sup> Tacer, **a.g.e.**, s. 43.

Kanımcı, misyonla beraber, işletme yöneticilerinin veya işletmecilerin almaları gereken kararlardan biri de misyonlarına ufuk kazandıracak bir vizyon geliştirmek olmalıdır. **Vizyon** ulaşılmak istenen noktayı tanımlamaktadır. Bu açıdan vizyonun niteliği, hayal gücüyle yakından ilişkilidir.

METRO Group AG CEO'su (Baş Yöneticisi) Dr. Körber, bu konuda açıkça şunu vurgulamaktadır\*: "*Büyüme sadece bir kriter... Biz en iyi hizmet veren kuruluş olmak istiyoruz.*" Körber'in hareket noktası olarak belirlediği, günümüzde bütün işletmelerin üzerinde önemle durması gereken bir noktadır. Bir vizyondur. Eğer bu hedefle yola çıkılır ve hedefe ulaşırsa zaten büyüme, bilinirlik, kurumsallaşma gibi kriterlerin gereğini yerine getirmek kolaylaşacaktır.

Aşağıda örnek olarak, bir kuruluşun vizyon ve misyonu hakkında bilgi verilmektedir<sup>285</sup>:



Özetle, Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayan işletmelerin, başarıya ulaşmakta geçmeleri gereken ilk aşama vizyon ve misyon belirleme aşamasıdır. Bunlar değişmez belirlemelerden ziyade günün koşullarına ve istenen yöne doğru, gerektiğinde uyum gösterecek şekilde sürekli gözden geçirilmelidir.

2) *Müşteri odaklı amaçlar belirlenmelidir.*

\* Hans Joachim Körber, Röportaj, **CNN Türk** (İş'te Gündem Programı), 31.07.2005.

<sup>285</sup> **Ayr. bkz.** "D & R Hakkında", [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

[http://www.dr.com.tr/freezone/dr\\_hakkında.asp](http://www.dr.com.tr/freezone/dr_hakkında.asp) 28.06.2005 (Çerçeve, tarafımdan çizilmiştir).

Tacer, şirketle ilgili amaçların müşteri odaklı olmaları gerektiğinden bahsetmektedir. Daha sonra bu kararlar, tüm organizasyonlara ve tüm departmanlara yayılır. Her departman, kendi iş planını oluşturarak, bu amaçlara nasıl ulaşacaklarını belirler. Örneğin şirket, belli bir sürede müşteri tutma oranını %5'e kadar yükseltmek istiyorsa, tüm departmanlar da bu amacı gerçekleştirmek için kendilerine düşen stratejileri geliştirmelidir<sup>286</sup>. Dolayısıyla MİY stratejisi, bir değil birçok stratejiden oluşan bir bütündür. Bu stratejileri değişik birimler geliştirmektedir. Bu yapı, mikro yaklaşımları gözeten MİY'in kendine has özelliklerinden birisidir. Konuyla ilgili olarak, "Hedeflerimiz" başlığı altında aşağıdaki örneğe bakılabilir<sup>287</sup>:

### Hedeflerimiz

*\*Uzun vadede sürekli artan ve eğitilen bir tüketici profili oluşturmak,*

*\*Kuvvetli, başarıya hırslı olan bir kültür geliştirmek,*

*\*Devamlı müşteri bağımlılığı yaratmak,*

*\*Türkiye'nin her köşesinde bulunan ve en geniş ürün gamına sahip lider mağazalar zinciri kurmak,*

*\*En efektif ve kaliteli profile sahip personel istihdam etmek,*

*\*Devamlı yenilik peşinde koşup, trendlerin takipçisi olmak,*

*\*Türk halkına eğlenceli platformlar ve hizmetler sunmak,*

*\*Kültür ve sanatı destekleyerek, sektörün öncüsü olmak,*

*\*Dünya markalarıyla stratejik ortaklık kurmak,*

*\*Sürekli Müşteri Memnuniyetini sağlamak,*

<sup>86</sup> Tacer, a.e.a.y.

<sup>287</sup> "D&R Hakkında", a.y. (Çerçeve, tarafımdan çizilmiştir).

\* Korsan ürünlerin satışına karşı olup, sanata ve sanatçıya saygı duymak ve tüketicileri de bu konuda bilinçlendirmek.

3) Tüm firmada müşteri odaklı strateji kabullenilmelidir.

Firma içindeki çalışanlar kritik bir nokta teşkil etmektedir. Onlar, müşteri odaklı stratejiyi desteklemezse müşteri beklentilerini karşılamak çok zor olacaktır. Böyle bir durumda, onları kazanmak için bazı şirket içi pazarlama kampanyaları yapılmalıdır. Onların bu stratejilerin önemini anlamalarına yardımcı olacak bildiriler yayımlamak, toplantılar yapmak, eğitimler vermek, hem onları olayın içine çekecek, hem de onların gerekli bilgiyi edinmelerini sağlayacak yöntemlerden birkaçıdır<sup>288</sup>. Ancak bütünsel hareket ederek ve katılım artırılarak kuruluş ile müşteri arasında olumlu bir ilişki kurulabilir.

4) Müşteri odaklı başarılar ödüllendirilmelidir.

Bunu yapmanın en kolay ve en etkin yolunun, çalışanların müşteri ilişkilerini geliştirecek çalışmalarda sorumlu ve proaktif olmalarını sağlamak ve bunu teşvik edecek ödül sistemleri geliştirmek olduğu belirtilmektedir<sup>289</sup>. Ödüllendirme konusunda önemli olan zamanlama ve yöntemdir. Bu sistem iyi planlandığı takdirde, umulandan daha verimli çıktılar elde edilmesi söz konusudur.

5) Yenilikçi ve müşteri odaklı hizmetler / ürünler tasarlanmalıdır.

Bugün iş dünyasında neler olduğuna baktığımızda, gelişmenin odağının yavaş yavaş ürünler ve fabrikalardan uzaklaşmakta olduğunu görüyoruz. Bunun yerine ilgiler, müşterinin etrafındaki çeşitli süreçlere yoğunlaşmaktadır. Bu eğilim yeni değildir. “Müşteri eğilimi”, “müşteriye yakın olmak”, “müşteri bölümlendirme” ve “niş pazarlama” ile birlikte, “doğrudan pazarlama”, “veritabanı pazarlaması” gibi kavramlar iyi bilinen ve denenmiş kavramlardır. Bütün bunlardaki ortak payda, müşteri üzerindeki büyük odaklanmadır. Bir başka adım ise müşterinin yardımcı üretici olarak kabulüdür<sup>290</sup>. Günümüzde, zorunluluk gereği, müşterileri birer yardımcı üretici olarak görmek gerekmektedir. Bunun gereği ise müşterileri yetkilendirmek, açık ve esnek örgüt olmaya çalışmakla yerine getirilebilir.

Müşterileri yakından tanımak ve beklentilerini doğru bir şekilde tespit etmek, bütün bunların ön şartıdır. Ancak bundan sonra sonuç alınabilecek bir seviyeye gelinebilir.

Müşteri bilgilerinin işletme birimlerine aktığı ve etkileşimli bir yapı yarattığı sistemlerde, mamül / hizmet üretim seyri müşteri lehine değişim göstermektedir. Müşterilerin

<sup>288</sup> Tacer, a.g.e, s. 44.

<sup>289</sup> A.y.

<sup>290</sup> Solveig Wikström, “The Customer As Co-Producer”, **European Journal of Marketing**, 30, 4, 1996, s. 6.



kendilerine en uygun ürünleri kendilerinin bildiklerinden hareketle, azami ölçüde bilgi - yoğun bir yapı inşa etmek, hem yenilikçi, hem de müşteri odaklı mamül / hizmet üretmek anlamına gelmektedir.

*6) Müşterilerin değişen istekleri belirlenmelidir.*

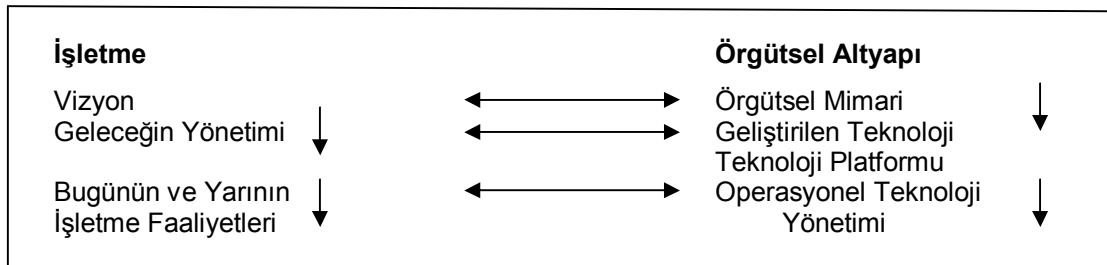
Müşterilerin istekleri anlık olarak izlenebilirse, karşılaştırma yapmak suretiyle değişim ve değişimin hangi yönde olduğu anlaşılabilir. Bu konuda klasik ve modern birçok yöntem ve teknikten yararlanılabilir. Genel müşteri ve tüketici eğilimleri, bu konuda sıklıkla önemli bilgiler verebilmektedir. Oluşturulacak MİY ekibinin önemli görevleri arasından birini de bu eğilimleri analiz etmek oluşturmaktadır.

*7) Bilgi işlem ve haberleşme desteği sağlanmalıdır.*

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları, ilgili teknolojilerle desteklenmeli ve kolaylaştırılmalıdır. Bunun anlamı, müşterilerle ilgili bilgilerin istenilen zamanda, güncellenmiş, doğru ve tüm firma genelinde görülebilecek şekilde olmasıdır. Bu teknoloji, gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimlere de cevap verebilmelidir<sup>291</sup>. Teorik olarak, bu desteklerin kapasiteleri işletme hedefleriyle uyumlu olduğu ve yenilenebildiği sürece bunların mümkün olabileceği belirtilebilir. MİY'e teknoloji desteğinin nasıl verilebileceğinin araştırıldığı bölümde daha fazla bilgi verilecektir.

*8) Müşteri odaklı veritabanları uygulamaya konmalıdır.*

Müşteri İlişkileri Yönetiminin tüm müşteri bilgilerinin anlamlı ve kullanışlı bir biçimde tutulduğu etkileşimli (interaktif) veritabanları gerektirdiğinden bahsedilmektedir. Bunlar, doğru kişisel bilgiler, ilişkinin süresi, satın alınan ürün veya servislerle ilgili bilgiler, daha önceki görüşmeler, alınan pazarlama iletişim malzemeleri ve müşterinin toplam değeriyle karlılığını içermelidir<sup>292</sup>. Doğru ürünü, doğru müşteriye, doğru kanallarda, tam zamanında satış ancak veritabanı pazarlamacıları, satış eğitimcileri ve web tasarımcılarıyla mümkün olabilir<sup>293</sup>.



<sup>291</sup> Tacer, a.g.e., s. 45.

<sup>292</sup> A.y.

<sup>293</sup> Geoff Ables ve Fred Chapman, "It's All In The Timing: Understanding Customer Transactions Can Improve Customer Loyalty and Profits", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.customer-connect.com/articleDetail.asp?ID=7> 12.07.2005.

---

## Şekil 12: Geleceğe Hazırlanmanın Üç Aşaması<sup>294</sup>

İleriki bölümlerde MİY veritabanlarından ve veri madenciliği (data mining) teknolojisinden detaylı olarak söz edilecektir. Yukarıdaki şekil, teknolojinin işletmeler için önemini de açıklamaktadır.

Bu bölümün sonunda, yönetimin katılımının önemli olduğu belirtilmelidir. Müşteri hizmet programları, kuruluşun tüm kademelerinde “yönetimin katılımı” olmadan ve yönetim konuya içtenlikle bağlanmadan gerçekleşemez. Yöneticilerin önemli bir sorumluluğu, kuruluş için açık, net ve anlaşılır bir müşteri hizmet vizyonu geliştirmek ve tüm çalışanlara bunu aktarmaktır<sup>295</sup>. Bununla beraber, vizyon geliştirirken çalışan görüşlerinin de yönetimce dikkate alınması uygun olmaktadır.

### 2.1.1.4.2. MÜŞTERİLERİ TANIMAK

Bu bölüme, televizyonda sık sık yayınlanan bir firma reklâmındaki sloganla başlayalım: “*Daha iyi koruyoruz, çünkü sizi daha iyi tanıyoruz\**.” Bu basite indirgenmiş bir ilişkinin gerçekten güzel dile getirilmiş bir biçimi. Müşterileri tanımak bu kadar önemli mi gerçekten? Müşterileri nasıl tanıyabiliriz? Onları tanıyınca, elde ettiğimiz bilgileri ürünlerimize kolayca yansıtabilecek ve beklentileri karşılayacak mamül / hizmet üretebilecek miyiz? Aşağıda bu soruların yanıtları aranmaktadır.

Müşterileri çok yakından tanımanın da ötesinde, onları her yönüyle iyice analiz edip anlamak gereklidir. Müşterileri tanıdıktan sonra, onlar hakkında bilgilenmeyi sürekli kılmak önemli uygulamalardan biridir<sup>296</sup>. Müşterileri hakkıyla tanıyabilmek için mümkün olan en fazla iletişim kanalını kullanmak önemlidir. Bu kanalların neler olduğuna “Müşteriyle İletişimde Kullanılabilecek Bazı Yollar” bölümünde değinilmişti. Bu yolların tümü kullanılamıyorsa hangilerinin tercih edileceği konusunda işletmelerin karar vermeleri gerekmektedir. Her işletme, faaliyet alanına uygun bir yol veya yolları seçmek zorundadır.

Müşterileri bilmek, onları tutmak demektir. Eğer müşterinin gerçekte ne istediğini bilmek istiyorsan ona sorman gerekir<sup>297</sup>. Bu ifade, kanımca müşterilerin isteyerek (doğrudan) verdikleri bilgiyi ve isteyerek ilettikleri şikâyet, öneri, talep gibi noktaları önemle vurgulamak için söylenmiştir. Kısaca burada söylenmek istenen, müşterilerle işletme arasındaki iletişimde

---

<sup>294</sup> Chris Sauer ve Leslie Willcocks, “Geleceğin İşletmesini Kurma: Örgütsel Mimari ve Enformasyon Teknolojisinin Rolü”, (Çev. Hüseyin Yılmaz), [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt545](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt545) 25.03.2005.

<sup>295</sup> Odabaşı, **a.e.a.y.**

\* ORKİD, **Show TV** (Reklâmlar), 06.01.2005.

<sup>296</sup> Odabaşı, **a.g.e.**, s. 101.

<sup>297</sup> **A.g.e.**, s. 120.

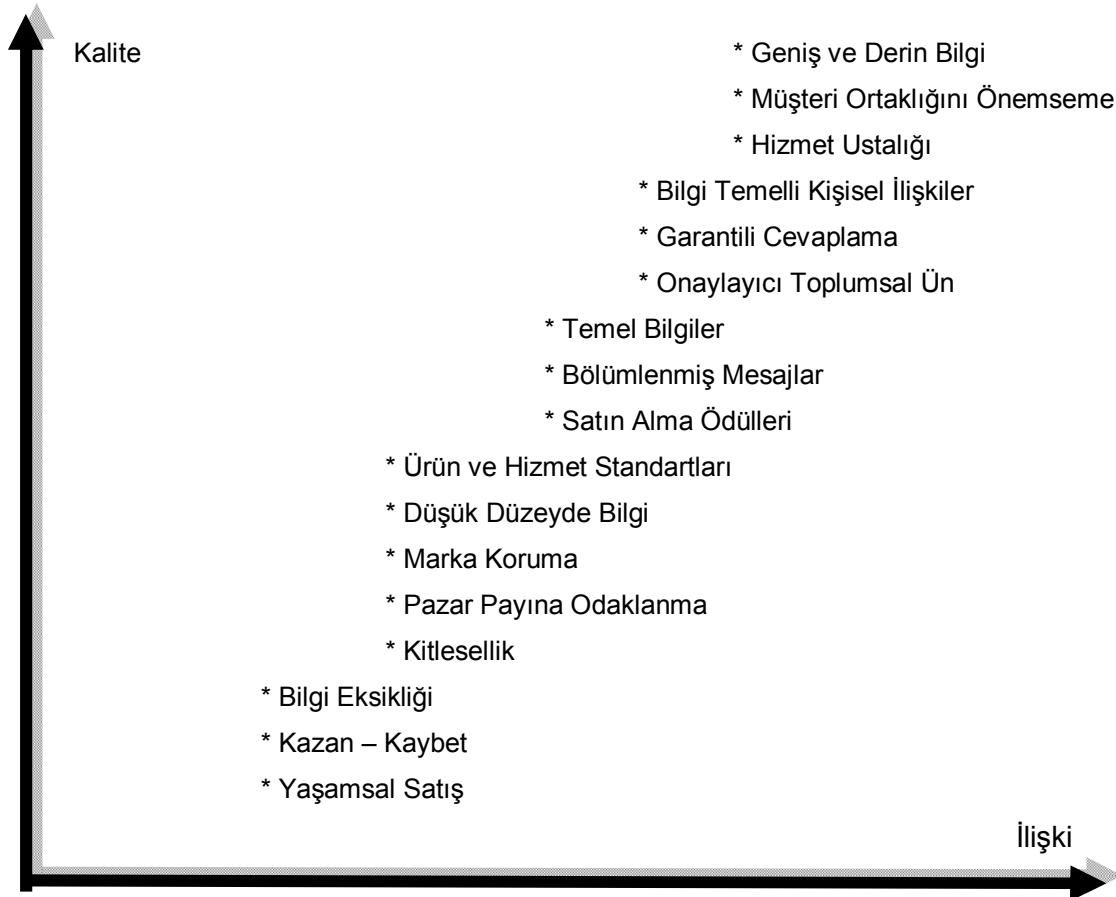
dolaylılık ne denli az olursa, iletişim o kadar başarılı olur düşüncesidir. Başarılı iletişimin iki yönü vardır:

- Doğru mesajın iletimi.
- Mesajın eksiksiz iletimi

İşletmeler, doğru kanallardan doğru mesajların akmasını gözetmelidir. Bunun için yansızlık, dürüstlük, tutarlılık, açıklık ve şeffaflık gibi kurallara uymaları gerekir.

Dolaylı yollarla da başarılı iletişimin kurulması mümkün olmakla birlikte, dolaysız yollar kadar etkili olmayabilmektedir.

Müşterileri tanımanın önemi, onları memnun etme zorunluluğundan gelmektedir. Müşteriler hakkında bilgi sahibi olduğumuzda, onlara iyi ve kişiye özel hizmet verebilmek söz konusudur. Müşteriler ancak tatmin edici hizmet mamül / hizmet gördüklerinde yeniden başvurur ve tavsiye ederler<sup>298</sup>.



Şekil 13: İlişki Kalitesinin Evrimi<sup>299</sup>

<sup>298</sup> Bkz. "Müşteri İlişkileri Yönetimi, CRM (Customer Relationship Management)", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.visiglobe.com/crm-tr.htm> 24.09.2004.

<sup>299</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 13.

Şekilde görüleceği üzere, işletmeyle müşteri arasındaki ilişki zamana ve elde edilen bilgilerin niteliğine göre değişime uğramaktadır. Sürecin zirvesinde “geniş ve derin bilgi” yer almaktadır.

İşletmelerin müşterileri hakkında sahip olmaları gereken temel bilgiler arasında şunlara yer verilmektedir<sup>300</sup>:

- Müşteri kimdir? (Yaş, cinsiyet, grup,...)
- Müşterinin özet tarihi (Kültürü, adetleri, yaşam tarzı, kariyer geçmişi,...)
- Nerede yaşıyorlar?
- Geçmişte ne satın aldılar? (Tarihsel bakış)
- Ne şekilde aldılar? (Mali bilgiler)
- Hangileri en karlı?
- Her biri kaç kez aradı?
- Ürünlerin hangi özelliklerinden memnunlar?
- Ürünlerin hangi özelliklerinden dolayı şikâyet geliyor?
- Hangi müşterilerin ne beklentileri var?
- ...

İşletmeyle müşterinin birbirini tanıması için iletişim gereklidir. Bu iletişimde, yukarıda verilen bilgilerle birlikte birçok başka bilgi paylaşılmaktadır. Bu bilgi bolluğu ancak işletmedeki birtakım teknolojik araçlarla değerlendirilebilir. Bu araçlara sonraki bölümlerde yer verilecektir.

Şarılıgil'e göre müşteriden toplanan bilgiler doğrultusunda analiz yaparken aşağıdaki soruların cevapları aranmalıdır<sup>301</sup>:

- Hangi müşterilerin terk etme olasılığı yüksektir?
- Hangi müşterilerin satın alma olasılığı yüksektir?
- Belli müşterilere ulaşmak için en iyi kanal hangisidir?
- Belli müşteriler ile ne tür ilişkiler kurulmuştur?
- Müşterinin bütçesinde payı artırabilmek için olası şanslar nelerdir?
- ...

Yanıt aranacak noktaların sayısı artırılabilir. Bu konuda söylenecek en önemli şey doğru soruların, sizi doğru yanıtlara ulaştırmada yardımcı olabileceğinin bilinmesidir. Böylece işletme riskleri de doğru belirlenmiş olmaktadır. Riskler doğru belirlenince, bunlar için gerekli önlemlerin alınması kolaylaşabilmektedir.

#### **2.1.1.4.2.1. MÜŞTERİLERİ GRUPLANDIRMAK**

---

<sup>300</sup> Şarılıgil, **y.a.g.e.**, s. 63–64.

<sup>301</sup> Şarılıgil, **a.g.e.**, s. 64–65.

Müşteri İlişkileri Yönetiminde gruplandırma ya da bölümlendirme (segmentation) konusu, öyle sanıyorum ki, pazarlama alanındaki uygulamaya bakılarak da anlaşılabilir.

Pazarlamacının ilk görevi, gireceği pazarı seçmektir. Buna “hedef pazar” denir. Çağdaş pazarlamada, belirli bir mamülün, tek bir pazarı yoktur. Genel olarak, tek bir işletme için pazarlar çok büyüktür. Bu durumda, bir pazarın birçok bölümden oluştuğu bir gerçektir. Sözgelimi, tüketiciler pazarı yer, gelir, yaş vb. değişkenlere göre bölümlere ayrılabilir. Üreticiler pazarı, işletmenin kuruluş yerlerine, türlerine ve büyüklüklerine göre bölümlenebilir. Devlet pazarı, yerel kamu örgütlerine, büyüklüğe, devlet görevlilerine –savunma, eğitim, bayındırlık vb.- göre bölümlere ayrılabilir. Hedef pazarın seçiminde iki yöntemden bahsedilebilir<sup>302</sup>:

**1- Tüm Pazar Yöntemi:** Tüm pazar yönteminde (mass marketing) bir mal, kitle halinde üretilir, kitle halinde dağıtılır ve pazarı oluşturan tüm tüketicilerin –ya da örgütlerin- mamülü satın alacakları umulur. Pazar bölümlenmez ya da pazarın çeşitli bölümlerden oluşup oluşmadığına bakılmaz. Söz konusu mamül için tüm pazar, hedef pazar olarak seçilir. Bu yöntemle, pazarlanan mamülün hedef pazarını oluşturan tüketicilerin ihtiyaçlarının ve isteklerinin aynı olduğu ve tek bir pazarlama karmasıyla tüm pazarda doygunluk sağlanacağı varsayılır.

**2- Pazar Bölümleme Yöntemi:** Tüketicilerin ihtiyaçları ve istekleri, genellikle birbirinden farklıdır. Herkes aynı çeşit giysi, ayakkabı ya da mobilya satın almak istemez. Ayrıca, tüketicilerin satın alma davranışları da farklıdır. Farklı mamüllere ihtiyacı olan ya da farklı satın alma davranışları gösteren kişilerden oluşan bir pazar, türdeş (homojen) değildir. Bu yapıda olan bir pazar, türdeş bölümlere ayrılır.

Müşterileri bölümlendirmek (customer segmentation) ya da “pazarı bölümlendirmek” olarak da ele alınabilen bu kavram, “benzer ya da ilgili özellikleri açısından bir araya gelmiş, ortak istek ve ihtiyaçları olan ve bu ihtiyaçlarının karşılanması arzusunda olan tüketici grubu (grupları)” olarak tanımlanmaktadır<sup>303</sup>.

Pazar bölümlendirme, pazarın farklılık temelinde tanımlanmasını, sonuçlanan bölümlendirme profillerinin geliştirilmesini ve her bölümün çekiciliğinin ölçülmesini gerektirmektedir<sup>304</sup>.

#### **Pazar Bölümlendirme**

#### **Hedef Pazarlama**

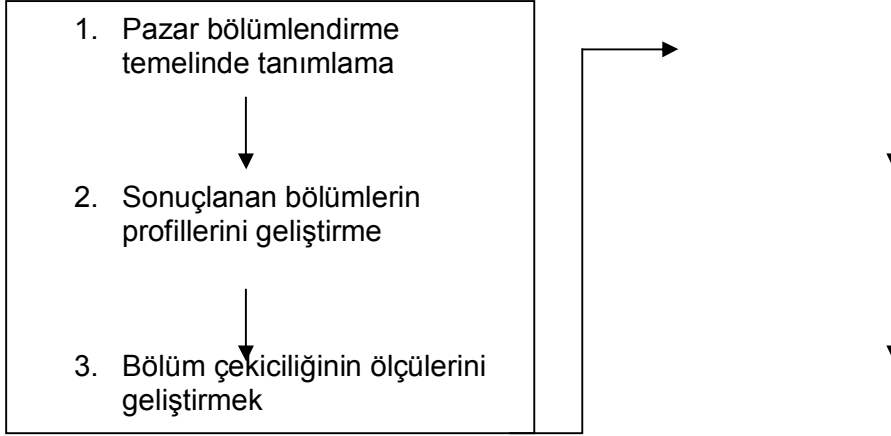
4. Hedef pazarın seçimi

5. Her bir hedef pazar için konum geliştirmek

<sup>302</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 59–61.

<sup>303</sup> Konya, **y.a.g.e.**, s. 25.

<sup>304</sup> Kotler, **y.a.g.e.**, s. 217 ; Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**,



**Şekil 14: Pazar Bölümlendirmenin ve Hedef Pazarlamanın Adımları**<sup>305</sup>

Pazar bölümlendirmenin yararları konusunda şunlar söylenebilir<sup>306</sup>:

- Yeni pazar fırsatları ele geçirilir.
- Pazar bölümünün ihtiyaç ve istekleri daha iyi saptanır.
- Daha uygun ve etkili pazarlama karması ya da karmaları geliştirilir.
- Şiddetli rekabetten kaçınılır.
- İşletme, kaynaklarını ve yeteneklerini, seçtiği pazar bölümüne uygun bir biçimde geliştirebilir.

• Pazar bölümünü seçmek, tüketicileri, rakipleri ve teknik, politik, sosyal çevre koşullarını seçmek demektir. Bu da işletmenin daha bilinçli ve etkili olmasını sağlar.

Müşteri bölümlendirmesinin çalışan motivasyonunu yükseltici etkisi de bir yarar olarak ele alınabilir.

Pazarın veyahut müşterilerin belirli kriterler çerçevesinde bölümlere ayrılması, Müşteri İlişkileri Yönetiminin temel konularından birini teşkil etmektedir. Bölümlendirmenin gerekçeleri arasında kaynak ve zaman tasarrufu, etkinlik sağlama, karlılığı artırma gibi konular sayılabilir. İşletme bu sayede neyle karşı karşıya olduğunu bilmekte ve üretim, pazarlama ve MİY stratejilerini buna göre geliştirmektedir. Aynı zamanda, hedef grubuyla ilişkilerini doğru bir şekilde planlayabilmekte ve yürütebilmektedir.

Yazarlara göre tüketici pazarları aşağıdaki etkenlere göre bölümlenmektedir<sup>307</sup>:

1- **Coğrafi Etkenler:** Coğrafi yer, iklim, pazarın ve nüfusun yoğunluğu başlıca coğrafi etkenlerdir.

2- **Demografik Etkenler:** Demografik bölümlenmede pazar, yaş, cinsiyet, gelir, meslek, aile yapısı gibi etkenlere göre çeşitli bölümlere ayrılır.

<sup>305</sup> Kotler, **a.g.e.**, s. 216.

<sup>306</sup> Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 62.

<sup>307</sup> **A.g.e.**, s. 65–68 ; Kotler, **a.g.e.**, s. 219–226 ; Üreticiler, araçlar ve kurumlar pazarlarının bölümlendirmesi için **bkz.** Cemalcılar, **Pazarlama Yön...**, s. 68–69.

3- **Psikolojik ve Sosyolojik Etkenler:** Pazarı oluşturan tüketicilerin, içinde yer aldıkları sosyal grup, yaşam biçimi ve kişilik özelliklerine göre de gruplanması söz konusudur.

4- **Mal – Tüketici İlişkisi Etkeni:** Pazarlamacılar, tüketici pazarını, tüketicilerin malla olan ilişkisine göre de bölümlerler. Bu ilişkiler, genellikle mamülün kullanımı ile -kullanım oranı, elde edilen fayda, markaya bağlılık- ilgilidir.

Bu etkenlerin sayısı artırılabilir. Önemli olan, belirlenen stratejiye uygun olarak, gruplandırma yapılması, yani gruplandırmanın kapsamının iyi belirlenmesidir. İşletmeler, kendilerine en uygun müşteri bölümlendirmesini bulmak zorundadır. Bu konuda sistem analizi gibi sorun çözme teknik ve araştırma yöntemlerinden yararlanılabilmektedir. Bu sayede, varolan durum hakkında bilgi sahibi olunmakta, analiz ve sentezle gelecekteki koşullara uyum gösterecek bir yapı oluşturulmaya başlanmaktadır.

Tanımlanmış değeri yüksek müşteriler aynı zamanda, müşteri sadakati oluşturmada dikkate değer gayret gösterilenler olabilmektedir. Eğer siz, yüksek karlılığa bir değer katarsanız, sonrasında düşük düzeydeki müşterileri VIP müşterisi yapmalısınız<sup>308</sup>. Bu değer katma işlemi, yüksek düzeyde iletişimle mümkündür. Müşterilerle mümkün olan her kanaldan iletişim kurulmalı, elde edilen bilgiler sistemli olarak tutulmalı, hem müşterinin, hem de kuruluşun yararına olan şekilde kullanılmalıdır. Unutulmamalıdır ki, müşteriler sadece kar kaynağı değildir. Onlar kuruluşların varoluş sebebidir. Tüm ilişkiler bu çerçevede kurulursa bir sorun çıkma ihtimali çok azalır. Potansiyel olarak bütün müşteriler sadık müşteri gibi kabul edilmelidir. Bu savın kalkış noktası, kimin sadakat geliştireceğinin kesin olarak bilinmemesidir.

Genel kabul gören bir yaklaşıma göre, müşterilerin %20'si, karın %80'ini getirmektedir. Böylece, niteliği bilinen müşterilere daha kaliteli hizmet vermenin, daha karlı olma anlamına geldiği anlaşılmaktadır. Tabii, bunların sadece varsayım ve genelleme olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

#### **2.1.1.4.2.2. MÜŞTERİLERİN BEKLENTİLERİNİ ANLAMAK**

Bu bölümde, ara ara değinilen “müşteri beklentilerini anlama” konusunda detaylı bilgilere yer verilecektir.

Günümüzde beklentiler, neredeyse tüm sektörler için büyük önem taşımaktadır. Bir süre öncesine dek bazı özel sektörlerde (Borsa, kambiyo,...) somut bir gösterge olarak dikkate alınan beklentiler, artık her sektör için önemlidir diyebiliriz. Finansal sektör diyebileceğimiz bu sektörde iş öyle bir noktaya gelmiştir ki, beklentilerin, gerçeğin

---

<sup>308</sup> Jeffrey Noe, “Regaining Customer Appreciation”, **America’s Community Banker**, 5, 4, 1996, s. 20.

kendisinden önemli olması söz konusudur. Bu açıdan bakmaya çalışırsak “beklenti her şeydir” diyenleri daha iyi anlayabiliriz. Neden bu şekilde olduğu konusunda değişik görüşler ortaya atılabilir. Beklentiler, üzerlerinde uzlaşan kişi sayısına göre güçleniyor gibi gözükmektedir. Üzerinde uzlaşanlar için herhalde uzlaşmış olmak ve sonucun umulan gibi olacağını düşünmek önemlidir. Gerçekten beklentilerin, beklenen şekilde gerçekleşmesi o denli önemli olmayabilmektedir. Gerçekleşir ya da gerçekleşmez; bu sadece manevra yapılabilecek yeni bir alan yaratır. Bu böyle sürer gider. Yani yapılan temel şey sürekli beklenti içine girmek, beklentileri revize etmek ya da sınırlamaktır. Finansal kurumların beklentiler konusundaki yaklaşımlarının detayları bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Burada sadece beklentinin ne derece önemli olabileceği vurgulanmak istenmiştir.

Müşterileri tanıma sürecinde önemli aşamalardan biri, müşteri beklentilerinin anlaşılmasıdır. Çağdaş pazarlamanın hamle alanı büyümektedir. Kitlesele üretimden ziyade özel ve talebe göre üretimin söz konusu olduğu bir çağda yaşamaktayız. Beklentileri karşılayacak mamül / hizmet üretmek de başka bir kaygıyı oluşturmaktadır. Bunun söz konusu olabilmesi için beklentilerin zamanında ve doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Bu işlemden sonra içselleştirme sürecine geçilebilir. Bu süreç, beklentilerin anlaşılmasından sonra iç süreçlere yansıtılmasını ve kaliteli mamül / hizmete dönüştürülmesini içermektedir.

Eserinde “müşteri ihtiyaçları” kavramını ele alan Şarlıgil, kavramı iki şekilde ele almaktadır<sup>309</sup>:

- a) **Grup ihtiyaçları:** Müşterilerin, benzer müşteriler ile çakışan ihtiyaçlarıdır.
- b) **Bireysel ihtiyaçlar:** Her birey için değişen ihtiyaçlardır.

Bütün müşteriler için uzlaşılan nokta şüphesiz, “ihtiyaçlarının karşılanması isteği”dir. Bütün müşteriler, ihtiyaçlarının “beklentileri doğrultusunda karşılanmasını” ister. Karşılandığı takdirde müşteri memnuniyeti ortaya çıkar ve bu da müşteri sadakatının geliştirilmesinde lokomotif etki yapar. E. Akyıldız, ilgi alanlarına göre müşteri hizmetinin büyük bir silah olduğunu belirtmektedir<sup>310</sup>.

Dünya pazarının liberalleşmesi devam ettiği için iletişim hızlanmış ve teknolojik yenilikler artmış, insanlar, mevcut zamanlarında elde edebileceklerinden daha fazla enformasyon ve daha çok tercihle karşı karşıya kalmıştır. Satın alma kararlarını kolaylaştırmak için alıcılar, markalar ve ürünler için sorumluluk alan pazar önceliklerinde kurumlar ve itibarları hakkında daha fazla bilgi talep etmektedirler<sup>311</sup>. İlerleyen bölümlerde ele

---

<sup>309</sup> Şarlıgil, a.g.e., s. 54.

<sup>310</sup> Görüşme 5, Akyıldız Plastik Doğrama Dekorasyon ve İnşaat San. Ltd. Şti Md. Sn. **Erol Akyıldız** ile yapılan görüşme (16.06.2005).

<sup>311</sup> Prema Nakra, “Kurumsal İtibar Yönetimi: ‘KİY’ Stratejik Bir Dönüşüm mü?”, (Çev. Filiz Otay), **Kurgu Dergisi**, 18, 2001, s. 404.



alınan yöntemler, müşterilerle kuruluşlar arasında bilgi alışverişi yöntemleri olarak da seslendirilebilir.

Burada, müşteri beklentilerini anlamada kullanılacak bazı yöntemlerden bahsedilecektir. Verilen tablo, konunun anlaşılabilmesine yardımcı olabilir.

	<b>PARASAL YATIRIM</b>	<b>ZAMAN YATIRIMI</b>	<b>BAŞLICA KULLANIM ALANI</b>
<b>Şikâyetlerin stratejik kullanımı</b>	Düşük	Düşük	Hizmet sürecindeki tanımlama sorunlarında
<b>Benzer endüstrilerdeki müşteri istekleri</b>	Düşük	Düşük	Odaksal endüstrilerdeki müşteri beklentileri için başlıca yapıyı geliştirmekte
<b>Orta düzey müşteri araştırmaları</b>	Orta	Orta	Son müşterilerdeki derinlemesine (in - depth) bilgiyi toplamada
<b>Anahtar müşteri çalışmaları</b>	Orta	Orta	En önemli müşterilerdeki derinlemesine bilgiler için
<b>Müşteri panelleri</b>	Ortanın üstü	Ortanın üstü	Değişen müşteri beklentilerinde sürekli bilgi kaynağı
<b>İşlem tabanlı çalışmalar</b>	Orta	Orta	Hizmet kalite performansının her parçasında geri beslemenin sağlanmasında
<b>Etraflı müşteri beklentisi çalışmaları</b>	Yüksek	Yüksek	Müşteri tabanlı ölçüler kurmak; müşteri beklentilerinin ve anlayışlarının hangi dinamiklere dayandığının tespitinde

**Tablo 4: Müşteri Beklentilerini Anlamada Seçilmiş Yöntemler<sup>312</sup>**

<sup>312</sup> Zeithaml, Parasuraman ve Berry, **y.a.g.e.**, s. 55.

Şimdi bu yöntemleri biraz açalım ve başka yöntemlerin olup olamayacağını sorgulayalım.

#### **2.1.1.4.2.2.1. Müşteri Şikâyet / Öneri İletme Sistemi Kurmak**

Şikâyet kurumu, konumuzla ilişkisi açısından, müşterilerin hoşnut olmadıkları mamül ve hizmetler konusunda gerekli yerlere başvurmalarını içermektedir. Bir tür geri besleme yoludur. M. Akdemir yazısında, günde kaç kez bu yola başvurduğumuzu sorgulamakta ve “bunların kaçısı sırf şikâyet ettiğiniz için çözüme kavuşturuldu” diye sorup “hiçbiri” şeklinde cevap vermektedir. Yazısının kalanında, şikâyetin çözümün bir parçası olması için, şikâyet sahibinin çözüm yolu da önermesini ve yapıcı olunmasını tavsiye etmektedir<sup>313</sup>. Bu yaklaşım doğru olmakla birlikte, müşteri ve işletme arasındaki süreçte kimi farklılıklarla ortaya çıkması doğal görünmektedir. Bu farklılıklardan biri “müşteri her zaman haklıdır” anlayışıdır. Çözüm önerse de önermese de... Ayrıca, şikâyetlerin stratejik amaç ve hedefler için kullanılabilmesi de bir farklılık sayılabilir. Şu da var ki, özellikle tüketicileri koruyan sivil toplum örgütlerinin ortaya çıkmasıyla şikâyet – çözüm ilişkisinin başarılı sonuçları herkes tarafından gözlenebilir hale gelmiştir. MİY bakış açısıyla yaklaştığımızda, şikâyetlerin kimi önerileri ve çözüm yolları içermesinde bir sakınca olmadığı gibi ek faydalar da bulunabilir.

Kaynağa göre şikâyetler yöneticiler ve temasta bulunan personel için sunduğu fırsatlar kadar, mamül ve hizmetler hakkında detaylı ve zengin bilginin elde edilmesi açısından da önem taşımaktadır. Onlar özellikle hizmet sistemindeki başarısızlıklar ve düşüşler konusunda önemli bilgiler sağlar. Şikâyetler derlenir, analiz edilir ve çalışana geri besleme olarak sunulursa hizmet süreci için ucuz ve sürekli bir ayarlama kaynağı elde edilmiş olur<sup>314</sup>.

Bugün İnternet ve web sayfaları, şikâyetlerin ve önerilerin en kolay iletilebildiği sık kullanılan yerlere dönüşmüştür. Kurum ve kuruluşlar bunlardan başka, ücretsiz (800'lü) telefon hatlarını ve şehir içi telefon ücreti yansıtılan çağrı merkezlerini müşterileri için tahsis etmekte; böylece müşteriler, hoşnutsuzluklarını, memnuniyetlerini ve önerilerini kolayca iletilebilmektedirler.

#### **2.1.1.4.2.2.2. Benzer Endüstrilerdeki Müşteri Beklentilerini İncelemek**

Bu yöntem kolaylığı ve ucuzluğundan dolayı seçilmektedir. İşletme yetkililerine karşılaştırma olanağı tanımaktadır.

<sup>313</sup> Meltem Akdemir, “Şikâyet Çözümün Bir Parçası mı?”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4099> 21.02.2005.

<sup>314</sup> Zeithaml, Parasuraman ve Berry, a.g.e., s. 54.

Benzer sektörlerdeki müşteri beklentilerini incelerken göz önünde tutulması gereken nokta kimi risklerin olduğudur. Bu risklerin bir kısmı, kendi sektörünüzle uyum göstermeyen sonuçlara ulaşmak, bir diğeri de bu konuda ayrıntılı bilgi almanın, genellikle diğer sektörlerin tutumuna bağlı olmasıdır. Uzaktan yapılan incelemeler yüzeysel bilgilere ulaştırabilecektir.

#### **2.1.1.4.2.2.3. Orta Düzey Müşteri Araştırmaları Yapmak**

Orta düzey müşteriler üzerindeki çalışmalar, orta düzey maliyeti olan çalışmalar arasında kabul edilmektedir. Bu müşteriler, temasta bulunan çalışanlar, satıcılar, dağıtıcılar, acenteler, komisyoncular gibi son müşteriye hizmet eden insanlardır. Bu müşterilerin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının araştırılması, son kullanıcıların bilgilerini elde etmenin etkin ve yararlı bir yolu olabilir<sup>315</sup>. Çünkü onlar, son müşteriye üretici konumdakilerden çok daha yakındır.

#### **2.1.1.4.2.2.4. Anahtar Müşteri Çalışmaları Yapmak**

Bu derinlemesine araştırmanın, anahtar müşterilerin, diğerlerinden daha geniş kapsamlı ya da önemli son müşteriler olduğu durumlar için uygun olduğu belirtilmektedir. Örneğin hukuk büroları, temel davalardaki müşteriler, bankalar ve onların üst düzey mudileri ya da borçluları ve havayolları üzerine anahtar müşteri olarak odaklanılabilir<sup>316</sup>. Her kuruluşun anahtar müşterisi diğerinden farklı olabileceğinden ayırtlamaya dikkat edilmelidir.

#### **2.1.1.4.2.2.5. Müşteri Panelleri Düzenlemek**

Panel, belirli bir zaman aralığında araştırmacıya bilgi vermeyi kabul etmiş kişilerden oluşan bir gruptur. Odabaşı, “müşteri panelleri” kavramı yerine “danışma panelleri” kavramını kullanmaktadır. Ona göre, bunların iki türü vardır<sup>317</sup>:

a) **Sürekli Panel:** Sürekli panellerde üyeler, düzenli biçimde belirlenmiş konuları rapor ederler. En önemli avantajı, sürekli bilgi elde etme olanağı yaratmasıdır. Tüketici danışma gruplarının konusu, müşterilerin kuruluş ile olan ilişkileridir. Bu toplantıların gündemini, müşteri hizmet stratejisi ile ilgili konular oluşturmaktadır.

---

<sup>315</sup> Zeithaml, Parasuraman ve Berry, **a.g.e.**, s. 57.

<sup>316</sup> **A.e.a.y.**

<sup>317</sup> Odabaşı, **a.g.e.**, s. 155.

b) **Süreksiz Panel:** İlkinin aksine yazar bu panel türünü açıklamaz. Ancak, açıklamalardan sadece süreyle ilgili bir farklılığın olduğu anlaşılmaktadır. Bu paneller belli aralıklarla düzensiz olarak yapılmaktadır.

Yazara göre panele girecek üyeler, geniş müşteri gruplarının alt bölümlerinden bilinerek ve arzu edilerek seçilirler. Danışma paneline üye olarak şirket çalışanlarının alınması neredeyse norm haline gelmiştir. Olanaklar elveriyorsa üst yönetimin de toplantılara katılarak, müşterilerin ilgilerinin, şikâyetlerinin dikkate alındığını vurgulamasının önemine işaret edilmektedir.

Kaynaklarda bu panellerin, genellikle 15–20 civarında üyenin bir araya gelmesiyle oluştuğundan, yılda üç veya dört defa yapıldığından ve müşterilerden düzenli ve zamanlaması uygun bilgilerin alınmasında işe yarar bir yol olduğundan bahsedilmektedir<sup>318</sup>. Bu çalışmalar, müşterilerden bilgi almada en etkin yollardan biridir. Zira müşteriyle yüz yüze bir ilişki söz konusudur. Samimiyet vardır ve ilgilerin, beklentilerin doğru tespit edilmesi mümkün olabilmektedir. Yüz yüze ilişkinin Müşteri İlişkileri Yönetiminde ne denli önemli olduğu hatırlanırsa, bu yöntemin yarattığı fırsatlar daha iyi anlaşılabilir.

#### **2.1.1.4.2.2.6. İşlem Tabanlı Çalışmalar Kurgulamak**

İşlem tabanlı müşteri araştırmaları, hizmet dünyasında popülerlik kazanan bir araştırma trendidir. Bu yöntemde, müşterilerin özel bir işlem sonrasındaki memnuniyetleri, etkileşimde buldukları personelle anında araştırılmaktadır. Personelin, işlem sonrasında müşteriyle tekrar iletişime geçerek, kimi sorularla memnuniyeti ölçmesi söz konusudur. Bu araştırma çeşidi basittir, yönetime müşteri işlemleri hakkında taze ve geçerli bilgi sunar<sup>319</sup>.

#### **2.1.1.4.2.2.7. Etraflı Müşteri Beklentisi Çalışmaları Yürütmek**

Bir kapsamlı araştırmanın en çok, üst yönetimin şirket müşterileri hakkındaki gerçekleri bulma konusunda kendini adadığı zamanlarda işe yaradığından söz edilmektedir. Örnek olarak verilen bir şirketin, bütün müşterilerinin beklentilerini ölçme konusunda bir program geliştirdiğinden bahsedilmektedir. Bu çalışmanın hem iç, hem de dış müşterileri kapsadığı belirtilmektedir.

Aynı kaynağa göre, müşteri beklentileri zamanla değişmektedir. Artan rekabet, değişen hazlar ve müşterilerin daha fazla bilinebilir olması nedeniyle şirketler, sürekli bilgi ve stratejilerini güncellemelidir<sup>320</sup>. Bu çalışmalar fazla maliyetli olmakla birlikte, şirketler önünde

<sup>318</sup> Zeithaml, Parasuraman ve Berry, **a.g.e.**, s. 57–58.

<sup>319</sup> **A.g.e.**, s. 58.

<sup>320</sup> Örnekler için **ayr. bkz.** Zeithaml, Parasuraman ve Berry, **a.g.e.**, s. 58–59.

alternatifi olmayan yöntemlere dönüşebilir. Bu sayede, en geniş ölçüde bilgi elde edilmiş olmakta, bu da önemli bir stratejik avantaj anlamına gelebilmektedir.

Zeithaml, Parasuraman ve Berry'in çalışmalarında, "beklentileri anlama" bölümünde yer verilmeyen başka bazı araç ve yöntemlerden de söz edilebilir. Bunlardan biri "odak gruplar"dır. Aşağıda buna değinilmektedir.

#### **2.1.1.4.2.2.8. Odak Gruplar**

En çok bilinen araştırma stratejilerinden birisi de odak gruplar (focus groups)dır. Odak gruplarla yapılan araştırmalar niteliksel (kalitatif) araştırma yöntemlerinden sayılmaktadır.

Belirli ve kalıplara oturtulmamış, doğal bir toplantı biçiminde yürütülen, seçilmiş az sayıda müşterinin serbestçe birbirleriyle etkileşimde bulunabildikleri bir görüşme biçimidir. Ana amaç, müşteri ilişkileri konusunda müşterilerin görüş ve önerilerini belirlemektir. Genellikle en az üç küçük gruptan oluşur ve her grup benzer özelliklerdeki insanları içerir. Grupların büyüklüğü 8–12 kişi arasındadır. Grup toplantıları, önceden belirlenmiş tarihlere yapılır ve 1–3 saat sürer. Toplantı "moderator" denilen bir yönetici tarafından yürütülür. Tüm görüşmenin başarılı ve verimli geçebilmesi için, oturum başkanı iki konuda hazırlıklı olmalıdır<sup>321</sup>:

- 1- Görüşmenin içeriği
- 2- Verilerin analizi

Görüşmenin içeriği ve programının hazırlanması oturum başkanının stiline bağlıdır. Stille birlikte görüşülecek konunun kendisi de bu konuda belirleyici olabilmektedir. Müşteri hizmetinin tüm boyutları konuşulmak isteniyorsa, doğrudan konuya giren yaklaşım tercih edilmelidir.

Verilerin analizi, iki ya da üç kişi tarafından fokus grubun görüşme teyplerinin dinlenmesiyle başlar. Buradan, toplantılarda ortaya konan ana temaların belirlenmesine çalışılır.

Kaynaklarda alternatif yollar arasında da gösterilebilen odak grupların, gerek yeni sistem geliştirme, gerekse yürütülen sistemin başarı ve / veya başarısızlığının denetlenmesinde işe yarar olduğundan söz edilmektedir. Tartışma için çok yararlı bilgiler sağlayabilecekleri ifade edilmektedir<sup>322</sup>. Odak ya da kullanıcı gruplarının kısa dönem temelinde toplandığı belirtilmektedir. DIALOG, Institute for Scientific Information (ISI), Mead

---

<sup>321</sup> Odabaşı, **a.g.e.**, s. 152–154.

<sup>322</sup> Margaret Watson, "Records Management: A User's Perspective", **Records Management Journal**, 4, 2, 1994, s. 89.

Data Central (NEXIS ve LEXIS) ve Predicasts gibi kuruluşların kullanıcı bilgilerini toplamak için hedef ya da odak grupları kullandığından bahsedilmektedir<sup>323</sup>.

Öte yandan, müşterilerin kalite açısından beklentilerindeki olası değişimlere ya da fiyat sebebiyle tercih edilebileceği rakiplere karşı en etkili karşı cevabı verecek, yöntemlerini yenileyecek fırsatı veren organizasyon tipinin **öğrenen organizasyon** olduğu belirtilmektedir. Aynı noktada, müşteriler gibi çalışanların da beklentileri olduğundan hareketle, maddi, manevi, kariyer planlaması tarzındaki unsurlar ve bunlardaki değişimlerin, organizasyonların uyum sağlaması gereken unsurlar olduğu belirtilmektedir. Bu unsurları değişimlere göre planlayıp uygulamak da öğrenen organizasyon yapısıyla mümkündür<sup>324</sup>.

#### 2.1.1.4.2.2.9. Alternatif Yöntemler

Bazı yazarlar, telefon ve posta yoluyla şirketlerin düzenli olarak kullanıcılarının önerilerini toplamasını, yıllık ya da ulusal toplantılarda kullanıcı forumları düzenlenmesini hatta çalışma toplantılarındaki ya da güncel toplantılardaki değerlendirme formlarını bile bir müşteri geri besleme kaynağı olarak görmektedir<sup>325</sup>. Bu kaynaklar merkez alınarak yapılan çalışmalar da alternatif yöntemler olarak ele alınmaktadır.

#### 2.1.1.4.2.3. TEKNOLOJİ DESTEĞİNDEN YARARLANMAK

T. Halman, tutan ve tutmayan öngörülerin zaman zaman mizaha konu olduğundan hareketle, 19. Yüzyıl sonlarında, İngiltere Bilimler Akademisi Başkanı'nın söylediği şu sözleri hatırlamaktadır<sup>326</sup>: "Havadan daha ağır bir cismin uçamayacağı açık seçik bir gerçektir." Halman'a göre, telefon ve televizyon gibi icatlara da gülüp geçenler olmuştu, "Titanik batmaz" diye kehanette bulunanlar da...

Bunların hepsi birer gerçektir. İnsanoğlunun geçmişte ne kadar büyük bir açmazda bulunduğu rahatça görülebiliyor. Konumuzla ilgisi açısından sorulacak soru şu olabilir: Müşterilerle kuruluş arasındaki ilişkiler, teknolojinin desteği ile el altında olabilir mi? Bütünüyle "yönetilebilir" bir hale gelir mi? Bu bölümde, bu ve benzeri soruların yanıtlarını aramaya çalışacağız.

---

<sup>323</sup> Ann J. van Camp, "User Advisory Groups and the Online Industry", **Online**, 16, 2, 1992, s. 44, [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=702328&sid=3&Fmt=3&clientId=42144&RQT=309&VName=PQD> 31.05.2005.

<sup>324</sup> Mustafa Alkan, "Öğrenen Organizasyonlar", [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=526](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=526) 25.03.2005.

<sup>325</sup> van Camp, **a.g.e.**, s. 45.

<sup>326</sup> Talat Halman, "İşimiz Üç Sanalla Bir Databanka Kaldı", **Yeni Türkiye**, 20, 1998, s. 1613.

Arman Kırım'ın da belirttiği üzere MİY'i teknolojiden ayırmak imkânsızdır, fakat MİY'in kapsamını sadece teknolojiye indirgemek de yanlış olur. MİY, temelde bir iş felsefesidir ve teknolojiyi, veritabanı düzenleme, müşteri ile bağlantı kurma ve müşteriden geri besleme alma konusunda kullanır<sup>327</sup>. Anlaşılan, MİY = TEKNOLOJİ denklemi geçersiz olmaktadır. O zaman, burada başka faktörlerin de etkileri olmalı diye düşünüp kaynaklara göz attığımızda şunları görmek mümkündür<sup>328</sup>:

- MİY, insan, süreç (proses) ve teknolojidir.
- Bilgi, metot, karlılık ve etkileşim unsurları ile tetiklenir.
- Müşteri seçimi, müşteri edinme, koruma ve derinleştirme evrelerini etkiler.
- MİY, tek bir şube müdürünün beşeri ilişkileri ile yapabildiğini, firma çapında yapabilme yeteneğidir.
- Müşteri davranışlarını tahmin etme ve kuruluş yararına olan davranışları etkilemek için aksiyon seçme sürecidir.
- MİY, satış otomasyonu, müşteri desteği, yardım merkezinde telefonları yanıtlayan bayan, İnternet sitesinde potansiyel müşteriyle sohbet eden operatör değildir. Hepsidir.
- Etkin MİY, bireysel müşteriler ve onların ihtiyaçlarına bütünsel bir bakışı gerektirir.

Çok sayıda müşteriye hizmet veren ve rekabet ortamında bu hizmeti her geçen gün daha ucuza mamül ederek, daha kaliteli bir şekilde vermek zorunda olan kuruluşların, bu amaca ancak teknoloji kullanarak ulaşabilecekleri belirtilmektedir<sup>329</sup>. Teknolojik birçok araç sayesinde, müşteri bilgilerinin müşteri davranışlarına ne derece dönüştüğünden, genel müşteri değerlendirmelerine ve işletme performansına değin birçok analiz, hatasız ve zamanında kuruluş yöneticilerinin bilgisine sunulabilmektedir. Geliştirilen bazı teknolojik uygulamalar, Müşteri İlişkileri Yönetiminin merkezi bir unsuru haline bile gelmiş bulunmaktadır. Veri madenciliği bu açıdan büyük önem verilen bir konudur. İlerleyen bölümde bu konu işlenecektir. Şu da belirtilmelidir ki, önceki bölümlerde verilen müşteriyle iletişim kurma yollarından birçoğu "teknolojik uygulamalar" olarak ele alınabilir veya teknolojik uygulamalarla birleştirilebilir. Bunlar arasında çağrı merkezlerini ve İnternet'i sayabiliriz. Bu açıdan tekrar ele alınmalarına gerek görülmemiştir.

#### **2.1.1.4.2.3.1. MİY Teknolojisi, Veri Madenciliği ve Veri Ambarları**

<sup>327</sup> Şarlıgil, **a.g.e.**, s. 66 ; **Bkz.** Arman Kırım, **Strateji ve Bire - Bir Pazarlama CRM**, 2.bs., İstanbul: Sistem, 2001.

<sup>328</sup> CRM Institute Turkey, "Türkiye'nin CRM Tarifleri", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=391> 19.02.2005 ; Dinçer Atlı,

"Müşteriye Yeni Bir Bakış (CRM)", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=567](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=567) 25.03.2005 ; Drury Jenkins, "Customer Relationship Management and The Data Warehouse" , **Call Center Solutions**, 18, 2, Ağustos 1999, s. 88 ; Bacun, **a.e.a.y.**

<sup>329</sup> Gel, **y.a.g.e.**, s. 7.

MİY teknolojisinin üç ana başlıkta işlenmesinin mümkün olduğu belirtilmektedir<sup>330</sup>:

**Operasyonel MİY:** Sipariş yönetimi, tedarik yönetimi, satış sonrası servis, pazarlama otomasyonu, satış otomasyonu, mobil satış.

**Analitik MİY:** Pazarlama, satış ve servis operasyonlarının analizi ve müşteri davranış biçimi, müşteri değeri ve müşteri portföyü,... analizleri.

**İşbirlikçi MİY / Temas Noktaları Yönetimi:** Doğrudan temas, telefon (çağrı merkezi), web, faks / mektup.

Bu çalışmada, bahsedilen teknolojik uygulamalar içinde “analitik MİY” grubuna giren veri madenciliği teknolojisi kapsamlı olarak ele alınacaktır. Diğerleri, büyük ölçüde önceki bölümlerde değinilen konuları içermektedir.

Veri madenciliği (data mining), büyük miktarda veriden anlamlı bilgi çıkarma sanatıdır. Veri madenciliği, matematiksel olarak istatistikî veyahut çizgesel yöntemler kullanabilir. Sonuçta yapmaya çalıştığımız, veritabanındaki her çizelge sütunları arasındaki permütasyonlara bakarak, "ilginç gruplamalar" bulmaktır. Bu gruplamalardan biri istihbarat değeri taşımasa bile, 2.'si 3.'sü veyahut 4.sü taşıyacaktır<sup>331</sup>. Veri ambarları (data warehouse) ise “verilerin en açık kaynağı” olarak ifade edilmekte ve “veri depoları” olarak da anılmaktadır. Bunların geliştirilme amacı, karar destek verileri için genel bir kaynak sağlamaktır<sup>332</sup>.

Merkezi veri ambarı, bir stratejik bilgi sisteminin en kritik bileşenidir. Birçok örgüt bugün, veri madenciliği uygulamalarını stratejik karar vermeye bilgi desteği sağlamakta kullanmaktadır<sup>333</sup>.

Genel olarak, veri madenciliğini, verilerin çeşitli şekillerde işlenmesi ve depolanması uygulamalarının iş tanımı, veri ambarlarını ise donanım ve yazılımla desteklenen teknolojik bir uygulama olarak anlamak mümkündür.

“Veri ambarlarına sahip olma”nın birinci öncelik olduğu belirtilen bir çalışmada, diğer önceliklerin “içlerinde bulunan bilgilerin güncel ve de eksiksizliği”, “bu verileri analiz etmeye olanak sağlayacak etkin araçların elde bulunması” ve “sürat” olduğu belirtilmektedir<sup>334</sup>.

Şarılıgil, müşterilerin ilgili kurumlarla yapmış olduğu her türlü işlemin detayının uzun yıllar boyu saklanıp kullanıldığı, müşterilerin kendi yaşam biçimleri ve satın alma alışkanlıklarıyla ilgili verdiği %100 doğruluk taşıyan ‘ham veri’nin ‘anlamlı bilgi’ye, anlamlı

<sup>330</sup> Utku Akça, “CRM ve ERP II”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

[http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=104](http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=104) 21.02.2005 ; **Karş.** Sarah E. Varney, “Database Marketing Predicts Customer Loyalty”, **Datamation**, 42, 15, Eylül 1996, s. 54 ; Gel, **a.g.e.**, s. 79.

<sup>331</sup> Burak Bayramlı, “Veri Madenciliği”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=391](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=391) 25.03.2005.

<sup>332</sup> Gordon Linoff, “Data Mining”, **Inform**, 13, 9, Kasım / Aralık 1999, s. 20.

<sup>333</sup> Jenkins, **a.e.a.y.**

<sup>334</sup> Atlı, **a.e.a.y.**



bilginin de 'müştəri ilişkisi'ne dönüştürüldüğü teknolojik ortamların mevcut olduğunu belirtmektedir. İşte bu ortamlarda, teknoloji kullanımı ile müşterilerin 'ne yaptığı', 'neden yaptığı' ve bundan sonra 'ne yapacağı' kestirilebilir ve tüm pazarlama, satış, hizmet ve ürün geliştirme stratejileri bu temele oturtulabilir. Böylece, doğru zamanda, doğru müşteriye, doğru ürünü, doğru kanaldan ve doğru fiyattan sunmanın yolları aranır.

Ona göre, müşteri odaklı çalışan ve bire-bir pazarlama stratejilerini uygulayan firmalarda müşteri bilgileri çok değerlidir. Bu bilgilerin saklanması, güncellenmesi, müşteri ile iletişime geçildiğinde, eğer daha önce ilişki kurulmuş bir müşteriye anında veri ambarından çağrılarak görüntülenebilmesi, dolayısıyla müşteriye hatırlanılmış hissi verilmesi, müşterilerin istek ve şikâyetlerinin değerlendirilebilmesi için bunların kayıt edilmesi çok önemlidir<sup>335</sup>.

Linoff'a göre veri madenciliği, bir öğrenme sürecidir. Dört aşaması vardır<sup>336</sup>:

- 1- Sorunun doğru tanımlanması,
- 2- Verinin dönüştürülmesi ve analizi,
- 3- Sonuca göre hareket etmek,
- 4- Sonuçların ölçümü.

Ona göre, bu süreç tekrarlanan bir süreçtir ve her aşama kritik bir öneme sahiptir. Tanımlayıcı (descriptive) veri madenciliği olarak bahsettiği tür, bilmediğimiz şeyleri bize söyler. Keşfetme ve ilgili örneklerdeki veriyi bulma sürecidir. Tahmin edici (predictive) veri madenciliği ise örneğin, gelecek ay hangi müşterinin ya da müşterilerin bizden ayrılacağı konusunda en iyi tahmini sunar. Bu durumlarda, gelecekte neler olacağı çözülmeye çalışılır.

Şüphesiz, veri madenciliğinde temel nesne müşteri bilgisidir. Bu ise ticari yönüyle olduğu kadar ahlaki yönüyle de yazarlarca konu edilen bir kavramdır. Hangi müşteri bilgilerinin kaydedileceği ve işleneceği, hangilerinin de kapsam dışı tutulacağı konusunda birçok görüş bulunmaktadır.

Gel'e göre, nihai müşteri rahatlıkla "Benimle ilgili hiçbir bilgiyi ana şirkete veremezsiniz" diyebilir. Ona göre bu sorun, müşterilerin ve bayilerin muvafakatının alınması, bu bilginin hangi amaçla ve hangi kısıtlamalarla kullanılacağına belirlenmesi ve ilgililere duyurulması, verilen sözlerin tutulması ile aşılabılır. Gerek veri yapıları, gerekse uygulamaların tasarımı, müşteri ismi veya adresi gibi birtakım bilgilerin, kanun veya istek dışında kullanımını engelleyecek şekilde yapılabilir<sup>337</sup>. Kuruluşlar, kişisel özgürlük alanlarına müdahale etmemelidir. Bu şekilde sağlık bir iletişim mümkün olmaz ve çabalar boşa gider. Bu konuda yeni yaklaşımlar vardır. Kuruluşlar bu yaklaşımları sürekli izlemelidir.

Newell, "izinli pazarlama" kavramını ortaya atmakta ve pazarlamacıların müşteri bilgilerini paylaşmadan önce izin almaları gerektiği görüşünü destekleyen araştırmalara

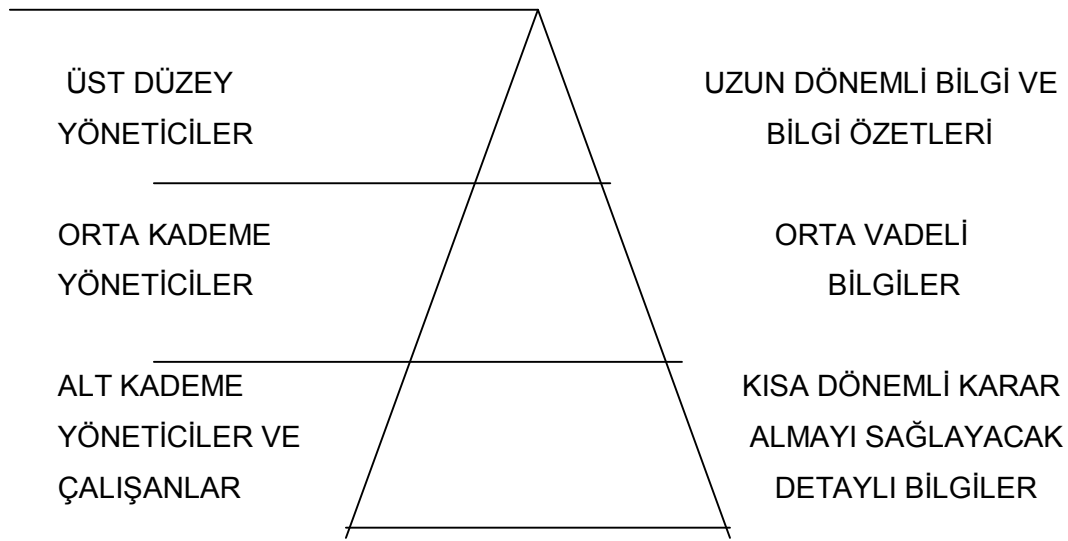
<sup>335</sup> Şarılıgil, a.e.a.y. ; Ayr. bkz. Gel, a.g.e., s. 74–75.

<sup>336</sup> Linoff, a.g.e., s. 18–19.

<sup>337</sup> Gel, a.g.e., s. 90–91 ; Ayr. bkz. S. Serap Kurbanoğlu, "Elektronik Uzayda Suç ve Ceza", Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 12, 1–2, 1995, s. 167–175.

katılmaktadır<sup>338</sup>. Bu yaklaşım, gecikme yaratacak gibi görünmesine rağmen, riski düşük bir yaklaşımdır. İzin alınarak kurulan bir iletişim yapısının, diğer yollardan çok daha ucuz ve güçlü olabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca bu yaklaşım, yakın gelecekte, bir “tercih”ten öteye geçip, bir “zorunluluğa” dönüşebilecektir.

Gerek veri madenciliği, gerekse diğer uygulamalar Bilgi Teknolojisi (Information Technology) bağlamında da ele alınabilmektedir. Wu'ya göre, bilgi teknolojisi olarak veri madenciliği, veri ambarları, karar verme ve şirketlerle müşterileri arasında bilgi paylaşımı, Müşteri İlişkileri Yönetiminin vazgeçilmez faktörüdür<sup>339</sup>.



Şekil 15: Organizasyonlarda Bilgi Düzeyi ve Şekli<sup>340</sup>

Bilgi teknolojisi, kavram olarak, verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir terimdir. Bilgi teknolojileri, organizasyonların her biriminde kullanılmaktadır. Pazarlamada satışların takibi, pazar araştırmaları ve bunlardan elde edilen bilgilerin değerlendirilmesinde, satış raporlarının hazırlanması ve sınıflandırılmasında, dağıtımda, satılan ürün miktarları ve satıcıların elindeki ürün miktarının bilinmesinde,...bilgi teknolojileri etkili olarak kullanılmakta ve işletmelere büyük kolaylık sağlamaktadır<sup>341</sup>.

#### 2.1.1.4.3. İNSAN FAKTÖRÜ VE BİR MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ EKİBİ KURMAK

<sup>338</sup> Ayr. bkz. Newell, a.g.e, s. 60–62.

<sup>339</sup> Wu, y.a.g.e., s. 10.

<sup>340</sup> C. Deniz Seyran, “Bilgi Teknolojilerinin Türk İşletmelerindeki Durumu ve Kullanımında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 10, 1, 2000, s. 95.

<sup>341</sup> Seyran, a.g.e., s. 94.

Ele aldığımız bütün kavramlar insana dayanmakta ve insana ulaşma amacıyla ortaya atılmaktadır. Gerek pazarlama, gerekse Müşteri İlişkileri Yönetimi çerçevesinde durum aynıdır.

İnsan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine emeği ile katkıda bulunur. Bu katkıyı sağlarken kas gücünü, zihinsel gücünü ve duygusal gücünü kullanır. Çağdaş yönetim anlayışı, örgütteki insan kaynağının en etkin bir şekilde kullanılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle, yeterli niteliklere sahip insan gücünün, sağlanması, motive edilerek işte tutulması ve geliştirilmesi yönetimin başlıca amacıdır<sup>342</sup>.

Bir örgütte, çalışan motivasyonu için çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasının, hem amaçlara ulaşılması hem de uygun bir iş çevresinin oluşturulması için son derece önemli olduğu belirtilmektedir. Herhangi bir kişinin gereksinim ve arzularının karşılanma derecesini yansıtan motivasyon, iş memnuniyetinin önemli bir boyutunu teşkil etmektedir<sup>343</sup>.

Türkiye’de yapılan bir araştırmaya göre, Müşteri İlişkileri Yönetiminde en önemli oyuncunun “insan” olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı kaynakta, oranların dünya ölçeğindekiyle yakın olduğu, sadece proses ile teknolojinin yerlerinin değiştiği belirtilmektedir. Bulgular şu şekildedir<sup>344</sup>:

**İnsan katkısı:** %45

**Teknoloji katkısı:** %31

**Proses [işlem / süreç / yöntem] katkısı:** %24

Bu araştırma, Müşteri İlişkileri Yönetiminde işletme çalışanlarının ve oluşturulacak ekibin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bu bilgi, insana yatırım yapmanın önemini de vurgulamaktadır. Bu yatırım zaman, para, eğitim yatırımı şeklinde olabilir ve bunlar birbirleriyle ikame edilemez. Çünkü çalışan, bunların hepsinin tatmin edici bir şekilde bir araya getirildiği sistem ve örgütlerde, yatırımı fazlasıyla geri döndürebilir. Aksi halde bu mümkün olmaz.

Uygulamanın başarıya ulaşması için kullanıcıların ve yönetimin projeleri desteklemesi gerekmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre MİY projelerinin başarısız olmasının en büyük sebeplerinden biri, uygulayan kurumun bu değişim sürecindeki insan faktörünün etkisini anlayamamasından kaynaklanmaktadır. Projeye başlamadan böyle bir yeniden yapılanmanın etkisi herkese anlatılmalı, projenin tüm bölümlere ve süreçlere faydaları tanımlanarak bütün personelin projeye dâhil edilmesi sağlanmalıdır. İyi bir değişim yönetimi, bu tip büyük, tüm

---

<sup>342</sup> İbrahim Körpe, “Yönetimde İnsan İlişkileri ve Motivasyonun Önemi”, **Türkiye’de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi Sempozyumu (7 Mart 1996): Bildiriler**, (Yay. Haz. Doğan Atılğan – Sacit Aslantekin), Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü, 1996, s. 85.

<sup>343</sup> Ayşe Üstün, “Job Satisfaction in Information Centers: A Comparative Study in İstanbul”, **Library Progress (International)**, 22, 1, 2002, s. 5.

<sup>344</sup> CRM Institute Turkey, **a.e.a.y.**

süreçleri, çalışanları ve yönetimi etkileyen projelerin başarısının anahtarı olarak görülmektedir<sup>345</sup>.

Müşteri İlişkileri Yönetiminde çalışan konusunun iki boyutu vardır. Bunlardan biri kuruluşun “insan kaynakları ve yönetim” birimiyle ilgili boyut, bir diğeri de “MİY ekibi” boyutudur.

MİY çalışmaları, tüm çalışanları ilgilendiren bir niteliktedir. Toplam Kalite Yönetimi bölümünde bununla ilgili açıklamalara yer verilmişti. Bununla birlikte, MİY stratejilerinin belirlenmesi, çalışmaların etkin bir şekilde planlanması, örgütlenmesi, eşgüdümü, yürütülmesi ve denetlenmesi konularını üst düzeyde ele alacak bir MİY ekibinin oluşturulması önemli bir noktadır. Bu ekip, tüm çalışanlara yayılan MİY felsefesini işletme amaçlarına uygun bir şekilde yönetecek ve yönlendirecektir. Gerektiğinde konu uzmanı / danışman kişi ve / veya kuruluşlardan da destek alacaktır. Bu ekip, kuruluş içindeki yönetici ve çalışanlardan oluşabileceği gibi, kuruluş dışı uzman örgüt çalışanlarından da oluşabilecektir. Buna “iç kaynaklı” ve “dış kaynaklı” sistem adını vermek mümkündür. Sistemin bazı birimlerinin, örneğin çağrı merkezlerinin, dış kaynaklarla tasarlanması durumunda bu işlemin yarar ve sakıncaları dikkate alınmalıdır. Ekip üyeleri arasına, dış kaynaklı olarak tasarlanan birimlerin yöneticilerinin de katılması kaçınılmaz görünmektedir.

Sistemi iç kaynaklı tasarlamak konusunda önemli bilgiler verilmişti. Günümüzde, çağrı merkezi faaliyetlerinin tamamını ya da bir bölümünü dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla sürdüren birçok firma bulunmaktadır. Çağrı merkezlerinin, dış kaynak kullanımı yoluna gidilerek devam ettirilmesinin savunulan en büyük avantajı, daha az maliyetli olmasıdır. Ama bu görüş, birçok firma tarafından kabul görmemektedir. Amerika’da yapılan bir araştırmada, çağrı merkezi faaliyetlerini dış kaynak kullanarak devam ettiren firmaların %44’ü böyle bir yapıdan memnun değildir ve çağrı merkezlerini tekrar kendi bünyelerine katmanın yollarını aramaktadır. Böyle hissetmelerinin ve düşünmelerinin en büyük nedeni, kalite ve kontrolün ellerinden büyük çapta gitmesi ve oluşan maliyetlerdir<sup>346</sup>.

Aynı kaynakta, dış kaynaklı sistem tasarlamının, dolaylılığı artırmasından hareketle müşterilerle kuruluş arasındaki iletişimde sorunlara yol açabileceği belirtilmektedir.

Kuruluşta hangi yolun seçileceği, yönetimin alması gereken en temel kararlardan birisi olacaktır.

Bu gibi konularda karar verildikten sonra ele alınacak en temel konu, MİY ekibinde kimlerin bulunması gerektiği konusudur. Bununla ilgili olarak, Müşteri İlişkileri Yönetiminin uygulandığı bir özel sektör kuruluşunda yaptığımız görüşmeden yola çıktığımızda, bu ekibin oldukça değişik mevkilerden kişileri içerdiği, kalabalık bir ekip olabildiği ve o kadar da kesin

<sup>345</sup> Ayr. bkz. Menekşe, y.a.g.e., a.y.

<sup>346</sup> Tacer, y.a.g.e., s. 74 ; Dış kaynak kullanımının ayrıntıları için bkz. **Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yazılım Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı**, (Haz. Yusuf Türkoğlu), Ankara: T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2005, s. 32–36.

sınırlarla ekip belirlemenin mümkün olmayabileceği görülmüştür. Bu kuruluşta MİY ekibi, hiyerarşik düzen içinde şu kişilerden oluşmaktadır<sup>347</sup>:

Genel Direktör

Pazarlama Direktörü

Finans Yöneticisi

Kalite Departman Yöneticisi

Hasta İlişkileri Yöneticisi

Çağrı Merkezinden Sorumlu Hasta İlişkileri Yönetici Yardımcısı

Görüldüğü üzere, MİY ekibinin üyeleri üst yönetici ve birtakım birimlerin yöneticileridir. Çalışanların nicelik ve niteliğinin kuruluştan kuruluşa değişebileceği yönetici vasfında olmayan kişilerin de üye olarak atanabileceği öngörülebilir. Ayrıca tüm çalışanların ya da çalışanların büyük kısmının, “MİY çalışanı” olması doğal karşılanmalıdır.

Ekip üyelerinin MİY görevlerini nasıl paylaşacakları da başka bir sorundur. Genel olarak, her üyenin kendi sorumluluk alanıyla ilgili iş yükünü üstlenebileceği, buna karşın ek görevler de yüklenebileceği düşünülebilir. Ekip üyelerinin MİY yetki ve sorumlulukları belirlenmeli, iş tanımları sürekli gözden geçirilmeli ve güncelleştirilmelidir. Bunların hepsi, MİY planlamasında detaylı olarak ele alınmalıdır.

Ekibi oluşturan üyelerin eğitimleri, çalışma süreleri, işten ayrılmalarda ne yapılacağı, ek ödenekleri, performans ölçümleri gibi konular da planlamada ele alınması gereken konulardır.

Çalışanların eğitimi konusunda gereken hassasiyetin gösterilmemesi, yetersiz hizmet nedenleri arasında sayılmaktadır. Bu nedenler arasında “çalışanların müşterilere karşı olumsuz davranışları” da sayılmaktadır<sup>348</sup>. Çalışanların eğitimi konusunda, genel eğitim seviyelerinin yükseltilmesi (kültür seviyesinin yükseltilmesi) ve mesleki / görevleriyle ilgili eğitim seviyelerinin yükseltilmesi gibi yanlara dikkat çekilebilir. MİY ekibinde yer alsın veya almasın, her çalışan, kültür seviyesini yükseltmeye çalışmalı, çalıştığı kuruluşu olarak yaratmak konusunda zorlamalı ve girişken olmalıdır. Yöneticiler de çalışanların hizmet içi eğitimlerini tam, zamanında ve günün koşullarına göre sürekli yenileyerek vermeye çalışmalıdır. Ayrıca, kendilerini de geliştirmeye çalışmalıdırlar.

MİY konusunda çalışanların eğitimi pazarlama, kalite, iletişim, halkla ilişkiler, yönetim, teknoloji, Ar-Ge gibi konu başlıklarını içeren paketler şeklinde örgütlendirilebilir. Ayrıca MİY deneyimi olan yetkin kişilerin de eğitim programlarına katılması sağlanabilir. Bu eğitimlerde, çalışanların MİY konusunda nasıl yetkilendirilebileceği, kurumsallaşmayı nasıl

---

<sup>347</sup> Görüşme 1, İstanbul Memorial Hastanesi Kalite Departman Yöneticisi ve Hasta İlişkileri Birimi Eski Yöneticisi Sn. **Güler Çakmak** ile yapılan görüşme (24.12.2004).

<sup>348</sup> **Ayr. bkz.** Odabaşı, **a.g.e.**, s. 107.

sindirebilecekleri ve profesyonel hizmet anlayışı konusunda neler yapmaları gerektiği gibi konular da ele alınmalıdır.

Başarılı bir MİY takımının özellikleri şöyle sıralanabilir<sup>349</sup>: Her şeyden önce üst düzey bir sponsor bulunmalı, bu sponsor projeye yürekten inanmalı ve mümkün olan her yerde MİY projesini destekleyen konuşmalar yapmalı (üst düzey yetkilileri bu projeye inandırmaları ve desteklemeleri için), takım; takım çalışması eğitimi almış kişilerden ve belirlenmiş bir liderden oluşmalıdır. Bu takımı üst düzey satış yöneticisi, saha satış eleman(lar)ı, müşteri hizmetleri yöneticisi, üst düzey planlama yöneticisi, IT'den bir çalışan, üretim müdürü, satın alma müdürü ve insan kaynakları direktörü olarak örnekleyebiliriz.

Şarılıgil'e göre, MİY'in başarısı için gerçek bir liderin varlığı şarttır. Çünkü müşteri odaklı bir firmada başarıya ulaşmanın sırrı, herkesin bu amaca inanmasından geçmektedir. İnsanlara bu inancı aşılacak olanlar da liderlik ve önderlik vasıflarına sahip üst ve orta seviyedeki yöneticilerdir<sup>350</sup>. Başarılı bir lider, MİY çalışanlarını, MİY uygulamalarını etkin olarak yürütmek konusunda sürekli güdüleyecek ve denetleyecektir.

Bu takımın başlıca rolleri müşteri merkezli stratejileri araştırmak, etkinlik planlaması yapmak, iş yapış süreçlerinin yeniden tasarlanması, değişim yönetimi, teknoloji geliştirme ve bu işi dirençle sürdürmek olmalıdır<sup>351</sup>.

Kaynaklarda, iyi bir müşteri hizmeti uygulamasının ancak kaliteli, yetkin çalışanlar tarafından gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. **Hizmetiniz ancak onu sunan profesyoneller ölçüsünde iyi olabilir.** Müşterilere iyi hizmet sunmak isteniyorsa, iyi insanların kuruluşa kazandırılması gerektiğinden bahsedilmektedir<sup>352</sup>. Tüm çalışanlar, mensup oldukları kuruluşun aynasıdır. Müşteriler için olduğu kadar, yöneticiler için de işletmenin ürettiği mamül ve hizmetlerin sunulduğu konusunda gösterge kabul edilecek veriler sunarlar. Bu verilerin olumlu olması, kendileriyle ne kadar ilgilenildiğinden, ne denli tatmin edildiklerine kadar birçok bileşene bağlıdır. Çalışan o kadar önemlidir ki, kuruluşun gelecek perspektifini köklü bir biçimde etkileyen kozmik düzeyde bir anlam yüklenmiştir.

#### **2.1.1.4.4. HİZMET KALİTESİNE İLİŞKİN PERFORMANS STANDARTLARI GELİŞTİRMEK**

Çalışmanın birinci bölümünde hizmet kalitesi boyutlarından bahsedilmişti. Bu bölümde, bunlara performans standartlarının nasıl eklenebileceği tartışılacaktır.

Önce "standart" kavramının ne anlama geldiğine değinelim. Standart, bir çeşit kural ya da kurallar topluluğudur; genellikle yol gösterici niteliktedir. Ancak bazen zorunludur; bir

---

<sup>349</sup> Şarılıgil, a.g.e., s. 59.

<sup>350</sup> A.y.

<sup>351</sup> A.y.

<sup>352</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 103.

nesnenin niteliklerini ve kullanımını veya bir işlemin ve / veya bir yöntemin özelliklerini tanımlar. Bir standardın içeriği ve amacı, bir örnekle açıklanabilir: Örneğin, dünyada üretilen bütün su borularının ve muslukların farklı çaplarda olduğunu düşünelim; bu durumda, bunların birbirine bağlanması mümkün olamaz; bu bağlantıyı yapabilmek için mutlaka adaptör kullanmak gerekecektir<sup>353</sup>. Bu açıklamalardan, standartların, belirli sonuçların oluşması için önceden girilen birtakım işlemlere verilen ad olduğu anlaşılmaktadır. Örnekten hareket edecek olursak, burada ortaya çıkması istenen sonuç, değişik kuruluşlarca üretilen boruların birbirine bağlanabilmesidir. Her kuruluşun kabul ettiği standartlarla bu sorun çözüme kavuşturulmuştur. Bu çözüm hem müşterilerin, hem de kuruluşların yararına olmuştur. Standartların en önemli yanı, kanımca budur.

Kaynaklarda standartların değişik çeşitlerinden de bahsedilmektedir. Buna göre standartlar, fiziksel nitelikte, yani ölçülebilir ve niceliksel olabilir (bir nesnenin boyutları gibi) ve / veya zihinsel, yani niteliksel (kalitatif) olabilir (bir tanımlama gibi). Ulusal ve uluslar arası düzeyde standartlar geliştirilebilir<sup>354</sup>.

Kuruluş bünyesinde değişik konularda ve değişik birimleri ilgilendiren standartlar geliştirilebilir. Çalışanlarla ilgili performans standartları belirlenebileceği gibi, süreçlerle ilgili performans standartları da belirlenebilir. Donanım konusundaki standartlar önceden belirlendiği ve ona göre üretildiği için, satın alma veya kiralama sırasında teknik özellikler incelenmeli, ihtiyacı karşılayacak donanım edinilmelidir.

Hizmet kalitesine ilişkin performans standartları oluşturarak, uygulamaları geliştirmek olanaklıdır. Bu standartlarla her kuruluş, somut ve ölçülebilir uygulamalarda bulunabilir. Bu standartları oluşturmada bazı soru örnekleri şunlardır<sup>355</sup>:

- Cevap verilmeden telefon kaç kere çalıyor?
- Bir müşterinin sorusuna cevap vermek için telefon kaç kişiye aktarılıyor?
- Siparişi gerçekleştirmek için geçen zaman ne kadardır?

Hizmet kalitesine ilişkin performans standartları, büyük ölçüde uygulamayı önemseyen Müşteri İlişkileri Yönetiminin temel unsurlarından birisidir. Sorularda bu açıkça görülmektedir. Hangi girdiyle ne kadar çıktı alınabileceği ile ilgili tartışma, bu konunun da özünü teşkil etmektedir. Bunlar şu şekilde çeşitlendirilebilir:

- Birim hammaddeyle ne ölçüde mamül / hizmet üretiliyor veya üretilebilir?
- Birim enerjiyle hangi düzeyde mamül / hizmet üretiliyor veya üretilebilir?
- Birim zamanda ne kadar mamül / hizmet üretiliyor veya üretilebilir?

Aynı şekilde, Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili performans standartları da belirlenebilir. Örnekler aşağıdadır.

<sup>353</sup> Guinchat ve Menou, **y.a.g.e.**, s. 284.

<sup>354</sup> **A.g.e.**, s. 284–285.

<sup>355</sup> Odabaşı, **a.g.e.**, s. 102.

- Örneğin, günde / saatte en az ... kişiye birebir hizmet verilecektir.
- Kalite kontrol aşamasında % 0,... hatalı ürün oranı kabul edilebilir niteliktedir. Üst değerlerse kabul edilemez.
- Hizmetlerle ilgili şikâyet oranı %... ve üzerine çıkamaz.
- Araştırma birimine intikal eden her durum için, çalışanlar ayda ... saat ek eğitim alacaktır.
- Eski müşterilere hizmet verme oranı, % ..., yeni müşteri kazanma oranı % ... ve altına inmeyecektir..

Görüldüğü gibi standartlar, işletmelerin tüm birimleriyle ilişkilidir. İşletmenin üretimden satış ve pazarlamaya kadar bütün süreçleriyle ilgili standartlar belirlenebilir. Hizmet kalite performansına yönelik standartlar, çalışanlardan neyin beklendiğini de göstermesi açısından önemlidir. Bu açıdan, belirlenen standartların, insan kaynaklarını verimli ve etkin olarak kullanmaya da yardımcı olabileceği, ayrıca eğitim konusuyla yakından ilişkili olduğu unutulmamalıdır.

Standartların belirlenmesi konusunda, uluslararası geçerliliği olan standartlara uyum sağlamak, yeni standartlar geliştirmek gibi yollara gidilebilir. Kuruluşlar, bu konuda danışma hizmeti veren çeşitli örgüt ve kuruluşlardan yardım alabilirler.

#### **2.1.1.4.5. ULAŞILAN HİZMET DÜZEYLERİNE GÖRE ÇALIŞANLARI, TUTUMLARINA GÖRE İSE MÜŞTERİLERİ ÖDÜLLENDİRMEK**

Bir Müşteri İlişkileri Yönetimi modelinin en önemli aşamalarından birisinin strateji geliştirme aşaması olduğuna değinilmişti. Bu girişiminin önemli bir ayağını, amaç ve hedef belirleme işleminin oluşturduğuna değinilmişti. Hem bu amaç ve hedeflere, hem de hizmet düzeyine göre çalışanların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi, çağdaş yönetim felsefesiyle olduğu kadar Müşteri İlişkileri Yönetimiyle de ilgilidir. Bu çaba, çalışanların motivasyonunu artırdığı için eninde sonunda, kuruluşun stratejik amaç ve hedeflerine olumlu yansır.

Müşterinin gözü, kulağı olan ve müşteri hizmetini sunan çalışanlar, elde ettikleri başarılarından sonra ödüllendirilmelidir. Bu amaçla, çalışanlar için psikolojik ve finansal ödüller oluşturulmalı ve gerçekleştirilmelidir. İyi bir çalışana sahip olmak kadar, onu kazanma da önemli bir yönetim becerisidir. Büyük başarılar alkışlandığı kadar, küçük başarılar da benzer biçimde ödüllendirilmelidir<sup>356</sup>. Çalışan ödüllendirme sistemi, kuruluştan kuruluşa değişebileceği gibi benzer de olabilir. Burada önemli olan yönetim birimlerinin “ödüllendirme alanlarını” doğru belirlemeleridir. Alanların yanlış belirlenmesi, çalışanın yeterince haz

---

<sup>356</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 103–104.



duymamasına ve motivasyon düzeylerinin olumlu yönde değişmemesine, yani kuruluş kaynaklarının boşa harcanmasına yol açabilir.

Ödüllendirme alanları niteliksel veya niceliksel sınırlarla belirlenebilir. Çalışanların müşterilere güler yüzlü hizmet vermesi niteliksel, karın %... artması ise niceliksel bir ödüllendirme alanıdır.

Kaynaklarda, müşterilerin de belli yollarla ödüllendirilmesi gerektiğine değinilmektedir<sup>357</sup>. Çalışanların ve müşterilerin ödüllendirilmesi konusunda aşağıdaki örneklerle bakılabilir.

- Yıl içinde şu kadar mamül / hizmet satın alan müşteri, ek hizmetlerden ücretsiz yararlanacaktır / bundan sonraki alımlarında % ... indirim yapılacaktır.
- Hizmetler için broşür isteğinde bulunan veya çağrı merkezine başvuran müşteriye ücretsiz kart verilecektir.
- Birinci sınıf müşterilerin satış sonrası garantileri ... yıl uzatılacaktır.
- Beş yıldan eski müşterilerden hat açma – kapama ücreti alınmayacaktır.
- Hizmetlerden yararlanan kullanıcılar, bizi başkalarına tavsiye ederlerse ... müşteri puanı kazanacaktır.
- Merkezimizi ziyaret eden ve tanıtım programına katılan müşteriler, kimi kültür ve eğlence etkinliklerine ücretsiz katılabilecektir.
- Web sayfamızda gezinen ve anketimize iştirak eden müşteriler, ... ay boyunca mesaj servisini %... indirimli kullanacaktır.
- Ayda hizmet verdiği müşteri sayısı ... ve üzerinde olan çalışanımıza ödül verilecektir.
- Kuruluş müşteri karlılığı düzeyi ... puan arttığında sorumlu yönetici veya yöneticilere terfi olanağı sağlanacaktır.
- Kaliteli ve sorunsuz hizmet oranı % 9.. ve üzerine çıktığında bütün çalışanlara prim verilecektir

Öte yandan, ödüllendirme sisteminin kendi içinde bir “cezalandırma” yanının da olduğu düşünülebilir. “Ödül varsa ceza da olmalıdır” anlayışından hareket ettiğimizde, bunun iki özelliği olabileceği belirtilebilir: Birincisi, bir çalışanı / müşteriyi ödüllendirmek, öteki çalışanları / müşterileri cezalandırmak anlamına gelebilir. Çünkü onlar isteklendirilmektedir. Onlara kolaylık sağlanmaktadır. Bazı kazançlar elde edebilmektedirler. Bu da onların toplumsal statülerini güçlendirmelerine katkı sağlamakta (en azından böyle bir intiba ortaya çıkarmakta), diğer çalışan veya müşterilerin toplumsal statüleri ise aynı kalmakta veya alt düzeye inmektedir. İkincisi, çalışanlar ve müşteriler nasıl ödüllendirilebiliyorsa cezalandırabilir de. Onlara verilen ödüller ne kadar doğal karşılanabiliyorsa, eskiden verilen ödüllerin

---

<sup>357</sup> Bkz. Odabaşı, a.g.e., s. 104 ; Newell, a.g.e., s. 198.

verilmemesi veya kısmen verilmesi, değiştirilmesi şeklinde ortaya çıkabilen çeşitli cezalandırma yolları da doğal karşılanmalıdır. Çünkü ödül de ceza da olumlu yönlendirmeye yöneliktir. Cezalandırma süreci kesinlikle kaba kuvvetle cezalandırma olarak anlaşılmalıdır.

#### **2.1.1.4.6. MÜŞTERİYE YAKIN OLMAK**

Müşterilerle sürekli ilişki içinde kalınmalıdır. Düzenli biçimde yapılan bir araştırma ile böyle bir süreklilik elde edilebilir. Müşterilerle sürekli ilişki kurmada önemli çalışmaların başlıcaları şöyle özetlenebilir<sup>358</sup>:

- Müşteriyi çalışma yerinde ziyaret
- Hizmet ile ilgili bilgilerin postalanması
- Müşteri hizmeti el kitabının geliştirilmesi
- Müşterilere hizmeti açıklayıcı çalışmalar yapma
- Müşterilerin ücret ödemedi arayabileceği telefon hatları (800'lü hatlar) kurma
- Müşterinin diğer iletişim kanallarını sürekli açık tutma

Bütün bunlar, müşteriye kuruluşun kurduğu bağın kopmamasını sağlayabilir. Bu bağın, kopmadığı sürece, güçlenme potansiyeline sahip olduğu belirtilmelidir. Zira zaman içinde bu bağlantının hangi değişiklere uğrayacağını, etkileşimli olarak ne gibi sonuçlar doğuracağını kestirmek güçtür. Bu nedenle, mümkün olan en üst düzeyde müşteri teması, işletmeler için yaşamsal önemdedir. Bu konuda aşığıdaki ilkeler ortaya atılabilir:

**İlke 1:** Sürekli göz önünde olmak / Kolay ulaşılabılır olmak.

**İlke 2:** Tutarlı olmak.

**İlke 3:** Müşteri bilgilerini işlemek, değerlendirmek.

**İlke 4:** Yenilikçi, değişimlere kolay uyum gösterebilen ve sıcak bir müşteri ilişkilerini gözetmek.

Bu ilkelerin sayısı artırılabilir. Her işletme, ilkeler arasında kendi öncelik sıralamasını yapmalıdır.

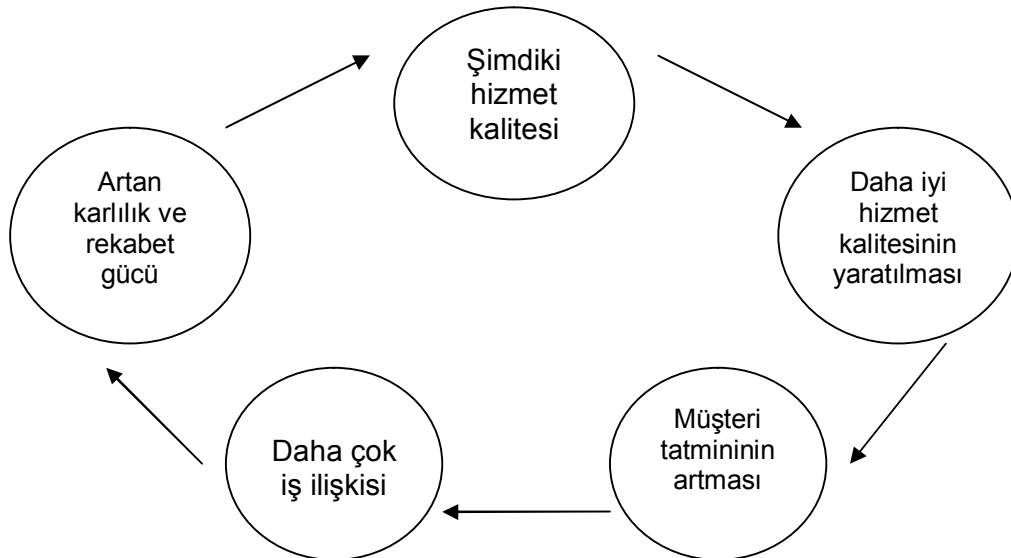
---

<sup>358</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 104–105.

Odabaşı, müşteriye yakın olma konusunun müşteri sadakatiyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Ona göre, özellikle satış sonrası ilişkilerin önemi, sadık müşteri yaratmada etkilidir. Bu dönem, müşteri kazanmanın ve onların ne kadar önemsendiğinin ortaya konduğu dönemdir. Sonuç, daha fazla sadık müşteri yaratmak olacaktır. Ancak, böyle bir amaca ulaşabilmek için yönetimin cevaplaması gereken temel sorular vardır. Unutulmamalıdır ki, satış, ancak “ürün tamamen yok olduğunda” biter<sup>359</sup>. Bu “yok olma” süreci, “ürünün hayat seyri”yle ilgilidir; üretimle başlar, satış ve satış sonrasıyla devam eder.

#### 2.1.1.4.7. SÜREKLİ GELİŞMEYE YÖNELİK ÇALIŞMALAR YAPMAK

Önceki adımlarda ne kadar iyi çalışmalar yapılırsa yapılsın, hiçbir sistem ya da program mükemmel değildir ve sürekli değişimlere maruz kalır. Bu nedenle, müşteri hizmet kalitesini geliştirmek, daha iyi düzeye getirebilmek için sürekli çalışmalar yapmak gerekmektedir<sup>360</sup>. Gerçekten, “mükemmelin imkânsızlığı”ndan gelen bu güç, sürekli gelişmenin itici motoru konumundadır. Bu bir doğa kanunudur. “Mükemmel” yoktur, “daha iyi” vardır. Sürekli gelişmeye yönelik çalışmalar yapmak, aynı zamanda yeni yaklaşım, süreç, teknoloji, yöntem ve teknik demek olup bunlar ise kuruluşların bugünkü rekabetçi ortamda ve gelecekte varolup olamayacağıyla ilgili kavramlardır. Sürekli gelişme önemlidir çünkü geleceğin teminatıdır. Sürekli gelişme önemlidir çünkü bilgi, deneyim, yetenek, kalite, farklı görüş, eleştiri, ihtiyaç ve beklentilerle kuruluşun özelliklerinin harmanlanmasına dayanır. Bu ise “daha iyi”nin, “daha verimli”nin, “daha ucuz”un ve “daha karlı”nın elde edilmesine yardımcı olur.



Şekil 16: Hizmet Kalitesi Döngüsü<sup>361</sup>

<sup>359</sup> A.g.e., s. 106.

<sup>360</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 108.

<sup>361</sup> A.e.a.y.

Sürekli gelişmeyle Toplam Kalite Yönetiminin çok ilişkili olduğu belirtilmektedir. Kaynağa göre TKY, mükemmeli yakalamak değil, iyinin daha iyisini bulmaya çalışmaktır. Bu daha iyiyi bulabilmek için sürekli yolculuk yapmak gerekir. Daha iyiyi aramak, düşünce ve uygulama sürecidir. Bu süreçte bilginin toplanması, analizi, sunulması ile ilgili her türlü akılcı ve işlevsel yöntemlerden yararlanır.

Aynı kaynağa göre örgütler, bir sistem olarak çevreye uymak, rekabet edebilmek, ayakta kalabilmek, canlılığını koruyabilmek için dinamik bir gelişme süreci içinde olmak zorundadır. Sürekli gelişme ve iyileştirme, bir örgütün yakın ve genel çevresindeki değişimlerin sürekli izlenmesi, bu değişimlerin örgüte yansıtılmasına bağlı olarak, örgütteki tüm çalışanları ve süreçleri kapsayan bir iyileştirmedir<sup>362</sup>.

Sürekli gelişme “durmama”nın ve “arayış”ın öteki adıdır. Bu arayış, zaman zaman kuruluşlar, bazen de müşterilerdeki kısa vadeli düşünme perspektifinden dolayı sekteye uğrayabilmektedir. İnsanlar “günü kurtarma” anlayışıyla önceliklerini yeniden düzenleyebilmektedir. Bu yeniden düzenlemenin sonuçları ise uzun vadede anlaşılabilen ve acı verici olabilmektedir.

Müşteri ilişkileri sürekli gelişme, ilgi ve özen gerektiren dinamik bir süreçtir<sup>363</sup>. Bu söz konusu çok iyi özetlemektedir.

#### **2.1.1.4.7.1. Sinerjiyi Harekete Geçirmek**

Türkçeye “görevdaşlık” olarak çevrilebilen sinerji, birlikte iş yapmanın anlamını vurgulayan bir kavramdır<sup>364</sup>. Kamuoyunca sık kullanılan kavramlardan birisidir.

Kuruluştaki bütün çalışanların, birlikte iş yapmanın bilincine varmış olmaları gerekmektedir. Bu bilinç, “ben yokum”, “biz varız” bilincidir. Bu bilinç, “herkes işini yaparsa, tek tek yapamayacağımız işleri kolayca başarabiliriz” bilincidir. Bu bilinç “sonuçta benim de büyük payım var” bilincidir. Sinerji öz olarak budur. Sinerji iletişimle başlar ve iletişimde olunmasa bile birbirinden haberdar olmayla devam eder. Yani bir tür hissedişle devam eder. Sinerji ortak akılı doğurur. Ortak akıl ise doğruyu bulmada en güvenilen araçtır.

Bu bilinci oluşturmak kolay olmayabilmektedir. Çalışanların iş yerlerini ciddi bir iş ortamı olarak görmeleri, birlikte iş yapılabilecek, eğlenilebilecek, öğrenilebilecek, tartışılabilir yerler olarak da görmelerine engel değildir. Kimi çalışanlar, bunlara uyumda

<sup>362</sup> “Eğitim ve Kalite Yönetimi”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

<http://www.elbim.com.tr/htm/Rehberlik/%C3%B6%C4%9Fretmenler/E%C4%9Fitim%20ve%20Kalite%20Y%C3%B6netimi.htm> 07.08.2005.

<sup>363</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 113.

<sup>364</sup> “Sinerji”, **Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük**, [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

<http://www.tdk.gov.tr> 01.08.2005.

zorlanmasa da zorlanan olabilecektir. Bu konuda onların en büyük yardımcıları iş arkadaşları ve yöneticilerdir.

Daha geniş açıdan baktığımızda, sinerjiyi bir çember olarak görür ve bu çemberin içine tüm çalışanların (iş arkadaşlarının), eğitimcilerin, danışmanların, yöneticilerin hatta müşterilerin bile girdiğini fark edebiliriz. Bu anlamda sinerjinin boyutları oldukça genişlemektedir. Bu konuyla ilgili olarak, herkesin üzerine düşen sorumluluğun farklı olabileceğine değinilmelidir.

#### **2.1.1.4.7.2. Müşteriyi Kazanma, Tutma ve Kaybedilen Müşterinin Kazanılması**

“Müşteriyi kazanma” kavramı iki yönlüdür. Hem yeni müşterinin kazanılmasını, hem de eski müşterilerin sadakatini artırılmasını ifade eder. Karışıklık yaratmamak açısından, bu çalışmada kavram “yeni müşterinin kazanılması” anlamında kullanılacak, diğer yön ise “tutma” kavramıyla ifade edilecektir.

Yeni müşteri bulma ve onlarla ilişkiler kurup geliştirme, birçok kuruluşta, var olan müşterilerle ilişkilerden daha çok ilgi çekebilmektedir. Müşterilerin kuruluşa olan ilgilerinin ve devamlılıklarının süreceğini düşünmek çok riskli bir varsayımdır. Gerçek ise, müşterilerin ürün ve hizmetlerde daha geniş bir tercih sunan kuruluşları seçtiği, diğerlerinden farksız ya da zayıf hizmet sunan ve müşteri ilişkileri kopuk olan kuruluşları ise terk ettiği<sup>365</sup>. Kuruluşların daha çok, yeni müşteri elde etmeye mi yoksa eski müşterilere mi yoğunlaşacağı konusunda iyi bir strateji belirlenmelidir. Bu konuda, “müşteri sadakatini hedeflemek” bahsinde değindiğimiz veriden yararlanılabilir. Hatırlanacağı üzere, yeni müşteri elde etmenin maliyeti, eski müşterilerle ilişkileri geliştirmeden kat kat fazla idi. Bu yüzden kuruluşlar, yeni müşteri elde etmekten tümüyle vazgeçmemelidir fakat eski müşterilerle ilişkilerini geliştirmeye daha çok yoğunlaşmalıdır.

Yeni müşterilerin kazandırılması, işletmenin dinamizmine olumlu yansımaktadır. Bu konunun, çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisinin de büyük olduğundan bahsedilmelidir.

Klasik pazarlama teorisi, mevcut müşterileri elde tutmaktan ziyade, yeni müşterileri cezbetme sanatı üzerine kurulmuştur. Tartışmalar, satış sonrasında çok satış öncesi ve satış aktiviteleri üzerine odaklanmıştır. Yeni anlayışa göre ise satış, nişanlılık devresine benzetilmekte ve firmanın başarılı olabilmesi için bunun kalıcı ve mutlu bir evliliğe dönüştürülmesi gerekmektedir. Burada sözü edilen evlilik, müşterilerle kalıcı, sıcak ve verimli bir ilişki kurulmasını içermektedir<sup>366</sup>. Bu ilginç örnek, çok şey ifade etmektedir ancak eski müşterilerle ilişkileri yürütmenin satış öncesiyle ilgili de birçok tarafı bulunmaktadır. Yani,

---

<sup>365</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 113.

<sup>366</sup> Şarlıgil, a.g.e., s. 83.

sadakat geliştirme çalışmaları aynı zamanda, satış öncesi ve satış sonrası çalışmaların tümü olarak alınabilir. Zaten her yeni müşteri, ilk önce “satış öncesi çalışmaları”nın kapsamına girmektedir.

Şarılıgil'e göre bugün, artık DNA'sında “Müşteri İlişkileri Yönetimi” olmayan, müşteri sadakatini garantilemeyen bir markanın pazar payını uzun vadede koruması ve artırması çok zordur<sup>367</sup>.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin “müşteri odaklılık”, “müşteri sadakati” ve “müşteri değeri” temelinde, daha çok eski müşteriler üzerine yatırım yapan anlayışlara açık kapı bıraktığı konusunda çeşitli yazarların görüşleri vardır<sup>368</sup>. Müşterileri uzun dönemde tutma, birbiriyle bağlantılı yönetim faaliyetlerinin uygulanmasını zorunlu kılar. Böylece örgütsel etkinlik oluşturulup geliştirilirken, müşterilerle de ilişkiler kurularak, zenginleştirilir. Yapılan araştırmalar bazı önemli sonuçları önümüze koymaktadır<sup>369</sup>:

- Müşteri tutmada %2'lik bir artış, genel giderlerdeki %10'luk bir azalışla aynı kar etkisine sahiptir.
- Kaybedilen bir müşterinin yerine benzerini koyabilmek için en az 5 kat daha fazla zaman, enerji ve para harcamak gereklidir.

Bu sonuncu madde, kaybedilen müşterilerin kazanılmasının işletmeye ne denli büyük yük getirdiğini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Öyleyse, müşterileri kaybetmemekte güven, istikrar, tutarlılık ve kaliteli hizmet gibi önemi noktalar belirleyici olmaktadır.

Gel'e göre, MİY'in esamisinin okunmadığı, hatta rekabetin bile kendini pek göstermediği yıllarda bile, müşterinin kuruma duyduğu güven, son derece önemliydi. Bugün, bu önem daha da artmış, ancak rekabet nedeniyle birtakım unsurlar da bunun yanında yer almaya başlamıştır<sup>370</sup>. Odabaşı, eserinde “kaybedilen müşterinin kazanılması stratejisi”nden bahsetmektedir. Bu strateji, aşağıdaki şekilde gösterilen beş adımı içermektedir<sup>371</sup>:

Hatayı Düzeltme Fırsatlarını Tahmin Etme ve Bulma
Müşteriyle Yüz Yüze İlişkisi Olan Personele Yetki ve Sorumluluk Verme
Müşteri Sorununun Çıktığı Yerde Ele Alınması
Sorunun Hızla Çözülmesi
Deneyimlerden Öğrenmeyi Gerçekleştirme

**Şekil 17: Kaybedilen Müşteriyi Kazanma Stratejisi**

<sup>367</sup> Şarılıgil, a.g.e., s. 88.

<sup>368</sup> Bkz. Şarılıgil, a.g.e., s. 82–89.

<sup>369</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 114–115.

<sup>370</sup> Gel, a.g.e., s. 50.

<sup>371</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 130–131.

Müşteri mutsuzluğuna, rahatsızlığına ve tatminsizliğine yol açan “**hatayı düzeltme fırsatlarını tahmin etme ve bulma**” uygulanacak stratejinin ilk adımını oluşturur. Şikâyet ederek hatayı açık olarak gösteren, belirten müşteri gerçek dosttur. Şikâyet etmeyen müşteri, büyük olasılıkla geri gelmeyen ve olası diğer müşterileri olumsuz etkileyebilen müşteridir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, hataların nerede yapıldığını gösterebilecek bir sistemin kurulmasını gerçekleştirmek bir zorunluluktur. Bu konuda yapılacak işlerin başında “müşteriyi dinlemek” gelmektedir<sup>372</sup>. Müşterilere önyargısız yaklaşmak, müşteriyle iletişim kurulan yol veya ortamdaki iletişim engellerini kaldırmak, doğru soruları sormak ve can kulağı ile dinlemek, **müşterilerle iletişim kuran personelin eğitimi ve yetki – sorumluluk dengesinin** doğru belirlenmesi buradaki önemli noktalardandır. Bu yetki ve sorumluluklar, hizmet vermeyele olduğu kadar, sorun çözmeyele de ilgili olabilir.

Müşteriyi dinlemekle ilgili olarak Newell, “Neden iki kulağımız ve sadece bir ağızımız var” diye sormakta, Lester Wunderman’ın “MİY, satıcı ve alıcılar arasında daha fazla bilgi, anlayış ve diyalog yaratan bir süreçtir. MİY reklâmıcılık değildir. Hiç tek yönlü bir şey değildir. Diyalog içerir” dediğini belirtmektedir<sup>373</sup>.

**Müşteri sorununun çıktığı yerde ve aynı anda ele alınıp çözümlenmesi**, yönetsel açıdan verimli bir davranış olacaktır. Sorunun farkına varılması, özür dileme, açıklama yapılması ve soruna çözüm getirilmesi müşterinin istekleridir. Müşterinin yerine kendinizi koyarak soruna sahip çıkmak gerekir. Karşı tarafa “sizi çok iyi anlıyorum” mesajını iyi biçimde vermek olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Müşterinin açıklamaya çalıştığı sorun kendi ifadelerinizle açıklanmaya çalışılmalı ve tam olarak ne demek istendiği konusunda fikir birliğine varılmalıdır<sup>374</sup>. Empatiyi iyi uygulamak hem sorunun tanımlanmasını hem de çözüme kavuşturulmasını kolaylaştırmaktadır. Pazarlama elemanlarının, hatta bütün çalışanların müşteri psikolojisi konusunda kimi eğitimleri almış olmalarının önemine de değinilmelidir. Bu girişim, sorun durumlarında kuruluşun, özelde de çalışanların doğru konum almalarını kolaylaştırabilecektir.

Hatalı noktalar belirlendikten sonra, çalışanların **sorunu hızla çözmek** için harekete geçmeleri gerekir. Çabuk biçimde çözümlenemeyen sorun, hızla büyür ve kontrolden çıkabilir. Bazı durumlarda, çalışanlar sorunu önceden görerek hemen çözüm önerirler ve bu davranışlarıyla müşterileri olumlu biçimde etkilerler<sup>375</sup>. Bunlardan, sorunun çözülmesi kadar çözülme hızının da müşteri tatmininde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü sorunun çözülme hızı, müşterinin gözünde sorunun ve kendilerinin ne denli ciddiye alındıklarının bir göstergesidir.

---

<sup>372</sup> Odabaşı, **a.g.e.**, s. 131.

<sup>373</sup> Newell, **a.g.e.**, s. 46–47.

<sup>374</sup> Odabaşı, **a.g.e.**, s. 132 ; Kızgın müşterilere doğru bir yaklaşım sergilemeye yönelik kurallarla ilgili olarak **bkz.** Odabaşı, **a.g.e.**, s. 142–143.

<sup>375</sup> **A.g.e.**, s. 133.

**Deneyimlerden öğrenmeyi gerçekleştirme** konusu, sorunların tekrar ortaya çıkmasını engelleyen bir emniyet sübabı olarak düşünülebilir. Kaynaklarda tüm görüşmelerin notlarının alınması, ne gibi sonuçlara ulaşıldığının özetlerinin müşteri veritabanına kaydolması gibi konuların, gelecekteki iş ilişkilerinde yardımcı olacağı belirtilmektedir<sup>376</sup>.

#### **2.1.1.4.8. MÜŞTERİ MAMÜL / HİZMET SİSTEMİNİ DENETLEMEK**

Müşteri temas noktalarında (hizmet kanallarında) mevcut olan süreç ve sistemlerin, MİY bakış açısı ile değerlendirilip gözden geçirilmesi sonucu değiştirilmesi, gereğinde ilave süreçler geliştirilmesi ve bunları destekleyecek sistemler tasarlanmasının yanı sıra, bu süreç ve sistemlerin kullanıldığı süre içinde, amaca hizmet edip etmediğinin de sürekli denetlenmesi gerekir. Süreç ve sistemlerin doğru tasarlanıp uygulanması, bunun kullanım sırasında teyit edilmesi ve değişen koşullara göre yeniden gözden geçirilmesini sağlıklı bir şekilde yapmak için, MİY öncesinde kullanılan

- 1- Periyodik Bakım
- 2- Vaka Testleri
- 3- Rakiplerin Analizi
- 4- Doğrudan Geri Besleme

gibi geleneksel denetim yöntemlerine ilave olarak, yeni birtakım konuları da dikkate almak gerekecektir<sup>377</sup>.

Gel'e göre bunlar "sürece göre müşteri davranış analizi" ve "terk / geri kazanma oranları"dır. Müşteri işlemlerinde saklı, ayrıntılı verilerin detaylı analizlerle değerlendirilerek "anlamlı bilgi" haline dönüştürülmesinin pazarlama ve satış boyutunun yanı sıra, hizmet kanallarında uygulanmakta olan süreç ve sistemlerin doğruluğunu ölçme gibi konularda da faydasının olacağı belirtilmektedir<sup>378</sup>.

Müşteri İlişkileri Yönetimi hizmet sisteminde denetim işleminin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı, kesin politikalarla ortaya konulmalıdır. Bu politika, denetimde kullanılacak araç ve yöntemleri de içermelidir. Sistemsel açıdan bakıldığında her aşama, kendi içinde bir sistem (veya alt sistem) olduğundan, denetim ve benzeri işlemlerin detayları her aşama için başta ele alınmış olmalıdır. İş tanımları da buna göre belirlenmelidir.

#### **2.1.1.4.9. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ**

---

<sup>376</sup> **Ayr. bkz.** Odabaşı, **a.g.e.**, s. 134 ; Mükemmel müşteri hizmeti sunma ve müşteri tutma önerileri için **bkz.** Odabaşı, **a.g.e.**, s. 145–147.

<sup>377</sup> Gel, **a.g.e.**, s. 110.

<sup>378</sup> **A.g.e.**, s. 110–111.



“Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” diyen Odabaşı, müşteri ilişkilerinin ölçülmesinin, müşteri odaklı kuruluşlar için zorunlu olduğunu belirtmektedir. Üretim yönlü kuruluşlarda ölçüm daha çok finansal ve maliyet yönlü olmaktadır. Yeni teknolojik olanaklardan yararlanmak, hemen hemen her şeyin değerlendirilmesini mümkün kılabilir. Ancak, yanlış şeylerin ölçümüne ve yanlış sonuçlara varılmasına da çok sık rastlanmaktadır.

Ona göre, kuruluşta ölçülebilecek konulara müşteri açısından bakıldığında, bu konuları aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür<sup>379</sup>.

#### **2.1.1.4.9.1. Miktar**

- Satışların TL olarak miktarı
- Tamamlanan birimlerin sayısı
- Tamamlanan görüşmeler

#### **2.1.1.4.9.2. Kalite**

- Doğru biçimde tamamlanan birimlerin sayısı
- Elde tutulan müşterilerin yüzdesi
- Olumlu mektupların olumsuz mektuplara oranı
- Hizmet geri besleme planları (müşteri tatmin indeksi)
- Çalışanların devir hızı

#### **2.1.1.4.9.3. Maliyet**

- Satılan her birimin maliyeti
- İşçi maliyeti
- Bütçe
- Alacakların miktarı
- Her metrekarenin maliyetleri

#### **2.1.1.4.9.4. Zamanlama**

- Ortalama sipariş karşılama zamanı
- Zamanında teslimat yüzdesi
- 48 saatte tamamlanan birimlerin yüzdesi

“Ne” ve “ne kadar” sorularının yanıtlarını bulmak için oluşturulan, yukarıdaki ölçme alt başlıklarının sayısı artırılabilir. Bu alt başlıklar, kuruluşun işlem detaylarından pazarlama

---

<sup>379</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 149–150.

stratejisine kadar birçok konuyla ilgili olduğundan, kuruluştan kuruluşa değişen bir yapı arz etmektedir. Ölçme ana başlıklarının ise tüm kuruluşlar için aynı olabileceği düşünülebilir.

Pazarlama bilgisinin nasıl belirlenmesi ve ölçülmesi gerektiği konusunda bir anlaşma olmadığı belirtilmektedir. Kavramlaştırılmış pazarlama bilgisi, bilginin edinilmesini, dağıtılmasını, yorumlanmasını ve örgütsel bellek yoluyla işlenmesini gerektirmektedir<sup>380</sup>.

Odabaşı, ölçme çalışmalarının müşteri tatminini sağlamaya yönelik davranışlar olduğunu belirtmekte ve bugünün ideal yönetim sisteminin, iç finansal verilerinin artı dış pazar bilgilerinin ve sürekli müşteri tatmin raporlarının bir bütün olarak ele alınmasını zorunlu kıldığına işaret etmektedir. Müşteri ilişkilerinde ölçümün önemini vurgulamaya yönelik yapılan açıklamalar sonucunda, kısaca hatırlanması gereken konular şöyle özetlenebilir<sup>381</sup>:

- Genel tatmin ölçümleri, yönetimin kendisini “iyi hissettirmek” için yapılan araştırmalardır. Ürünlerin ve hizmetlerin yeniden değerlendirilmesi, süreçlerin değiştirilmesi, hatta tüm şirketin yeniden yapılanması yönündeki geribildirimlere odaklanan ölçümler tercih edilebilir.

- Müşteri tatminini ölçme, Müşteri İlişkileri Yönetiminde temeldir. Ölçme konusunda yönetimin elinde çok sayıda araç vardır. Ancak, asıl olan bunların müşteri açısından ele alınıp kullanılmasıdır.

- Yönetim, finansal bilgiler ve müşteri bilgilerini ölçülebilir sayılar biçimine getirerek, karar alma süreçlerinde kullanabilmelidir.

- Uygun olanın ölçülüp değerlendirilmesine özen gösterilebilir. Örneğin, bugünün müşterileri “değer”e önem vermektedir. Bilindiği gibi “müşteri değeri = kalite / fiyat” eşitliğiyle ifade edilebilmektedir.

- Tüm ölçümlerin sonucunda, kabul edilebilir performans düzeylerinin artırılmasına çalışılmalıdır.

Bu düşüncelerden yola çıkarak, müşteri ilişkilerinin ölçülmesinin bir dizi bilginin –ki buna bugün “bilgi seti” de denebilmektedir- (finansal bilgiler, pazar bilgileri, müşteri bilgileri, vb.) bir araya getirilip, işletme amaç ve hedefleri bağlamında değerlendirilmesi olduğu anlaşılmaktadır. Girdi rakamları ve analizler sonucunda elde edilen çıktı rakamları, müşteri ilişkilerinin doğru temellerde yönetilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda ölçme işlemleri, kuruluşun hangi konularda yeterli, hangilerinde yetersiz olduğuyla ilgili durum saptamalarını da verebilmektedir. Sadece müşterilerle değil, çalışanlarla ilgili olarak da çeşitli ölçme çalışmalarının yapılabileceği anlaşılmaktadır.

---

<sup>380</sup> Sangphet Hanvanich ve Cornelia Droge, “The Conceptualization of and Relationship Between Marketing Knowledge and Marketing Innovation”, **American Marketing Association Conference Proceedings**, 12, 2001, s. 352.

<sup>381</sup> Odabaşı, **a.g.e.**, s. 151–152.

Kaynaklara göre müşteri ilişkilerinin ölçülmesinde odak gruplar, danışma panelleri, kritik olay tekniği, müşteri anketleri gibi teknikler kullanılabilir<sup>382</sup>. Bu tekniklerin birçoğu önceki bölümlerde ele alındığı ve değişik amaçlarla kullanılacakları belirtildiği için tekrar ele alınmayacaktır. Örnek vermek amacıyla daha önce değinilmeyen “kritik olay tekniği”ne değinilecektir.

Yaşanan gerçeğin kalitesini ölçme ve bunun Müşteri İlişkileri Yönetimindeki önemini belirleme söz konusu olduğunda **kritik olay tekniği** kullanılır. Bu, müşterilerin ya da çalışanların kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranışlarının değerlendirildiği bir yöntemdir. Genel yapısı, insan davranışının gözlemlerinin toplanmasında kullanılan bir grup süreci içeren bir sınıflandırma yöntemidir. İncelenen spesifik duruma bağlı olarak değişebilen ilkeler seti olup veri toplamada katı kurallara bağlı olmayan çalışma biçimidir. Süreç şu aşamalardan geçer<sup>383</sup>:

1- Olayların ve davranışların açık tanımlamaları “olaylar” olarak belirlenir.

2- Kritik olaylar, faaliyetin genel amacından önemli bir biçimde ayrılan ya da ona katkıda bulunanlar olarak tanımlanır.

3- Uygun bir müşteri, çalışanlar ya da yöneticiler grubundan veriler toplanır ve olaylar, kategoriler biçiminde gruplandırılır. Tamamen subjektif bir karar olup, en iyi kategori seti değil, belirli bir durumda anlamlı set vardır.

## 2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE BAZI ELEŞTİRİLER

Müşteri İlişkileri Yönetimine getirilen eleştiriler, sadece yöntemin uygulanması sonucu işe yarayıp yaramadığıyla ilgili değil, yöntemi uygulayan kişilerin tutumlarıyla da ilgilidir. Uygulamacıların sonuçtaki rolü büyük olduğu için, eleştiriler konusunda da üzerlerine düşen pay büyüktür. Bu bölümde tüm eleştirilerden ziyade, belli başlıcaları ele alınacaktır.

Newell'e göre, aynı firmanın yöneticileri bile MİY'in ortak bir tanımını yapamamaktadır<sup>384</sup>. Bunun nedenleri çeşitlidir. Öncelikle, MİY yeni bir yöntemdir. En fazla 10 – 15 yıl geriye götürülebilmektedir. Bu açıdan, konunun teorik temellerinin yeterince oturmadığı söylenebilir. Sorun olarak ele alınabilecek bu olgu, MİY uygulayıcılarının “kendilerine göre” bir sistem ele almalarına yol açabilir.

Teorik temeller belki de hiçbir zaman oturmayacaktır. Zira kimi yazarlar, bu konuda keskin görüşler ortaya koymaktadır. Gel, konuyla ilgili olarak şu görüşleri beyan etmektedir<sup>385</sup>: “Hemen hemen hiçbir teorik unsur bulundurmamayan ve artık üzerinde yeterince konuşup önemi ve gereği tartışılmış bulunan MİY konusunda, modern iş dünyasının getirdiği

<sup>382</sup> Odabaşı, a.g.e., s. 151.

<sup>383</sup> A.g.e., s. 157–158.

<sup>384</sup> Newell, a.g.e., s. 4.

<sup>385</sup> Gel, a.g.e., s. 7.

rekabet ortamında başarısını sürdürmek zorunda olan şirketlerin, somut adımlar atması gerekmektedir.”

Kuşkusuz, teorik temeli tartışırken, “teorik bir yönün bulunmadığını” söyleyen yazarların, bu temelin oluşamayacağı görüşünde oldukları varsayılabilir. Onlar kısaca şunu söylemektedirler: Teoriyle vakit kaybetmeyelim. Zaman ilerliyor. İş yapalım!

Teorik bir unsurun bulunmadığına katılmamakla birlikte, MİY’in uygulama yanı ağır basan bir yöntem olduğu görüşümü halen korumakta olduğumu belirtebilirim. Teorik unsur bulunmasaydı, öyle sanıyorum ki, kavram kurgulanamaz, dolayısıyla ortaya çıkamazdı. “Teori içermiyor” demek, “bilgi ve varsayım içermiyor” demekle koşuttur, bu ise anlamsızdır. Ayrıca, gelişme için, teori ve uygulamanın birlikte ele alınmasının önemine değinilmelidir.

Bir başka eleştiri, Müşteri İlişkileri Yönetiminin işleri “firma için daha iyi hale getirmeye çalıştığı” eleştirisidir. Buna göre, MİY’i en büyük müşteri yetkilendirme aracı olarak yeniden şekillendirme zamanı gelmiştir<sup>386</sup>. Aslında, müşterilerin yetkilendirilmesi, özelleşmiş mamül / hizmet üretmede temel noktalardan biridir. Yetkilendirilmektedirler çünkü kendileri için en iyiyi yine kendilerinin bilebileceği varsayılmaktadır. Bu ise müşteri ilişkilerinin önemli hedeflerinden birisidir. Müşterilerle ilişkilerin yönetilmesinin, sadece kuruluş çıkarlarına hizmet eden bir girişim olarak görülmesi, öyle sanıyorum ki, uygulayıcılara bağlı bir durumdur. Eğer kuruluş, sözgelimi kısa vadeli düşünüyor ve uzun dönemde müşteri sadakatini, değerini önemsemiyorsa bu doğru olabilir (keseri kendine yontabilir) fakat uzun vadeli düşünüyorsa, MİY’in müşteriler için de önemli getirileri olabilecektir. Müşteri açısından, belli kuruluşlarla ilişkileri uzun dönemde geliştirmek, karşılıklı avantaj demektir. Bunun tek taraflı olması düşünülemez. Tek taraflı yarar politikası sürdürülebilir değildir.

Bir başka eleştiri MİY’in uzun vadede yarar getiren bir girişim olmasıdır. Bu eleştiri, ilke olarak kabul edilebilir bir eleştiridir fakat “uzun vade” kavramının kuruluş için neyi ifade ettiği önem taşımaktadır. Bu kavram, kuruluşun iç ve dış çevresiyle yakından ilgilidir. Bu çevresel koşullar içine rekabet, yasal koşullar, teknoloji, çalışanlar, hammadde ve üretim koşulları girebilmektedir. Günümüzde genel olarak gözlenen durum, kuruluşların yatırımlarını uzun vadeye yaydığı ve risklere göre planlama yaptığıdır. Bunlara bağlı olarak, pazarlamanın ve müşteri ilişkilerinin süreçselliği artmış bulunmaktadır.

MİY, mutlaka müşteri bilgisi edinmek, değişik müşterilerin değerlerini anlamak, değişik müşterilere değişik davranmak ve verimliliği artırmak demektir. Fakat bu hedeflerin hiçbiri, başarıya giden yolu belirlemez. Daha yakından bakarsak, firmalar ile müşteriler arasındaki ilişkiler son derece sorunludur. İnsanlarla, bir tüketici olarak yaşamları hakkında konuştuğumuzda, ortakları olarak adlandırılanlar (firmalar) hakkında iyi şeyler

---

<sup>386</sup> Newell, a.g.e., s. 7.

duymuyoruz<sup>387</sup>. Bu eleştiri hakkında şunlar söylenebilir: Firmalar ile müşteriler arasındaki ilişkilerin sorunlu olması çok genel bir tespittir. Bu sorunların -müşteri ve kuruluşla ilgili olmak üzere- çok değişik kaynakları olabilir. Bu kaynaklardan biri güvensizlik kaynağıdır. Müşteriler, deneyimlerinden yola çıkarak genellemeler yapmaktadır. Bir başka kaynak, mamül / hizmet satışı sonrasındaki ilişkilerin yeterince güçlü olmamasıdır. Bu durum, müşteriler üzerinde “kullanılma” hissi yaratabilecek düzeylere ulaşabilmektedir.

Kuruluşlar, ilişki yapıları kurarken bütün ihtimalleri (daha önce belirttiğimiz gibi, müşterinin gözünden bakmaya çalışarak) hesaba katmalıdırlar. Empati yapmak, bu konuda eldeki belki de tek araçtır. Kurulacak ilişkinin düzeyinden, detaylarına kadar bütün süreçte, müşteri ve kuruluş hassas olmalıdır. Çünkü bazen aksaklıklar, geri döndürülemez sorunlara yol açabilir. Kurulacak ilişkide yasal sınırlarla birlikte kişisel özgürlük sınırları da belirleyici rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, Müşteri İlişkileri Yönetimi kusursuz bir yöntem değildir. Müşterilerle kuruluş arasında, her ikisinin de değişik arzuları, bakış açıları ve ticari kaygıları olduğu için kusursuz bir sistem ortaya koymak kolay değildir. Müşteri İlişkileri Yönetimine getirilen eleştiriler, genel ekonomik gidişat, küreselleşme, politikalar, eğilimler, artan rekabet, verimlilik, iletişim olanakları ve var olma savaşları ile birlikte değerlendirilmelidir. MİY’in müşteri diye biri olduğunu hatırlattığı unutulmamalıdır.

## 2.2.1. MÜŞTERİLERİN YÖNETTİĞİ İLİŞKİLER

Müşterinin Yönettiği İlişkiler (MYİ) (Customer Managing Relations - CMR) kavramını ortaya atan Newell, bu kavramı, “MİY’in bir adım ötesi” olarak adlandırmakta ve “kontrolü elinde tutanın siz olmadığınızı anlama ve müşterinin sizin çabalarınızı yönlendirmesine izin verme süreci” olarak tanımlamaktadır<sup>388</sup>.

Ona göre, bir iş stratejisi olarak MYİ, değişiklik yönetimi değil, yönetim değişikliği gerektirmektedir. Ayrıca MYİ, firmanın müşteri gereksinimlerine cevap verebilmesi için işlem ve süreç değişikliği de gerektirir. Newell, şu konulardaki başarısızlığın MYİ’ye doğru yeni bir yolculuğu zorunlu kıldığını belirtmektedir<sup>389</sup>:

- Meselenin teknoloji olmadığının anlaşılması
- Yönetim kültürü engeli
- Yanlış anlaşımaların önlenememesi

<sup>387</sup> Newell, a.g.e., s. 10.

<sup>388</sup> Newell, a.g.e., s. xx – xxii.

<sup>389</sup> Ayr. bkz. Newell, a.g.e., s. 7–15.

- Planlamanın tam yapılamaması
- Beceri eksikliği
- Yetersiz bütçe
- Verimsiz yazılım
- Yatırım getirisi beklentileri
- Adanmışlık eksikliği

Ortaya atılan kavram (MYİ), bütün yazarlar tarafından dile getirilen bir kavram değildir. MİY üzerinde bir fikir birliği olmadığını fakat belli yoğunlaşmaların olduğunu düşündüğümüzde, bu yeni kavramda uzlaşma sorununun daha derin olduğu tahmin edilebilir. Her ne kadar Müşteri İlişkileri Yönetiminin antitezi olarak savunulsa da MYİ, MİY'in yeterince etkin ve doğru olarak uygulanamamasının sonucu olarak ortaya çıkmış gibi gözükmektedir. Bana göre temel hatalar, strateji geliştirme ve stratejiye uygun örgütlenmenin sağlanamamasından başlamakta, böyle bir süreci uygulamaya çalışmakla büyükmektedir. Kuruluşlar vizyonlarını ve misyonlarını yeterince açık, doğru ve gerçekçi olarak tespit etmelidirler, oluşturacakları hizmet sistemini iyi örgütlemelidirler ve uygulamaya büyük önem vermelidirler. İlişkileri sahip olunan teknolojinin değil, eninde sonunda, çalışanların yöneteceğinden hareketle, çalışanların hizmet içi eğitimlerine, motivasyonlarının üst düzeyde tutulmasına ve tatminlerine yeterli özeni göstermelidirler.

## 2.2.2. BİR SONU VAR MI?

“Bir sonu var mı” sorusu, sadece MİY'in değil, pazarlamanın da karşı karşıya bulunduğu bir sorudur. Bu konuda Gel şunları söylemektedir: “Aslında, bir açıdan bakıldığında, MİY bir yaşam biçimidir. Bu nedenle, MİY projelerinin bir sonu olduğunu düşünmek pek de doğru olmaz. MİY, bir yolculuktur. Bu yolculukta aşamalar ve varılan noktalar mevcuttur. Tüm bu aşamalardan başarılı şekilde geçen bir kuruluş, zaten doğru yolda ilerlemektedir.”

Gel, eskiden bazı projeler uygulandığından hareketle, bu projelerde de “adımlar”ın ve “kontrol noktaları”nın bulunduğunu söylemekte, bu adımlara teker teker ulaşıldığını belirtmektedir. Bilgisayar, otomasyon, teknoloji gibi konulara ayrılan kaynakların hiçbir zaman sifira inmediğinden bahsedip iş koşullarına ve hacmine göre sürekli gelişme yaşandığına işaret etmektedir<sup>390</sup>.

---

<sup>390</sup> Ayr. bkz. Gel, a.g.e., s. 45–46.

İnsani gereksinimlerin var olduğu sürece, var olacağını düşünebileceğimiz bu kavramlar “son”dan çok “değişim”e doğru evrimleşebilir. Arzın ve talebin olmadığı bir dünyada bunlara da gerek kalmaz, fakat bu mümkün olamayacağı için özgürlük, kişisel bilgilerin gizliliği, yasal yaptırımlar, ekonomik gerçekler, toplumsal ahlak ve demokrasi gibi belirleyicilerin gözetiminde “insan için”, “insan adına” çeşitli değişikliklere gidilebilir. Böyle olması kaçınılmaz demek bile mümkündür.

### **III. BÖLÜM:**

## **KÜTÜPHANE VE BELGE BİLGİ MERKEZLERİNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ**

### **KONUYA GİRİŞTE, GÖZLEM, YAZIŞMA ve GÖRÜŞMELERDE ELDE EDİLEN BAZI BULGULAR HAKKINDA DEğerLENDİRME**

Bundan nceki bölümlerde, konumuzla ilgili temel kavramlar ele alınmış ve mamül / hizmet üreten kar amaçlı işletmeler için bir Müşteri İlişkileri Yönetimi modeli yapılandırılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise kütüphane ve belge bilgi merkezleri açılımı ortaya konulacaktır.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde müşteri ilişkilerini nasıl düzenleyip ynetebileceğimizle ilgili olarak yapmış olduğum çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu alıŐmaları “belge analizleri”, “gözlemler”, “yazışmalar” ve “görüşmeler” Şeklinde dört temel

gruba ayırmak mümkündür. Bu değerlendirme, kütüphane ve belge bilgi merkezleriyle ilgili ve büyük ölçüde gözlem, yazışma ve görüşmelerle elde ettiğimiz bulgular ve vardığımız sonuçlar üzerine olacaktır.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin ele alınan tüm türleriyle ilgili belgeler toplanmış, gözlemler yapılmış, bütün türler içinde uygulama deneyimi olan birçok kişiyle yazışma fırsatı elde edilmiş, biri halk kütüphanesinde, üçü üniversite kütüphanesinde, yine biri kar amaçlı fakat MİY uygulanmayan bir kuruluştaki, sonuncusu da MİY uygulanan kar amaçlı bir kuruluştaki olmak üzere altı görüşme icra edilmiştir. Yazışmaların büyük bölümü, Türkiye sınırları içindeki, bir kısmı da yurt dışı kütüphane ve belge bilgi merkezi çalışanlarıyla yapılmıştır. Yazışmalar ve görüşmeler, tüm kütüphane ve belge bilgi merkezlerini temsil etmekle birlikte, eşit oranda temsil ettiği söylenemez. Özellikle halk kütüphaneleri, üniversite kütüphaneleri, özel kütüphaneler ve elektronik kütüphaneler üzerine yoğunlaşmış, taramalar sonucunda elde ettiğimiz bilgiler ışığında, ele aldığımız tüm kütüphane ve belge bilgi merkezleriyle ilgili sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

Aşağıdaki değerlendirme, birtakım gözlemlerle birlikte, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin çalışanlarıyla 2004 yılı Aralık – 2005 yılı Haziran ayları arasında yapılan yazışma ve görüşmeleri kapsamaktadır. MİY uygulanan ve uygulanmayan kuruluş mensuplarıyla yapılan görüşmeler, diğer bölümlerde değerlendirilecektir.

Çoğu insanın bildiği bir söz vardır: *Uygulamasız teori verimsiz, teorısız uygulama ise kördür.* Kavramsal niteliği olsa bile, her çalışmanın, uygulama ayağı da olması gerektiğine olan inancım nedeniyle sözünü ettiğim çalışmalara giriştiğimi belirtebilirim. Uygulamayı da en iyi uygulamacıların bilebileceğinden hareketle, buna uygun bir planlama yapılmıştır. Bu çalışmalar, uygulama bilgisi elde etme, değişik görüşlere ulaşma, eleştiri ve önerileri dinleme, söz konusu yönetim tekniğinin uygulanabilirliğini sorgulama, teknik hakkında çalışanları bilinçlendirme gibi amaçlara hizmet etmektedir ve bu çerçevede değerlendirilmelidir.

Yapacağım değerlendirme, belli soru başlıklarına dayandırılmıştır. Bu başlıklar, gözlem, yazışma ve görüşmelerde toplamayı umduğum bilgilerin genel başlıkları olarak düşünülebilir. “Kütüphane ve belge bilgi merkezi”, “işletme”, “kullanıcı ve müşteri”, “pazarlama”, “teknoloji”, “iletişim”, “yönetim” ve “Müşteri İlişkileri Yönetimi” gibi çok fazla temel noktası olan böyle bir çalışmada, genel olarak konunun, özelde ise yapacağım değerlendirmenin iyi anlaşılması açısından, bu yolun izlenmesi uygun görülmüştür. Başlıklar aşağıda italik harflerle gösterilmiştir.

1) *Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde “müşteri” kavramından ne anlaşılıyor? Kullanıcılara müşteri gibi davranmak, çalışanların ve kullanıcıların bu merkezleri işletme olarak görmesine yardımcı olabilir mi?*



Uygulamacılar içinde bu kavramla henüz tanışmayanların olabileceğinden hareketle, yazışma ve görüşmelerde, ilk sorudan önce, kısaca MİY'in ne olduğu konusunda bilgi verilmiştir. Kavram hakkında, toplumun yaygın ve detaylı bilgi sahibi olduğu söylenemez ama kavramdan haberdar olduğunu belirten kişi sayısının, olmayanlardan fazla olduğunu belirtebilirim.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde müşteri kavramına yaklaşım konusunda değişik görüşler beyan edilmiştir. Kimi görüşmeciler, kullanıcıyı müşteri olarak gördüğünü ve ona bu şekilde hitap etmekte bir sakınca görmediklerini belirtirken, büyük oranda “müşteri olarak görüyoruz ama onlara ‘kullanıcı’ şeklinde hitap ediyoruz” görüşü hâkim olmuştur. Bu yaklaşımın altında, kullanıcılara müşteri olarak hitap etmenin psikolojik geri planının yattığına inanılmaktadır. Bu yaklaşım, genel olarak hem daha sıcak, hem daha gerçekçi bulunmaktadır.

Gözlemlerle de desteklenen görüşlere göre, bu saptamanın doğru olduğu belirtilebilir. Kullanıcıya “müşteri” olarak hitap etmek, Batı ülkelerine oranla Türkiye’de yaygın bir uygulama değildir ve yaygınlaşmasına çalışan yazarlar bulunmasına rağmen –en azından Türkiye özelinde- mutlaka yaygınlaşması gerekmez. İlerleyen bölümlerde bahsedildiği gibi, kullanıcıya müşteri olarak hitap etmek ekonomik gerçeklerin bir zorlaması olabilmektedir fakat önemli olanın, “onlara müşteri gibi davranmak” olduğu da bir gerçektir. Yani onlara ne dediğimizden çok, nasıl davrandığımızın önemli olduğuna inanılmaktadır. Kütüphaneciler ancak bu şekilde, onların kazanımları gereken varlıklar ve var oluş nedenleri olduklarına herkesi inandırabilir. Aksi takdirde bu zor görünmektedir. Ayrıca bu davranışın, kendileri açısından, sürekli değişen çevresel koşullar ve artan rekabet ortamında varlıklarını uzun süreli kılabilmelerinin de etkin bir yolu olduğunu belirtmek gerekir.

A. E. Aydın’a göre, kullanıcıları müşteri olarak düşünmek kaçınılmazdır. Bu sebeptendir ki, kütüphaneler de kendilerini, bir işletme olarak, kullanıcılarının talepleri, eğilimleri yönünde geliştirmelidir<sup>391</sup>.

Çalışmanın kritik bir noktası, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin işletme olarak kabul edilmesidir. Bu kabul edişin iki yönünden söz edilebilir: Kullanıcıyla (toplumla) ilgili yön ve çalışanla ilgili yön. Her açıdan bir gereklilik olan bu yaklaşım, başka gerekliliklerle ikame edilemez. Ele aldığımız bütün kavramların gerek bir anlam ifade etmesi için, gerekse uygulanmasının kolaylaşması için kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin işletme olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Kullanıcılara müşteri gibi davranmanın, kütüphane ve belge bilgi merkezlerini işletme olarak görmeyi kolaylaştırıp kolaylaştırmadığını –bir anlamda- ölçtüğüm bu soru ve neticesinde alınan yanıtların olumlu yönde olduğu belirtilebilir. Sorunun yöneltildiği kişilerin

---

<sup>391</sup> Yazışma 5, TUBİTAK ULAKBİM Süreli Yayınlar Birim Görevlisi Sn. **Ahmet Emre Aydın** (09.05.2005).

birçoğu “kolaylaştırır” yanıtını vermiştir. Aynı şekilde, çalışanlar için de bu kabulün kolaylaşmasının mümkün olduğu belirtilmiştir. Zira yöneticilerin, çalışanlara “burası bir işletmedir” demeleri, çalışanların gerçekten bunu anladığını ve sindirdiğini göstermez. Bunun için ek çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanlar eğitilmeli ve kuruluşlar bütün eylemlerinde işletmecilik felsefesini, ciddiyetini, kurumsallaşma olgusunu doğru yansıtacak ve pekiştirecek faaliyetlerde bulunmalıdır.

## 2) Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde pazarlamaya nasıl bakılıyor?

Bu soruya verilen yanıtlarda, “sorunun yeterince açık olmadığı” şeklinde cevaplarla karşılaşmıştır. Yapılan açıklamalardan sonra pazarlamanın her işletmede olduğu gibi kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde de çok önemli olduğu, kütüphane hizmetlerinin pazarlanmasının şart olduğu, aktif olmak gerektiği, kullanıcıya hizmet ve sistemlerin tanıtılması gerektiği, bunun kullanıcı eğitiminin bir parçası olduğu ve çağdaş işletmelerin mutlaka uygulaması gereken çalışmalar olduğu gibi yanıtlara ulaşılmıştır.

D. Soğuksu, bu konuda önemli noktalardan birinin, “personelin konu hakkında bilgisinin olması ve pazarlama uygulamalarını benimsemesi” olduğunu belirtmektedir<sup>392</sup>.

V. O. Coşkun ise “Şu noktayı kaçırmayalım: Bir kuruluş ne kadar müşteri çekerse o ölçüde popüler olur, bir şeye ne kadar fazla ilgi olursa, bu o şeyin değerini o kadar artırır. Amerika’da bu kadar fazla kütüphane olmasının nedeni, bu kadar fazla müzenin olmasının nedeni, onlara olan ilgiden dolayıdır” demektedir<sup>393</sup>. Bu yorum, pazarlamanın bu alanda ne denli önemli olduğuna işaret etmektedir.

Kütüphanelerde pazarlama çalışmalarıyla ilgili geniş bir literatür vardır. Bu, konunun ne derece önemsendiğinin bir göstergesidir. Kütüphaneciler bu çalışmaları “aktif olmanın” bir parçası olarak görmektedir. Dolayısıyla bu girişimlerde bulunmamak “pasiflik” göstergesi haline gelmiştir. Doğru olan da aktif olmaktır zannediyorum. Aktif olmak, adeta çağımızın bizi sürükleyişidir ve kar amacı gütsün ve / veya gütmesin her kuruluş, bir şekilde pazarlamayla ilgilenmektedir. Farklı olduğunu kanıtlama zorunluluğundan olsun, yararlı ve kaliteli olduğunu gösterme zorunluluğundan olsun, bütün kuruluşlar için pazarlama, giderek bir mecburiyet haline gelmektedir.

Bu başlık çerçevesinde, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin işletme perspektifine pazarlamanın nasıl bir katkısı olduğu da sorulmuştur. Bu soruya alınan yanıtlar da önceki bölüme benzer şekilde, “pazarlama çalışmaları yapmak, işletme bakış açısını güçlendirir” görüşünü hâkim kılmıştır.

<sup>392</sup> Görüşme 6, Koç Üniversitesi Suna Kırac Kütüphanesi Danışma Birim Görevlisi Sn. **Derya Soğuksu** ile yapılan görüşme (20.06.2005).

<sup>393</sup> Görüşme 4, Bilgi Üniversitesi BBM Sağlama Bölüm Sorumlusu Sn **Vildan O. Coşkun** ve Danışma Bölüm Sorumlusu Sn. **Abdullah Turan** ile yapılan görüşme (31.05.2005).

3) *Kullanıcıları gruplandırma konusunda ne düşünüyorsunuz? Bunun hizmet kalitesine yansımaları nasıl olabilir?*

Görüşmecilerin çoğu, merkezlerinde belli bir kullanıcı gruplandırmasının bulunduğunu belirtmiştir. Bu gruplandırma, örneğin, halk kütüphanelerinde “yetişkin” ve “çocuk” şeklinde, üniversite kütüphanelerinde “üyeler” (bireysel ve kurumsal), “idari personel”, “öğretim üyeleri”, “lisans öğrencileri” ve “lisansüstü öğrencileri” şeklinde veya “bölümlere göre” olabilmektedir. Bu ayırlamanın nedenleri arasında daha nitelikli hizmet verebilmek ve hizmet farklılaştırma sayılabilir.

Bu saptamalara katılmakla birlikte, bu gruplandırmaların daha detaylı olarak yapılabileceği konusunun araştırılması gerekmektedir. Bu ölçüde “genel” diyebileceğim bir gruplandırmadan etkin olarak faydalanmak mümkün olmayabilir. Örneğin, “lisans öğrencileri” genelde, o kadar büyük bir alan ihtiva edebilmektedir ki, bu alanın kapsadığı kişilere özel ve farklılaşmış hizmet vermek, bazen çok güç olabilmektedir. Özel ve farklılaşmış hizmetten, herkesin ihtiyacına göre bir hizmet anlaşılıyorsa bu durum, daha bariz olarak ortaya çıkmaktadır.

Kullanıcıları gruplandırmanın gerekliliğine bütün görüşmecilerin katıldığı söylenemez. Bazı görüşmeciler “gruplandırmaya gerek yok”, bazıları “detaylı gruplandırmaya gerek yok, kabaca bir gruplandırma yeterli” veya “elinizdeki olanaklara göre değişir”, bazıları ise “zorunluluktan dolayı yapılıyor” görüşlerini ortaya koymuştur.

Görüşmelerden birinde, kullanıcı gruplandırmasının işleri kolaylaştırıp kolaylaştırmadığıyla ilgili olarak “pek kolaylaştırmıyor” yanıtı alınmıştır. Görüşmeciye göre bunun nedeni, “çok çeşitli düşünme ve hizmet verme zorunluluğu”dur. “Çalışmalarınızı buna göre yönlendirebilir ve örgütleyebilirsiniz ama her kullanıcı kesimine bir personel tahsis etseniz bile, çok değişik şekillerde düşünmek zorunda kalacaksınız. Çünkü her kesimin ihtiyaçları farklı olacaktır” denmektedir<sup>394</sup>. Kullanıcıları gruplandırmayla ilgili ilerleyen sayfalarda detaylı açıklamalar yapılacaktır. Buna karşın, “çok çeşitli düşünme ve hizmet verme” ile ilgili kaçınılmaz bir yan olduğundan bahsedilmelidir. Artık hangi alanda tekdüzelik kalmıştır ki? Öyle sanıyorum ki, her alanda çok yönlü düşünmek ve hizmet vermek bir zorunluluk haline gelmiştir. İşlemler detaylı olarak planlanır ve buna uygun bir yapılanmaya gidilirse, diğer alanlardan daha fazla zorluğun ortaya çıkması önlenemez.

Şu görüşü savunanlar da olabilecektir: “Kullanıcı gruplandırması, işleri, kütüphaneci açısından daha kolay hale getirmek için yapılmıyor, daha nitelikli hizmet için yapılıyor. Kullanıcıları gruplandırma, verimlilik ve hizmet etkinliği yaratıyor.” Bu görüş de doğruluk payı içermektedir. İlerleyen bölümlerde detaylı açıklamalar yapılacaktır ama MİY çerçevesinde yapılan kullanıcı gruplandırmasının, kaynak ve performans verimliliği yarattığı belirtilmelidir.

---

<sup>394</sup> Görüşme 6...

4) *Danışma birimlerinin yeterince önemle ele alındığı düşünülüyor mu? Bu birimlerin kullanıcı memnuniyetiyle ilgili rolü nedir?*

Genel olarak, danışma birimlerinin yeterince önemle ele alındığını belirten görüşlerin azınlıkta olduğu belirtilebilir. D. Tunç, bu birimlerin yeterince önemle ele alınıp alınmadığıyla ilgili olarak, “Genellikle hayır ancak bunların çok önemli olduğunu düşünüyorum. En kısa zamanda, en doğru bilgi / belgenin kullanıcıya ulaştırılması, kütüphaneciye duyulan güveni arttıran veya devam ettiren bir unsurdur” görüşünü ortaya koymaktadır<sup>395</sup>. Gerçekten, danışma birimleri kütüphanenin en önemli noktalarından biridir. Kütüphane hizmetlerinin etkin olarak verilmesi ve doğru bilgiye yönlendirme için bu birimlere gereken hassasiyet gösterilmeli, birim çalışanlarının kullanıcı ilişkilerini yürütebilecek yeterlilikte olmasına dikkat edilmelidir.

K. Çelik’e göre, genelde büyük kütüphanelerde bu konuya dikkat edilmektedir. Danışma birimi ona göre, “kendimizi en iyi şekilde pazarlayabileceğimiz veya batırabileceğimiz yer”dir. Danışma biriminden başlamak üzere, gerekli hizmeti alan bir okuyucu ile diyalogumuz, ilerleyen dönemlerde daha da iyi bir şekilde devam etmektedir. Ona göre bu tür kişiler, gerektiğinde yönetim kademelerinde bizim lehimize görüş bildirebilmektedir<sup>396</sup>. İ. Kömürlüoğlu ise danışma birimleri konusunda çeşitli eksiklikler olduğunun altını çizmekte ve danışmada halkla ilişkiler konusunda bilgili bir görevlinin olmasının yararlı olacağına değinmektedir<sup>397</sup>. İlişkiyi doğru bir zeminde ve uzun vadeli olarak sürdürme, Müşteri İlişkileri Yönetimiyle ilgili bir konudur. Bu açıdan, danışma birimlerinin, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde uygulanacak Müşteri İlişkileri Yönetiminde en önemli araçlardan biri olacağı kuşkusuzdur. Danışma birimlerinin fiziksel ve sanal ortamda olabileceğinin altı çizilmelidir.

S. Cevizbaş’a göre, danışma birimlerine gereken önemin verilmemesi, “bu birimlerin öneminin bilinmemesinden ve çalışanlara bunun öğretilmemesinden kaynaklanmaktadır. Ona göre bunlar, kullanıcı memnuniyeti konusunda birinci dereceden öneme sahiptir ve kütüphanelerin vitrinidir<sup>398</sup>. A. Kurubaş ise bu konuda çok özlü bir nitelendirme yapmaktadır. Ona göre danışma masaları, “kütüphanelerin acil servisleridir, danışma kütüphanecisi teşhisi burada koymalıdır”<sup>399</sup>.

<sup>395</sup> Yazışma 3, Ege Üniversitesi kütüphane görevlisi Sn. **Doğan Tunç** (06.05.2005).

<sup>396</sup> Yazışma 6, YKY Sermet Çifter Araştırma Kütüphanesi Kütüphane Yönetmeni Sn. **Kasım Çelik** (09.05.2005).

<sup>397</sup> Yazışma 8, Sivas İl Halk Kütüphanesi Müdürü V. Sn. **İsmet Kömürlüoğlu** (18.05.2005).

<sup>398</sup> Yazışma 7, Eyüboğlu Koleji Kütüphane Sorumlusu Sn. **Sevim Cevizbaş** (10.05.2005).

<sup>399</sup> Yazışma 13, Samsun Gazi İl Halk Kütüphanesi Müdürü Sn. **Akın Kurubaş** (09.05.2005).

Danışma birimleri kullanıcı memnuniyeti konusunda kilit bir role sahiptir ve iletişim becerilerine sahip (iletişim kurma becerisi ve iletişim araçlarını kullanma becerisi, bilgisayar okuryazarlığı) kütüphaneciler bu rolde en belirleyici unsurdur.

*5) Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde çağrı merkezlerinin yerleştirilmesine nasıl bakılıyor? Bu ve benzer yollarla kullanıcı bilgilerinin toplanması ve yarara dönüştürülmesi konusundaki görüşler nelerdir?*

Çağrı merkezleri, bildiğimiz gibi, MİY'in en önemli araçlarından birisidir. Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde bu birimlerin oluşturulması konusunda başvurduğumuz görüşlerde, olumlu görüşler ağır basmaktadır. Kullanıcılar için çok önemli yararlar doğurabileceği belirtilmiştir.

S. Yüksel'e göre, bilgi merkezlerinde çağrı merkezlerinin yapılandırılması son derece olumlu ve gereklidir. Ülkemizin ekonomik ve coğrafi şartları dikkate alınır, herkesin bilgiye ulaşım için kullanabileceği alternatif kaynakların kurulması gerekmektedir<sup>400</sup>. Görüşmelerde 24 saat ve 7 gün esasına uyan hizmet perspektifinin gittikçe yaygınlaşmakta olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Çağrı merkezleri de genellikle buna uygun hizmet verir.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde çağrı merkezlerinin kurulabileceği düşünülmektedir. Kar amaçlı kuruluşların çağrı merkezleriyle kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin çağrı merkezleri arasında kimi farklılıkların olması doğal görünmektedir. Öyle sanıyorum ki, bu konuda ele alınacak ilk soru şu olacaktır: Kütüphane hizmetlerinin verilmesini kolaylaştırmak ve yaygınlaştırmak için mi, yoksa bizi kullanıcıların çeşitli konulardaki bilgi ihtiyacını karşılamak için mi çağrı merkezi kurulacaktır? Kütüphane hizmetinden nasıl yararlanılabileceği, iletişim ve adres bilgileri, çeşitli pazarlama operasyonları, kütüphane hizmetlerinin verilmesini kolaylaştırabilir ve yaygınlaştırabilir. Diğer seçenek ise kullanıcıların merak ettikleri veya üzerinde çalıştıkları konulardaki bilgi ihtiyacını giderebilmenin bir yolu olarak ele alınabilir. Her iki şekilde de birçok faydalar elde edilmesi söz konusudur.

Kütüphanenin adresi, telefonu, kurumsal e-postası, ulaşım krokisi, vizyon ve misyonu, derme bilgisi tarzındaki konular için kütüphane web sayfası yeterli olabilir, ancak daha detaylı bilgiler, uygulamaya dönük bilgiler, sorunlar ve hizmet pazarlaması açısından yeterli olamayabilir. Aynı şekilde, değişik bilgi ihtiyacını karşılama konusunda da web sayfası, hız ve etkinlik açısından çağrı merkezinin gerisine düşebilmektedir. Çünkü web sayfalarının iletişim amaçlı kullanılmasında tüm kuruluşların aynı hassasiyeti gösterdiği söylenemez. Çoğu zaman, müşteri geri beslemeleri gecikmeyle toplanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu noktada çağrı merkezi sorun çözücü olabilir. Zira geri beslemeler o anda kuruluşa gelmiş olmakta ve değerlendirilmektedir.

---

<sup>400</sup> Yazışma 14, Samsun AKM Kütüphanesi Sorumlu Yöneticisi Sn. **Selçuk Yüksel** (12.05.2005).

R. Elmas bu konuda şu görüşlerini bizimle paylaşmaktadır<sup>401</sup>: “Bunlar, Türkiye koşullarında şimdilik zor görünmektedir. Üç – beş memurla hizmet veren kütüphaneler için zordur bunlar. Gelen kullanıcıya hizmet veremiyorsan, diğer ortamlardakine nasıl hizmet vereceksin? Konuyla ilgili birkaç kişi istihdam edilirse böyle bir hizmet başlatılabilir. Bizim böyle bir hizmetimiz yok ama danışma soruları veya şikâyetler nereden gelirse gelsin, web üzerinden bile gelmiş olsa, kaleme kaydediliyor. Olumlu veya olumsuz ama mutlaka cevaplandırılıyor. Ama profesyonelce yapılmıyor tabii.”

Anlaşılan birçok çalışma yapılıyor ve birçok teknoloji kullanılıyor ama profesyonelce yapılmıyor. O halde, belki bir adım daha atılabilir ve kullanıcılara zaman kazandıracak bu uygulama, birçok merkezde hayata geçirilebilir. Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde çağrı merkezleriyle benzer teknolojik araçlar konusunda ileriki bölümlerde de bilgi verilecektir.

*6) Çalıştığınız yerde, başarılı bir iletişim sistemi geliştirilmesi için yapmanız gereken şeyler var mı?*

Başarılı bir iletişim sisteminin kurulması, ne istendiğinin, kimlerce istendiğinin, nasıl ve ne zaman istendiğinin bilinmesini ve istenenlerin en iyi nasıl sunulabileceğinin belirlenmesini içermektedir.

Bu soru, görüş alma kadar, özeleştirme yapma olanağını da tanımak için yöneltilmiştir. Genel olarak, yapılması gereken birçok işin olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır. Tunç’a göre, “kullanıcı profilini belirlemek, konu uzmanlarıyla “Seçmeli Bilgi Yayımı”, “Güncel Bilgi Duyurusu” hizmetlerini aktif hale getirmek, basılı ve / veya elektronik ortamda yayın, belge, bilgi isteklerinin iletilebileceği formlar düzenlemek, eleştirilerin iletilebileceği formlar düzenlemek, danışma hizmetlerini interaktif [etkileşimli] hale getirmek” yapılması gereken çalışmalar içinde sayılmaktadır<sup>402</sup>. Bu ve benzer hizmetlerin aktif hale getirilmesinin vurgulanması, yeterince aktif olunmadığının bir göstergesi sayılmalıdır. Bu çalışmalar kütüphaneciliğin temel çalışmaları haline gelmiştir. Değişen kullanıcı, artık bunları daha fazla talep etmektedir. Dolayısıyla kütüphane ve belge bilgi merkezleri, bütün şartları zorlayarak en nitelikli hizmeti vermek zorundadır.

İ. Akman’a göre, sunulan hizmetin kalitesini artırmak, kullanıcı dilek ve önerilerini almak için her kurumun mutlaka bir “halkla ilişkiler” programı olmak zorundadır. Sunulan hizmetin talep edilip edilmediği, sunulan hizmetten memnuniyet derecesi gibi konuları ölçmek için, her kütüphanede bir dilek ve öneri kutusu, şikâyet kutusu, ilan panosu, günlük faaliyetleri gösterir ayaklı veya askılı pano türü mefruşata gerek vardır<sup>403</sup>. Şüphesiz, bunlar yerinde tespitler olmakla beraber, kullanıcı memnuniyetini ölçme konusunda teknolojinin de

<sup>401</sup> Görüşme 3, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Taksim Atatürk Kitaplığı Müdürü Sn. **Ramazan Elmas** ile yapılan görüşme (04.05.2005).

<sup>402</sup> Yazışma 3...

<sup>403</sup> Yazışma 4, Ankara Ulus Kültür ve Sanatevi Müdürü, Kütüphaneci Sn. **İsmail Akman** (05.05.2005).

yardımlarının alınabileceğinden bahsetmek gerekir. Ayrıca, bütün bunları derli toplu bir biçimde ele alan Müşteri İlişkileri Yönetimi gibi bir yönetim tekniğinden de yararlanılabilir.

Kullanıcı ihtiyaçlarının belirlenmesi, hizmetlerin bunlara göre düzenlenmesi ve kurum tüzel kişiliğinin, görevlilerinin ve verdiği hizmetlerin kamuoyuna daha iyi anlatılabilmesi için, gerekirse uzman halkla ilişkiler şirketleri veya reklâmcılarla çalışmakta fayda olduğuna düşünülmektedir<sup>404</sup>. Çok doğru. Kendisinde eksik bir yan gören hiçbir kuruluş, bu eksikliği gidermek için dışarıdan yardım almaktan çekinmemelidir. Tersine, ortak akla aykırıdır. Bu yardım pekâlâ işi devretmek, eğitim almak, danışma ve yönlendirme hizmetinden yararlanmak şeklinde olabilir. Bunlar bir tabu değil, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin “açık sistem” özelliğine uygun bir yaklaşımdır. Sadece, bu konuda bir strateji belirlenmelidir. Kütüphane ve belge bilgi merkezleri, kendilerine en uygun stratejiyi birtakım çalışmalarla belirleyebilir.

Müşteriye her zaman kaliteli hizmet vermek, her kurumun olduğu gibi kütüphanelerin de bence en önemli görevidir. Bu da karşılıklı güven ortamı ile oluşur ama kütüphanecilerin, kesinlikle, her yönüyle çağdaş ve kaliteli olması şarttır. Bunlar, okuyucu ve kullanıcılar ile kütüphaneler arasındaki ilişkiyi artırır<sup>405</sup>. Açıkçası, başarılı iletişimin anahtar kelimesi güler yüz ve samimiyettir. Çalıştığınız kütüphane kaynak ve teknoloji olarak ne kadar zengin olursa olsun, eğer işyerinde huzur ve müşteriye karşı samimiyet yoksa hatalı yatırım yapılmış demektir<sup>406</sup>.

Kütüphaneciyle kullanıcı arasındaki iletişimi geliştirmek için tarafların birbirlerini iyi tanıması gerekmektedir. Böylece, her iki tarafın da birbirine gereken şekilde davranması, saygı duyması sağlanabilir. Bu şekilde başlatılan ve teknolojinin desteğiyle güçlenen iletişim sistemi, karşılıklı olarak fayda doğuran bir niteliğe bürünebilecektir. Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin, tanıtım konusundaki açıklarını kapatmak için çeşitli kuruluşların desteğini almaları, onlarla işbirliği yapmaları, bütçelerinin artırılması ve çağdaş işletmecilik esaslarına uygun şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. Devlet fonları dışında ne gibi kaynakların bulunarak, bütçelerin güçlendirileceği de tartışılması gereken başka bir konudur.

#### *7) Müşteri İlişkileri Yönetiminin uygulanması konusundaki genel görüşünüz nedir?*

Buraya kadarki açıklamalar sonucunda, görüşmecilerin konuyla ilgili daha fazla bilgi sahibi oldukları düşünülerek, bir genel görüş ortaya koymaları istenmiştir. Görüşme ve yazışmaların sonunda yöneltilen bu soruya gelen yanıtların çoğu olumludur. Yani “kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde MİY uygulanabilir” görüşü ağırlık kazanmıştır.

---

<sup>404</sup> Yazışma 8...

<sup>405</sup> Yazışma 9, İstanbul Şile Halk Kütüphanesi Memuru Sn. **Neşat Muşlu** (17.05.2005).

<sup>406</sup> Yazışma 11, İstanbul Pendik İlçe Halk Kütüphanesinde Kütüphaneci Sn. **Lütfi Uğuz** (12.05.2005).

B. Çiçek'e göre, tüm kütüphanelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi mutlaka uygulanmalıdır<sup>407</sup>. E. Yılmaz'a göre, kütüphaneler ve bilgi merkezlerimizde MİY ve TKY gibi modern yönetim teknikleri ve yöntemleri yeterince görülememektedir. Bunun ana nedeni ise ne parasızlık, ne de eleman yetersizliğidir. Bir cümleyle söyleyecek olursak, düşünce kısırlığı / sığılığı, statükocu anlayış ve vizyonsuzluktur<sup>408</sup>. Soğuksu'ya göre MİY kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde uygulanabilir. Kendisi, zaten benzer birçok şey yaptıklarını, pazarlama her yere uygulanabildiğine göre MİY'in de uygulanabileceğini belirtmektedir<sup>409</sup>. S. Çelik de benzer şekilde "tam prosedürüne göre değil ama bir ölçüde bu yönetim sisteminin kütüphanelerde uygulandığını söyleyebilirim" demektedir<sup>410</sup>. Amerikan Kongre Kütüphanesi Danışma Birimi görevlilerine göre, MİY kendilerinde uygulanmamaktadır ama bu yönetim tekniği, kütüphane ve enformasyon alanında kullanılabilir<sup>411</sup>. Ö. Eryılmaz'a göre, bilgi merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetiminin uygulanması, daha kaliteli hizmet verilebilmesi, ayrıca bilgi merkezlerinin modernizasyonu açısından da gereklilik göstermektedir. Böylece, kullanıcı memnuniyeti artacak, yapılan işin kalitesi yükselecek, ne istediğini bilen kullanıcı için de zaman kaybı ortadan kalkacaktır<sup>412</sup>.

Müşteri odaklı hizmet yeni çağımızın bir gereğidir. Müşteri talepleri, özellikleri, statüleri gibi detaylara göre yapılacak bir analiz ve analizin sonucunda elde edilecek verilere göre hizmet sunmak, ancak kendini bir işletme mantığı ile yöneten bilgi merkezleri için geçerlidir<sup>413</sup>. Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin işletme olarak kabul edilmesi ve çağdaş yönetim esaslarına uygun bir biçimde yönetilmesi, pazarlama çalışmalarının etkin biçimde uygulanmasını nasıl mümkün kılmışsa Müşteri İlişkileri Yönetiminin uygulanmasını da mümkün kılabilir, görüşümdedir. Daha önce de belirttiğim gibi, işletme yaklaşımı bu konudaki en önemli şart olarak görülebilir. Zira kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde çağdaş işletmecilik yaklaşımları egemen kılınmazsa, vizyon, misyon ve strateji belirlemeden, planlama, örgütlenme, eşgüdüm ve denetime kadar birçok işlev, hakkıyla yerine getirilemeyecektir. Performans değerlendirmede nesnel kriterler belirlenemeyecek, bu ise yeterli bir ölçme sisteminin oluşturulamamasına yol açacak ve geliştirilen tüm hizmet sistemleri gibi kullanıcı hizmet sistemi de ortaya konulup uygulanamayacaktır. Sistem yaklaşımının gerekleri yerine getirilemeyecek, birbirinden kopuk çalışmalara gidilebilecek ve bu da kullanıcı ile kütüphaneci arasında bugünkünden farklı bir iletişim sisteminin oluşturulmasını engelleyecektir.

---

<sup>407</sup> Yazışma 12, Adana İl Halk Kütüphanesi Müdür V. Sn. **Boran Çiçek** (13.05.2005).

<sup>408</sup> Yazışma 1, TBMM Kütüphanesinde Uzman Sn. **Erol Yılmaz** (04.05.2005).

<sup>409</sup> Görüşme 6...

<sup>410</sup> Görüşme 2, Doğu Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı Sn. **Sönmez Çelik** ile yapılan görüşme (20.04.2005).

<sup>411</sup> Yazışma 16, Amerikan Kongre Kütüphanesi Danışma Birim Görevlileri (14.04.2005).

<sup>412</sup> Yazışma 10, Ankara Polatlı İlçe Halk Kütüphanesinde Memur Sn. **Özlem Eryılmaz** (10.05.2005).

<sup>413</sup> Yazışma 4...



Görüşmelerimde, Türkiye'deki kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde MİY'in uygulanması konusunda, Taksim Atatürk Kitaplığı'nın pilot proje olarak seçilebileceği öngörülmüştür. R. Elmas'a göre, Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı bu kütüphane, bağlı birimleri ve verdiği / vermeye çalıştığı hizmet, sahip olduğu donanım ve bütçelerle bu konuda aday gösterilebilir<sup>414</sup>.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin Türkiye'deki öncülerinden Oğuz C. Gel ile temasımda, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde MİY'in anlamını sorgulamaya çalıştım. Kendisi, kar amacı gütmeyen işletmelerde MİY'in uygulanıp uygulanamayacağıyla ilgili olarak, özetle, "buralarda rekabetin gelişmemesinden ötürü zor görünüyor" yanıtını vermiştir<sup>415</sup>. Bu görüşü, "şartlı evet" olarak, yani "rekabet gelişirse uygulanabilir" şeklinde ele almak mümkündür. Kişisel olarak, bu alanlarda rekabetin gittikçe geliştiğini gözlemlediğimi belirtmeliyim. Kaldı ki öyle de olmalıdır. Rekabet, kar amacı güden kuruluşların öncülüğünde gelişmiş ve hepsini sarmış olabilir ama artık sarmalın içine kar amacı gütmeyen kuruluşlar da girmektedir. Sivil toplum örgütlerine bakarsak bunu görebiliriz.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde rekabet, öyle sanıyorum ki, ilk olarak özel kütüphanelerde ortaya çıkmıştır. Gözlem ve görüşmelere dayanarak belirtebilirim ki, üniversitelerin birbirleriyle rekabet etmesi sonucunda, yarış üniversite kütüphaneleriyle devam etmiş ve gittikçe diğerlerine de yansımıştır veya yansımaktadır. Bu alanlarda rekabetin ortaya çıkmasının, büyük ölçüde, yönetim ve personelin tutumuna bağlı olduğunu kabul etmekle birlikte, yakında bunun daha bütünsel bir zorunluluğa dönüşeceğini görebilmek mümkündür. Yani, çoğu zaman, "rekabet etmek istenirse, rekabet edilir" tarzında bir tutum vardır. Bu pasif bir yaklaşımdır. Öte yandan, kullanıcı da bu denklemdeki rolünü yerine getirmelidir ve getirecektir. Bu sadece bir zaman sorunudur.

Prof. Dr. Eser Karakaş'a göre, Türkiye'de hizmet sektörü uluslararası rekabete açılmadıkça asla ve asla büyüme sağlanamaz\*. Hizmet sektöründe yer alan kütüphane ve belge bilgi merkezleri de sadece yurt içindeki merkezlerle değil, yurt dışı merkezlerle de rekabet içinde olmalıdır. Kendilerini bu bakışla değerlendirmedikleri sürece başarı gelmeyecektir veya yerel düzeyde kalacaktır.

Kimi görüşmecilerin farklı görüşlerine de ulaşılmıştır. Bu görüşler, genelde Müşteri İlişkileri Yönetiminin başındaki "müşteri" kavramı nedeniyle oluşan bir önyargıdan kaynaklanmaktadır. C. Ünver, "müşteri" kavramını kabul etmemekle birlikte, kullanıcı bilgilerinin, iyi hizmet amacına yönelik kullanımını, iyi bir analiz ve içselleştirme sonrası zorunlu gördüğünü" belirtmektedir<sup>416</sup>. Yüksel ise "kullanıcı ilişkileri yönetimi" adı altında kimlik

---

<sup>414</sup> Görüşme 3...

<sup>415</sup> Yazışma 17, "CRM Yolculuğu" Kitabının Yazarı Sn. **Oğuz C. Gel** (09.05.2005).

\* Eser Karakaş, Röportaj, **NTV** (Avrupa Yolu Programı), 04.08.2005.

<sup>416</sup> Yazışma 15, Ankara Yenimahalle İlçe Halk Kütüphanesi Müdürü Sn. **Cemal Ünver** (11.05.2005).

bilgilerine, kişinin şahsiyetini ilgilendiren bilgilere yer vermemek kaydıyla temel bilgilerin derlenerek analiz edilmesinin yararlı olacağı” görüşünü ortaya koymaktadır<sup>417</sup>.

Öncelikle, Müşteri İlişkileri Yönetimiyle kişilerin özgürlük alanlarına müdahale etmenin söz konusu olamayacağı belirtilmelidir. Aksi halde, yasalara aykırı durumlar ortaya çıkacaktır. Ayrıca, bu çalışmada yeni bir yönetim tekniği ortaya koymak gibi bir amacım da yoktur. Görüşmecilerin belirttiği “kullanıcı ilişkileri yönetimi” yeni bir tekniktir. Amacım, kar amaçlı kuruluşlarda uygulanmaya başlanmış olan Müşteri İlişkileri Yönetimini, kimi farklılıklarla da olsa, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde hayal etmeye çalışmak ve uygulanıp uygulanamayacağını araştırmaktır. Bu amaç, çalışmanın kavramsal niteliğiyle uyumludur.

## **KÜTÜPHANE ve BELGE BİLGİ MERKEZLERİNİN ÇEŞİTLİLİĞİ ve MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME**

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin birçok çeşidi olduğu bilinmektedir. Bunların hepsinde, Müşteri İlişkileri Yönetiminin aynı şekilde uygulanması güçtür. Yapılanmaları, politikaları, kullanıcıları birbirinden farklıdır. Bazı değişikliklerin olması doğaldır. Bu değişiklikler önemli ve o kadar da önemli olmayan değişiklikler olabilir. Buna karşın, birçok farklılıkla da olsa, hepsinde uygulanabilir görüşümdedir.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin birçok ortak ve farklı noktaları vardır. Bu benzerlik ve farklılıklar, kullanıcılarla, çalışanlarla, dermeyle, bütçeyle hatta binayla ilgili olabilmektedir. Bu bölümde, ele aldığımız bütün türler içinde MİY’in ne gibi farklılıklarla uygulanabileceği temel noktalarıyla tartışılacaktır. Geniş değerlendirmeler ilerleyen bölümlerde verilecektir.

- Halk kütüphanesinin, bir toplumda yaşayan kişiler arasında hiçbir ayırım gözetmeden, onların eğitim, kültür ve bilgi gereksinimlerini karşılıksız olarak yerine getirmeyi ve boş zamanlarını değerlendirmeyi amaçlayan kurum olduğu belirtilmektedir<sup>418</sup>. Halk kütüphanelerinin, toplumun eğitim, kültür, bilgi ve boş zamanlarını değerlendirme ihtiyacına yanıt verdiği ve sınırlama olmadan herkese açık olduğuna önceki bölümlerde de değinilmişti. Bu, çok özellikli ve içlerinde 7’den 77’ye herkesin yararlanabileceği dermeyi barındıran kütüphaneler, araştırmacılar için, tanımlanmalarından tarihsel geçmişlerinin belirlenmesine kadar, birçok gücünü de içermektedir.

Bu kütüphaneler, çok amaçlıdır. Bugünkü halk kütüphanelerinin amaçlarını, 19. yüzyılın ikinci yarısında kazandığından ve gelişen teknik ve bilimsel ilerlemeler ile bulunduğu

---

<sup>417</sup> Yazışma 14...

<sup>418</sup> Hasan S. Keseroğlu, **Halk Kütüphanesi Politikası ve Türkiye Cumhuriyeti’nde Durum**, İstanbul: İ.Ü. Edb. Fak., 1989, s. 30.

ülkenin sosyal ve ekonomik koşullarına bağlı olarak yeni amaçlar edindiğinden bahsedilmektedir<sup>419</sup>. Günümüzde, halk kütüphanelerinin toplumsal bir buluşma, eğlence, kültür ve dinlenme merkezi olarak görülmeleri söz konusudur.

Halk kütüphanelerin toplum yararına çalışan demokratik kuruluşlar olma özellikleri, kanımca Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulanırken mutlaka dikkate alınmalıdır. Toplumun bütününe hizmet verirler ve kullanıcıları çok fazla sınıflandırılmaz. Bu noktada bir serbesti olmalıdır. Bununla birlikte, halk kütüphaneleri kullanıcı odaklı davranabilir, kullanıcı sadakatini hedefleyebilir ve kullanıcı değeri yaratabilir. En son da kullanıcılarına verdikleri hizmeti çağdaş pazarlama ve MİY anlayışına uygun olarak gözden geçirebilirler. Fakat bunun için birçok ön araştırma ve çalışma yapılması gerekmekte, ayrıca da hükümet yetkililerinin hedefler ve yapılmak istenen konusunda ikna edilmesi gerekmektedir. Yerel yönetimlere bağlı halk kütüphaneleri de benzer çalışmalar içine girebilmelidir. Üst yönetimin projelere her açıdan destek olması büyük önem taşımaktadır.

Çağdaş topluma yönelik günümüz halk kütüphanesi hizmetleri, çok yönlü ve sınırsız denebilecek bir düzeye erişmiştir. Geleneksel kütüphaneler de toplumun her kesimine hitap etmekteydi. Ancak hizmetin ölçüsü, standartlar tarafından (sahip olmaları gereken kitap sayısı, bina kapasitesi, personel sayısı vb. sayılarla) belirleniyordu. Bu standartlar, toplumun bireyleriyle değil, kurumla ilgiliydi. Kitabın kullanılıp kullanılmaması, binanın çekici olup olmaması ya da personelin yardımcı olup olmadığı değerlendirilmiyordu. Kütüphane, kendi içinde gelişmiş servislerle, daha iyi hizmet götüreceği inancına sahipti<sup>420</sup>. Bugünse kullanıcının, “değerlendirilecekler listesi”nin başlarına konması gerektiği yavaş yavaş anlaşılmaktadır. Her örgütte olduğu gibi, halk kütüphanesi örgütü de toplumdan soyutlanmış olarak düşünülemez ve geliştirilemez. Bu düşünce, kütüphanelerin açık sistem oluşlarının bir sonucudur.

Halk kütüphanelerinde başlatılacak bir MİY uygulaması, belli çevresel analizleri gerektirmektedir. Aşağıda kullanıcı analizi hakkında bilgiler verilmektedir. Kullanım çalışması [analizi]; “halk kütüphanesi kullanıcılarının sosyo - ekonomik özelliklerinin, bu özellikler ile halk kütüphanesi kullanımı arasındaki ilişkilerin, halk kütüphanesi kullanımı ile ilgili diğer etken ve olguların ele alınarak, halk kütüphanesinin bir toplumsal kurum olarak irdelendiği çalışma” olarak tanımlanabilir. Yukarıdaki tanıma da dayanarak, bir kullanım çalışmasının şu soruları içermesi ve yanıtlaması gerekmektedir<sup>421</sup>:

1. Halk kütüphanesini kim kullanmaktadır? Yani, halk kütüphanesini kullananların sosyo-ekonomik özellikleri nelerdir?

<sup>419</sup> Hasan S. Keseroğlu, “Halk Kütüphanesinin Ortaya Çıkışı”, **Kuruluşunun 50. Yılında Hatay İlk Halk Kütüphanesi** (Haz. Bülent Nakip), Hatay: TKD Hatay Şb., 1991, s. 103.

<sup>420</sup> Ayşe Üstün, **Halk Eğitimi ve Halk Kütüphaneleri**, İstanbul: Gençlik Copy Centre, 2000, s. 23.

<sup>421</sup> Bülent Yılmaz, **Halk Kütüphanesi Kullanımı: Sosyo – Ekonomik Bir Çözümleme**, İstanbul: TKD İst. Şb., 1996, s. 20–21.

2. Halk kütüphanesini kim kullanmamaktadır? Yani, halk kütüphanesini kullanmayanların sosyo-ekonomik özellikleri nelerdir?

3. Halk kütüphanesi kullanımı ile kişilerin sosyo - ekonomik özellikleri arasında nasıl ve hangi düzeyde bir ilişki bulunmaktadır?

4. Halk kütüphanesi ne kadar sıklıkla kullanılmaktadır?

5. Halk kütüphanesi hangi amaçlarla (nedenlerle) kullanılmaktadır?

6. Kişilerin halk kütüphanesi kullanımını etkileyen diğer sosyo - ekonomik etkenler nelerdir?

Benzer analizler diğer kütüphane ve belge bilgi merkezleri için de yapılabilir. Kullanıcı analizleri, halk kütüphaneleri için geliştirilecek kullanıcı stratejilerinde önemli bir yer tutar. Fakat kar amaçlı kuruluşlardan farklı olarak, ölçme konusunda çeşitli sıkıntılar çekilebilir. Daha genel ölçüler kullanılabilir ama mutlaka hizmet etkinliklerinin ölçülmesi gerektiği açıktır. Zira ölçülemeyen, yönetilemez. MİY için belirlenecek fırsat, tehlike, güçlü nokta ve zayıflıklar sayesinde sağlıklı bir yapı kurulabilir.

Çeşitli araştırmalarda halk kütüphanelerini kadınların, erkeklerden; evlilerin, bekârlardan; daha eğitilmişlerin, az eğitilmişlerden; gençlerin, yetişkinlerden daha fazla kullandığı ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde, gezici kütüphaneyi erkeklerin kadınlardan ve bekârların evlilerden daha fazla kullandıkları; öğrenim düzeyi yükseldikçe kullanımın düştüğü anlaşılmıştır<sup>422</sup>. Öte yandan, kullanıcıların kütüphaneyi kullanmama nedenleri arasında “kütüphane kullanımına ait bilgi yetersizliği”, “kütüphane personelinin kullanıcılarla hangi konularda ve ne kadar yardımcı olabileceklerinin tam olarak bilinmeyişi” ve “kütüphanenin gereksinimleri tam olarak karşılayamayacağı” gibi temel düşünceler yer almaktadır<sup>423</sup>. Bu ve benzeri bilgiler, kullanıcıyla ilişkilerin yönetilmesinde kullanılabilir.

Halk kütüphanesinin kullanıcılarındaki çeşitlilik dermesine de yansımıştır. Dermesi büyük ölçüde, merkezi hükümetçe atanan komisyonlarca oluşturulan ve geliştirilen halk kütüphanelerinde bu süreç, yoğun eleştiri almaktadır. Bu açıdan, yakın gelecekte kullanıcıların ve yerel bellek konumundaki bu kütüphane yöneticilerinin etkili olduğu bir sağlama sisteminin geliştirilebileceği umulabilir.

İ. Akman’a göre, her kütüphanenin amacına uygun görevlerini tam ve sağlıklı yerine getirebilmesi için uygun mali olanaklara ihtiyacı vardır. Ülkemizde halk kütüphaneleri merkezi idareden yönetilmekte olup, ödenekleri de bu yönetim tarafından sağlanmaktadır. Bir kütüphanenin giderler bütçesi hazırlanırken kullanılacak farklı bütçeleme yöntemleri vardır. Bu yöntemleri kullanabilmek için bütçeleme konusuna hâkim olmak gerekmektedir.

<sup>422</sup> Ayr. bkz. Yılmaz, **Halk Kütüphanesi Kullanımı...**, s. 22–32.

<sup>423</sup> Neslihan Uraz, “Halk Kütüphanesi Hizmetlerinin Pazarlanması”, (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Bölümü Dokümantasyon ve Enformasyon Anabilim Dalı, 1994, s. 88–89.

Yazara göre, halk kütüphanesi hizmet ve sistemlerinin geliştirilmesinde, hiçbir faktör, mali kaynak kadar önemli olamaz. Bakanlığımız ve Genel Müdürlüğümüz bu gerçeğin farkındadır. Pek çok ülkede, halk kütüphanelerinin maddi desteği elde etmeleri mümkün olmuştur. Bununla birlikte, ülkemizde durum böyle değildir. Finansal kaynak yetersizliği doğrudan halk kütüphanelerini etkilemekte ve rekabet gücünü azaltmaktadır<sup>424</sup>. Finansal sorunların en önemli sorun olup olmadığı tartışmalıdır ancak önemli oldukları su götürmez. Hayata geçirilecek bir MİY projesi ile halk kütüphanelerine yeni açılımlar kazandırılabilir. Bunlardan biri kullanıcı değeri açılımıdır. Kullanıcı değerlidir ve değerli kullanıcı, kuruluşlara da değer katar. Bunun üzerinde yeterince durulmaz ve halk kütüphanesinin potansiyelleri, sistemli bir bakışla değerlendirilmezse yukarıdaki sorunların devam etmemesi için bir neden de olmaz.

Kısa bir süre önce, halk kütüphaneciliğinde önemli bir gelişme yaşanmış ve PULMAN ilkeleri ortaya konmuştur. Bu ilkelerin, halk kütüphanelerini ve –daha deneme düzeyinde olsa da aynı zamanda- onların yerel kültürel ortaklarını bu çağa yönlendirmek amacını gütmekte olduğuna değinilmektedir. Şüphesiz bu kurumların, gelecek on yıl içinde kendi kurumsal temellerini ve hizmetlerini daha da ötede yeniden yapılandırma ihtiyacı duyacakları belirtilmektedir. Bunların hem politika belirleyicilere, hem de uygulayıcılara, hizmetleri ile desteklemeleri beklenen politika ve stratejilerin neler olduğunu ve bunları desteklemekte nasıl başarıya ulaşacakları konusunda yardımcı olmak amacını taşıdığı da dile getirilmektedir<sup>425</sup>. Bu ilkeler, çalışma kapsamında tümüyle gözden geçirilmiş ve yapılmaya çalışılanla konumuz arasında önemli örtüşmeler olduğu gözlenmiştir. Yeri geldikçe bunlara değinilecektir.

Günümüz halk kütüphaneleri, uğraşlarının büyük bölümünü, geleneksel kütüphaneler gibi arşivleme ve koruma çalışmalarından çok, yararlandırma çalışmalarına ayırırlar. Bunun için kütüphanecilerin sürekli arayış peşinde koşarak, kullanıcılarına en iyi hizmet verme çabası içinde oldukları görülmektedir. Amerika’da bir halk kütüphanesinde, motosikleti özel bir konu olarak işleyen ve araştıran bir kütüphanecinin, oldukça büyük bir kullanıcı kitlesini kütüphaneye çekebildiğini ve başarıya ulaştığını görmekteyiz<sup>426</sup>. Verilen örnekte, kanımca halk kütüphanelerinin yerel değerlere vermeleri gereken önem vurgulanmıştır. Motosikletin revaçta olduğu yerleşkelerde, halk kütüphanesinin bu bilgiyi göz ardı etmesi söz konusu olamaz. Böyle bir özellik de ancak gözlem, görüşme, anket gibi veri toplama tekniklerinin ve çeşitli araştırmaların başarılı bir biçimde uygulanması ile tespit edilebilir.

---

<sup>424</sup> İsmail Akman, “Halk Kütüphanelerinde Finansal Olanaklar ve Fırsatlar”, s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.libpark.com/modules.php?name=Hikaye&op=showcontent&id=94> 02.04.2005.

<sup>425</sup> **Ayr. bkz. Pulman İleri Ağları Hareketlendiren Halk Kütüphaneleri: İlkeler El Kitabı**, Ankara: TKD ve Kültür Bakanlığı, 2002, s. 4.

<sup>426</sup> Üstün, **Halk Eğitimi ve...**, s. 25.

Verilen örnek, aynı zamanda halk kütüphanelerinin, tüm kütüphane ve belge bilgi merkezi türlerini -belli ölçülerde de olsa- temsil eden bir yapıda oluşlarını hatırlatmaktadır. Yani, halk kütüphaneleri biraz üniversite, biraz okul kütüphanesi, biraz da özel kütüphanedir. Tüm bunlar MİY stratejisi açısından değerlendirilmelidir.

Halk kütüphanesi ile ilgili ilginç bir görüşte, hedefin daha çok “ne istediğini bilen kullanıcı dışındakiler” olduğu belirtilmektedir<sup>427</sup>. Bu kesimin oldukça büyük olduğu farzedilebilir. Bir açıdan bakıldığında, bu saptamanın, eğitilecek ve ne istediğini bilir hale getirilecek kesimin, ne kadar büyük olduğuna dikkat çekmek gibi bir amaç da taşıdığı iddia edilebilir. Hiçbir kütüphane ve belge bilgi merkezinin, kullanıcı eğitimine önem vermeyebileceğini, kullanıcının kültürel eksikliklerini gidermeye vakit ayırmayabileceğini veya böyle bir kaygısının olmayabileceğini düşünmek olası değildir.

Ülkemiz özelinde, halk kütüphanelerinin çağdaş kurumlar olarak tasarlanmadıklarını, çağdaş olmaları için yapılması gerekenlerin yapılmadığını, birçok yetersizlikleri (derme, bina, bütçe, personel, vb.) olduğunu ve kötü yönetildiklerini gözlemlemek mümkündür. Halk kütüphanelerimiz ulusal çapta ele alınmadıkça ve toplumsal akla uygun olarak geliştirilmeye çalışılmadıkça bu sorunların önüne geçmek zor görünmektedir. Yapılacakların başında, halk kütüphanelerinin politik ve yasal çerçevelerinin oluşturulması gelmektedir. İngiltere kaynaklı ilk halk kütüphanesi yasasının üzerinden 150 yıldan fazla süre geçmiş olmasına karşın, 2527 Sayılı Basma Yazı ve Resimleri Derleme Kanunu ve bazı yönetmelikler haricinde yasal gelişme yaşandığını söylemek pek mümkün değildir. Bu değişmelidir. Kütüphanelerimizin yasal dayanakları ne kadar güçlü olursa geliştirilmeleri de o ölçüde kolaylaşacaktır. Halk kütüphanelerini geliştirmede Avrupa Birliği fonlarından yararlanılmaya çalışılmalıdır.

Çağdaş biçimde tasarlanmayan bu kütüphanelerimizde, birçok teknolojik sorun da bulunduğu anlaşılmıştır. 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve Bilgi Edinme Hakkı Kanununun Uygulamasına İlişkin Esas ve Usuller Hakkındaki Yönetmelik çerçevesinde, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na ilettiğimiz sorulara verilen yanıtlarda, Bakanlığa bağlı sadece iki kütüphanede web sayfası bulunduğu, bunların Bartın Ulus İlçe Halk Kütüphanesi ve Çanakkale İl Halk Kütüphanesi'ne ait olduğu belirtilmektedir. Gelen resmi yazıda, tüm kütüphanelere ait birer web sayfası yerine, ortak kullanılacak olan bir projenin web ara yüzü hazırlıklarının ise tamamlanma aşamasında olduğu ve bağlı kütüphanelerin hiçbirinde, online [çevrimiçi] soru – yanıt sistemi kullanan kütüphane bulunmadığı haber verilmektedir<sup>428</sup>. Böyle bir ortamda halk kütüphanelerinin kullanıcılarıyla ilişkilerini yönetmesi son derece güçtür. Adı geçen halk kütüphanesi web sayfalarına bakılmış, birinin yüklenmediği, diğerininse kullanılışlı olmadığı görülmüştür. Bakanlığın genel çerçeveli projesi, sevindirici bir gelişme olarak

<sup>427</sup> **Ayr. bkz.** Peter Oldroyd, “Kırsal Kesimlerde Halk Kütüphanesi Hizmetlerinin Yaygınlaştırılması” (Çev. Neslihan Uraz), **Türk Kütüphaneciliği**, 8, 1, 1994, s. 49.

<sup>428</sup> Yaptığım başvuru sonucu **Kültür ve Turizm Bakanlığı**'ndan gönderilen 24.05.2005 tarih ve B.16.0.BHI.0.00.00.00 / 69382 sayılı yazı.

görülebileceği gibi, tek tek halk kütüphanelerinin, bu tür ortak projelerle kullanıcı ilişkilerini yürütmeye çalışmalarında çeşitli zorlukların çıkabileceği de öngörülebilir.

Sorunların kütüphanecilerle ve teorisyenlerle ilgili yanlarından da bahsedilebilir. Halk kütüphanelerini geliştirme konusunda teorisyen ve uygulamacıların işbirliği yapması gerektiğinden hareketle O. Ersoy, “uygulamada ne olup bittiğini işin teorisiyle ilgili olanlar, teoride olanları da halk kütüphanesi çalışanları bilmelidir” demektedir<sup>429</sup>. Oldroyd’a göre, her şeyden önce, kütüphanecilerin, yaptıkları işin geleneksel anlamda hizmet veren ve kullanıcının gelmesini bekleyen sessiz – sakin, masa başı [işler] olmadığı düşüncesini benimsemeleri gerekmektedir. Bir topluma hizmet veren kütüphanecinin ise, bunun tam tersine, kütüphanesinin çevresini ve çevrede yaşayan farklı kültürel ve yaşayış biçimlerine sahip insanları tanıması gerekirdi. Bu da kütüphanenin dışına çıkıp çevresini incelemesi, muhtelif kesimlerdeki insanlarla iletişim kurması, çevrede yaşananlarla ilgili kayıt tutması ve bu kişilerin gereksinimlerini belirlemesi anlamına gelmekteydi<sup>430</sup>. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, halk kütüphaneleri ile Müşteri İlişkileri Yönetiminin, sorunları ortadan kaldırma ve kullanıcı merkezli olarak, ne kadar rahat bir arada değerlendirilebileceği görülmektedir. Kullanıcılarla iletişime, onlarla ilgili kayıtların tutulmasına ve onların beklentilerinin anlaşılmasına önemli vurgular yapılmaktadır. Kanımca MİY ile bütün bu çalışmalar derli toplu olarak yapılabilecek, MİY, kütüphanenin “kullanıcı etkileşim aracı” olacaktır. Bu etkileşim, kendisine de önemli kazanımlar getirecektir.

- İlk ve orta dereceli okullar içinde kurulan okul kütüphaneleri öğrencilere, öğretmenlere ve okul idaresine hizmet sunar. Bunların dermeleri, okuldaki ders programlarını desteklemek ve dinlenme / eğlence amaçlı okuma ihtiyacını karşılamak üzere geliştirilir. Okullarda aktif eğitim yöntemlerinin kullanılması, okul kütüphanelerinin çeşitli konularda bir araştırma ve eğitim aracı ve bir bilgi kaynağı olarak hizmet verecek biçimde gelişmesini sağlamaktadır. Okul kütüphaneleri, aynı zamanda, öğrencilere bilgi araştırması ve bilgilenme tekniklerinin öğretilmesi bakımından da çok önemli rol oynarlar<sup>431</sup>. Oynadıkları önemli rol oranında donanımlı olmaları büyük önem taşımaktadır. Bu donanım hem personel, hem de araç gereç donanımıdır.

Okul kütüphaneleri yönetmeliğine göre, ülkemizde, kitap sayısı 3000’i aşan okul kütüphanelerine bir kütüphaneci atanması gerektiği belirtilmektedir. Yönetmeliğe göre, kütüphanecinin atanmadığı durumlarda, yönetimce, kütüphanecilik kursu almış her öğretmen, yoksa öğretmenler kurulunca belirlenecek bir öğretmenin görevlendirilmesi gerektiği bildirilmektedir. Ayrıca, öğretmene yardımcı olmak üzere, okul müdürlüğüne bir

---

<sup>429</sup> Osman Ersoy, **Bilgi Evinin Çınarı: Kütüphanecilik Alanının Türkiye’deki İlk Profesörü** (Konuşanlar: Hasan S. Keseroğlu, Şenol Armağan ve Erkan Keser), Ankara: TKD, 2005, s. 122.

<sup>430</sup> Oldroyd, **a.g.e.**, s. 50.

<sup>431</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 213.

memurun görevlendirmesine işaret edilmektedir<sup>432</sup>. Gerek ülkemiz özelinde, gerekse daha geniş ölçekte, bu tür merkezlerde görevlendirilecek tüm personelin, temel kütüphanecilik eğitimini almış, bilgisayar okuryazarı ve kullanıcıyla ilişkileri yönetebilecek kişiler olarak yetiştirilmeleri veya bu niteliklere sahip kişilerden seçilmelerinin önemine değinilmelidir.

Okul kütüphanelerinden yararlananların büyük çoğunluğu genç öğrencilerdir. Bu yüzden, öğrenim programlarında örneğin, “kütüphane kullanımı” konusunda hazırlanacak bir dersin bulunması veya belli derslerin içeriğinde bu konunun da işlenmesi, kütüphaneci – kullanıcı ilişkisinin başarısını da artıracaktır.

Yönetmelikte “kütüphanede bulundurulacak kaynaklar” içinde CD-ROM, DVD, film, videokaset gibi teknolojik kaynakların da sayılması sevindiricidir<sup>433</sup>. Bunlarla birlikte, MİY çerçevesinde çeşitli kuruluşlarca üretilen birtakım MİY yazılımlarının da edinilmesi gerekebilir. Tüm bunlar kütüphaneye ve kullanıcıya yatırım anlamına gelmektedir. En önemli ama en pahalı yatırımların eğitim yatırımları olduğu bilinmekle birlikte, teknoloji yatırımları da önemli bir destek noktası teşkil etmektedir.

Okul kütüphanelerinin eğitim öğretimi destekleyici rolünden hareketle, tüm işlevler gibi kullanıcıyla ilişkilerin de bu çerçevede geliştirilmesi gerekmektedir. Tüm okul kütüphanesi kullanıcılarının, kendi kütüphanelerinin geliştirilmesinde belli rolleri olması gerektiği açıktır. Bu roller, derme geliştirme, hizmet çeşitlendirme, hizmet etkinliğinin artırılması gibi konularda olabilir, ayrıca okul yönetimi ve öğretmenler kurulunca belli esaslara göre düzenlenebilir. Olası danışmanlık gereksinimleri için, üniversitelerin ilgili bölümlerinden yardım istenmesi düşünülebilir.

Yönetmelikte Kütüphane Haftası etkinliklerinden, kitap tanıtma ve tartışma etkinliklerinin düzenlenmesinden, sınıf ve duvar gazeteleri ile okul gazete ve dergilerinde yeni yayın tanıtımlarına yer verilmesinden, öğrencilerin her ay en az bir kitap okumaları için özendirilmesinden, çeşitli yarışmalardan, ödüllendirmelerden, kitap okuma çalışmalarından bahsedilmektedir<sup>434</sup>. Bütün bu çalışmalar kullanıcılarla iletişimde önemli bir yere sahiptir. Kullanıcıyı bu sayede kendimize daha çok çekebilir, kütüphane konusunda eğitebilir, daha da önemlisi olumlu anlamda yönlendirebiliriz.

Müşteri İlişkileri Yönetimini uygularken okul yönetimiyle ilişki kurulması önemli bir zorunluluktur. MİY girişimlerinin okul yönetimince de desteklenmesi, uygulanmasını kolaylaştırır. MİY çalışmalarında kullanıcıların niteliğinin bilinmesi için çeşitli araştırmalar yapılmalıdır. Okul kütüphanelerinde kullanıcıya yönelik anketler düzenlemek, web sayfası oluşturmak ve buralarda öğrencilerin beklenti, şikâyet ve gözlemlerini iletmelerini sağlamak, öğrencilerin ebeveynleriyle işbirliği yapmak, öğretmenlerle ortak çalışmalar yapmak bunlar

<sup>432</sup> “Okul Kütüphaneleri Yönetmeliği”, **Tebliğler Dergisi**, 2001, Sayı 2529, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.libpark.com/modules.php?name=Hikaye&op=showcontent&id=68> 06.01.2005.

<sup>433</sup> **Ayr. bkz. a.y.**

<sup>434</sup> **A.y..**



arasında sayılabilir. Okul kütüphanesi kullanıcıları alanlara ve / veya sınıflara göre gruplandırılabilir.

Bu bölümle ilgisi açısından, son olarak okul kütüphanesi yöneticileri S. Cevizbaş ve K. Çömlekçi'nin görüşlerine yer vermek gerekir: "Kullanıcıların çok iyi tanınması gerekiyor. Kullanıcı profillerinin hazırlanıp dosyalanması gerekiyor. Ancak okul kütüphanelerinde genellikle yetersiz personel çalışmakta ve kullanıcı tanıma konusunda sistematik çalışmalar yapılmamakta<sup>435</sup>." "Okul kütüphanelerini diğer bilgi merkezlerinden ayıran, aslında çok fazla bir şey yok. Tek önemli nokta, yapacağınız hata, o kullanıcının hayatı boyunca kütüphane kullanımında ters etkilere yol açabilir. Bu yüzden sorumluluk epeyce fazla. Biz bir bakıma potansiyel kullanıcılarla, gençlerle uğraşıyoruz<sup>436</sup>."

- MİY ile üniversite kütüphaneleri arasında da çeşitli ilişkiler kurulabilir. Aşağıda bu konu tartışılmaktadır.

Üniversiteler araştırma ve öğretim amacıyla kurulmuş eğitim kurumlarıdır. Dünyanın her yerinde üniversitelerin amacı aynı olduğuna göre üniversite kütüphanelerinin de her ülkede aynı esaslara dayanmaları gerektiği düşüncesi zihinlerde doğabilir. Ancak şu noktaya dikkat etmek gerekir: Amaçlar aynı olduğu halde, üniversitelerin kişilikleri birbirinin aynı değildir. Bu bakımdan, her üniversite için geçerli olabilecek belli tipte bir kütüphane düşünülemez. [...] Üniversite kütüphanesini örgütlemek ve yönetebilmek, bağlı bulunduğu üniversitenin amacını bilmekle mümkündür<sup>437</sup>.

E. Yılmaz'a göre, teorik olarak bakıldığında, akademik kütüphaneler kullanıcılarının enformasyon gereksinimlerindeki değişikliklere karşı sorumlu ve duyarlıdırlar. Ancak uygulamada durum böyle değildir. Uygulamada akademik kütüphaneler, kullanıcılarının gereksinimlerine ve gereksinimlerindeki değişikliklere karşı duyarsız ve sorumsuz davranabilmektedirler<sup>438</sup>. Kuşkusuz bunların birden fazla nedeni vardır. Bunları yapısal nedenler ve bilgi eksikliği ile ilgili nedenler olarak gruplandırmak mümkündür.

Kullanıcıyı kütüphaneye ve verilen hizmetlere mecbur olan kişi pozisyonunda gören bu anlayış, personeli de Toplam Kalite Yönetimi düşüncesi ve modeli içerisinde bulunmasına rağmen, "iç müşteri" olarak görme konusunda zorlanmaktadır<sup>439</sup>. Kullanıcının bize mecbur olduğu düşüncesi ne çağdaş yönetim anlayışıyla, ne de MİY ile birleştirilebilir. Çünkü çağdaş yönetimde ve MİY'de rekabet önemli bir yer tutar. MİY felsefesi, rekabetçi ortamdan

---

<sup>435</sup> Yazışma 7...

<sup>436</sup> Yazışma 2, TED Ankara Koleji Kütüphane Yöneticisi Sn. **Kamil Çömlekçi** (05.05.2005).

<sup>437</sup> Rudolf Juchhoff, **Üniversite Kütüphaneleri**, (Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Kütüphanesi'nde 11-21 Ekim 1967 günlerinde verilen seri konferanslar), (Çev. Meral Şenöz), İzmir: Ege Üniversitesi, 1968, s. 5.

<sup>438</sup> Erol Yılmaz, "Üniversite Kütüphanelerinde Müşteri Merkezli Yapılanma ve Personel Memnuniyeti", **Türk Kütüphaneciliği**, 18, 3, 2004, s. 268.

<sup>439</sup> Yılmaz, "Üniversite Kütüphanelerinde Müşteri...", s. 269.

doğmuştur ve rekabetçi ortamda, kuruluşların nasıl uzun süreli fayda ve / veya kar doğurabileceklerini araştırır. Formüller sunar.

Kaynağa göre, akademik kütüphane gibi bir hizmet örgütünde müşteri memnuniyeti, beklentilerin yerine getirilmesi anlamına gelir. Kütüphaneciler okurların ne istediklerine ve onu nasıl sağlayacaklarına yoğunlaşmalıdır. Uygun hizmet tasarlamada anlamlı sorular şunlardır:

- Müşterilerimiz kimdir?
- Onlar neler isterler?
- Örgüt bunları nasıl sağlayabilir?

Aynı kaynağa göre, kütüphanede temelde iki tip müşteri vardır<sup>440</sup>: Acele edenler ve zaman öldürmek isteyenler. Bir akademik kütüphane bunları teşhis eder ve bundan dolayı onlara hizmet eder. Yazarın yukarıda işaret ettiği sorular, daha önce başka kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde ele alınan sorulara benzemektedir. Aynı zamanda, değinilen müşteri tiplerinin de tüm kütüphanelerde geçerli olabileceği varsayılabilir.

Üniversite kütüphanelerinin kullanıcıları lisans ve ön lisans öğrencileri, lisansüstü öğrenciler, akademik ve idari personel ile dışarıdan gelen kullanıcılardır. Yapılan araştırmalarda, kullanıcıların genellikle bu bölümlere göre gruplandırıldığı, kimi kütüphanelerde ana bilim ve bilim dallarına göre de gruplandırma yapıldığı anlaşılmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi çerçevesinde, nasıl bir kullanıcı bölümlendirmesine gidileceği dikkatlice planlanmalıdır.

Bilgi kaynaklarının fiyatlarındaki hızlı artış, son yıllarda üniversite kütüphanelerinin önde gelen sorunlarından birisidir. Fiyat artışı nedeniyle, pek çok üniversite kütüphanesi süreli yayınlarında önemli boyutlara varan kısıntılar yapmak zorunda kalmışlardır. Yakın zamana kadar kullanıcı isteklerinin önemli bir bölümünü karşılayabilecek olanaklara sahip olan üniversite kütüphaneleri, bu gibi durumlarda kullanacakları yöntemleri, ölçüleri, vb. geliştirmemişlerdir<sup>441</sup>. Bugün ise olanaklar on yıl öncesine göre artmakla birlikte, gene de kısıtlı sayılabilir. Bir üniversite kütüphanesinin, üniversite genel bütçesinden aldığı pay %5'e yaklaşmadıkça, ideal hizmete de yaklaşamayacağını belirtmek gerçekdışı olmaz. Bununla beraber, elde olanı en verimli biçimde değerlendirmek için MİY de bir yönetim tekniği olarak benimsenebilir.

Bugün, ülkemizde bulunan bütün üniversitelerin kütüphaneleri olduğunu biliyoruz. Fakat bunlardan beş altısı hariç, diğer üniversite kütüphanelerimizin yeterli olduğu söylenemez. Bu yüzden, birçok üniversitemiz için toplumun hafızasında o üniversitenin bir

---

<sup>440</sup> S. Siraj Nissa Begum, "Total Quality Management in the Academic Library", **Library Philosophy and Practice**, 5, 2, 2003, s. 2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

<http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/begum-tqm.html> 12.04.2005.

<sup>441</sup> Hansin Tunçkanat, "Üniversite Kütüphanelerimiz ve Yönetim", **Türk Kütüphaneciliği**, 3, 1, 1989, s. 20-21.

kütüphanesinin de olduğuna ilişkin bir kayıt yoktur. Üniversitelerimizin çoğunun kütüphanesi eğitime katkı sağlasın diye kurulmamıştır. Kütüphane ya kanunların zorlaması ya da bağış olarak gelen kitap, dergi, broşür gibi basılı malzemenin bir yerlerde toplanması sonucu oluşmuştur. Birçok üniversitemizde kütüphane işletmesi diye tanımlanabilecek kütüphane hizmetleri yeterli değildir. Ama bundan şikâyet eden de yoktur<sup>442</sup>. Eğitim – öğretime destek amacıyla kurulmamış olmaları gibi bir durum için söylenecek tek bir söz bulunmaktadır: Umarım sadece bizde böyledir! Bu eleştirinin de ötesinde çok ciddi bir iddiadır. Eğitime katkı sağlasın diye kurulmayan bir üniversite kütüphanesinin örgütsel motivasyonunun ne derece güçlü olduğu tartışmaya açık olur. Çünkü bu plansızlık ve programsızlık göstergesidir. Bu durumdan herhangi bir şikâyet olamaması ise madalyonun öbür yüzü olan kullanıcının da pek umut verici olmadığını göstermektedir.

Şu da var ki, kuramsal olarak, plansızlıklar içinde kurulan bir üniversite kütüphanesi de iyi hizmet veren bir hale sokulabilir fakat bunun oldukça pahalıya patlayacağını düşünmek zor değildir. En iyisi, belli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yeterli donanıma sahip, politikası olan, bina, derme, bütçe, personel açısından olumlu bir üniversite kütüphanesinin baştan tasarlanmasıdır. Bu tasarlama da MİY önemli yükler üstlenecektir. Çünkü üniversite kütüphanesi kime, nasıl hizmet vereceğini bilecek, rekabetçi koşullarda uzun dönemli olarak varlığını sürdürebilecek, bütçesini artıracak, kurumsallığını ve imajını güçlendirebilecektir.

Türk üniversitelerinde genellikle enstitü kütüphaneleri, fakülte kütüphaneleri ve üniversite merkez kütüphaneleri bulunduğu haber verilmektedir. Yazara göre yetişmiş kütüphaneci az, öğrenci sayısı fazla, mali olanaklar da dardır. Sayılan bu üç tip kütüphane arasında işbirliği de yoktur<sup>443</sup>. Kanımca üniversite merkez kütüphaneleri giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Sayılan diğer kütüphaneler, dağınık bir yapı oluşturduğu ve yönetilmelerinde sorunlar ortaya çıktığı için genellikle fakülte veya merkez kütüphaneleriyle birleştirilmekte ya da yeniden yapılandırılmaktadır.

- İşleyeceğim bir başka tür de milli kütüphanelerdir. M. Alpay'a göre, Türkiye'nin hiçbir kütüphanesi tek başına Milli Kütüphane kadar büyük değildir. Dermesi, görevlileri, bütçesi, binası ve okuru ile öteki kütüphanelerden daha gelişmiş görünen Milli Kütüphane, hizmet alanını geliştirme, yoğunlaştırma, güncelleştirme yolunda hazırlıklara girmiş, yasasında öngörüldüğü halde yerine getiremediği görevlerini yapma çalışmalarına başlamıştır<sup>444</sup>. Sadece ülkemiz için değil, başka ülkelerin ulusal kütüphanelerinin de -genel olarak- diğer kütüphane ve belge bilgi merkezlerinden daha gelişmiş olması söz konusudur. Çünkü misyonları daha karmaşık ve güçtür. Bu nedenle, bütçeleri ve olanakları daha geniştir.

---

<sup>442</sup> Kenan Erzurum, "Üniversitelerimiz ve Üniversite Kütüphaneleri", **Türk Kütüphaneciliği**, 15, 1, 2001, s. 1, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.kutuphaneci.org.tr> 20.03.2005.

<sup>443</sup> Juchhoff, **a.g.e.**, s. 12.

<sup>444</sup> Meral Alpay, **Kütüphane: Dünü Yarına Bağlayan Köprü**, İstanbul: TKD İst. Şb., 1991, s. 240.

Milli kütüphanelerin ilgi alanına giren derme çok fazladır. Aynı şekilde, kendisinden yararlananların da fazla olması söz konusudur. Kütüphanecilik işlevleri yanında ülkenin kütüphanelerine örnek teşkil etmek ve çeşitli kütüphanecilik çalışmalarına önderlik etmek gibi görevler edinmişlerdir.

S. Karakaş'a göre, ülkelerin fikir ve sanat ürünlerini toplayıp gelecek kuşaklara aktarma görevini üstlenmiş olan milli kütüphaneler, pazarlama sistemlerini kullanarak ait oldukları toplumun bireyleri ile daha iyi bir iletişim kurabilirler. Ayrıca milli kütüphaneler bütçelerini yükseltmek, kütüphaneye gelen kişi sayısını artırmak ve yeni hizmetleri tanıtmak için pazarlama uygulamalarına yer verirler<sup>445</sup>. Bu geniş kullanıcı kesimi ve onlara iyi hizmet verebilmek için MİY de yararlanılabilecek bir başka yoldur.

Milli kütüphanelerin ülkelerde genelde tek olmasından ötürü, esas iletişim kanalının web sayfaları olması söz konusudur. Çünkü kullanıcıların büyük kesimi, her zaman ve rahatça kütüphanenin fiziksel ortamına ulaşamayacak, dolaylı yolları tercih edecektir. Web sayfaları ise sürekli erişilebilir konumdadır, yani aranan bilgiye 7 gün, 24 saat ulaşılabilir. Bu açıdan web sayfaları gibi çağrı merkezlerinden de milli kütüphanelerde yararlanılabilir. Karakaş, mevcut ve potansiyel kullanıcıların kütüphanelerin sağlayacağı tüm hizmetler hakkında bilgi sahibi olmaları gerektiğinden bahsetmekle, aslında çağrı merkezleri gibi uygulamalardan yararlanılabileceğine işaret etmektedir<sup>446</sup>.

Karakaş'ın milli kütüphanelerle ilgili bazı görüşlerini kısaca, şu şekilde özetlemek mümkündür<sup>447</sup>:

- Milli kütüphane ulusal bir nitelik taşıdığından tüm ülkeye hizmet verir.
- Milli kütüphaneler için pazar üniversite mensupları, basın çalışanları, araştırmacılar, özürölüler ve benzer şekilde bölümlere ayrılabilceği gibi, bu bölümlerle çeşitli konularla ilgili kişi ve kuruluşlara göre de yapılabilir.
- Milli kütüphanenin araştırmacılara ve bilim adamlarına sunduğu kaynak ve hizmet karmasındaki önemli parçalar arasında araştırma ve çalışma olanaklarının mükemmelliği de gelmelidir.
- Kütüphanenin şehir içindeki yeri, çalışma saatleri, telefon, teleks, elektronik posta ve benzerleri gibi haberleşme olanakları, kütüphaneden yararlanmak isteyen kullanıcılara kolaylık sağlayan faktörlerdir.
- Bütün kütüphaneler ve enformasyon merkezleri gibi milli kütüphaneler de bina içinde bazı hizmetlerin gerektirdiği reorganizasyonları yapmak durumundadır.

---

<sup>445</sup> Sekine Karakaş, "Milli Kütüphanelerde Pazarlama Sistemi", **Kütüphanecilikte Bilgi – Belge Sempozyumu: Bildiriler (22–25 Eylül 1992 Ankara)**, Ankara: Milli Kütüphane, 1994, s. 161.

<sup>446</sup> **Ayr. bkz.** Karakaş, "Milli Kütüphanelerde...", s. 162.

<sup>447</sup> Karakaş, "Milli Kütüphanelerde...", s. 165–169.

- Bir ülkenin milli kütüphanesi, etkinliklerini ve hizmetlerini duyurmada basın ve yayın organlarını sıklıkla kullanmalıdır. Hizmetlerin yükseltiliminin başarısı için diğer kuruluşlarla ilişki kurulmalı, onların desteğini almak için özen göstermelidir.

Bu noktalarla birlikte başka birçok konu, MİY uygulamasından önce hassasiyetle gözden geçirilmeli, en doğru MİY modeli hayata geçirilmelidir. Her kütüphane ve belge bilgi merkezinin kendi içinde özel olduğu unutulmamalıdır.

- Bir başka tür de özel kütüphanelerdir. Yazarlara göre özel kütüphaneler, bir alanda uzmanlaşmış kütüphanelerdir ve hangi alanda uzmanlaşmış olduklarına bağlı olarak çeşitli biçimlerde olabilirler. Bazıları tek bir disiplinde veya alanda yoğunlaşmıştır ve halka açıktır; bazıları sadece bir türdeki belgeleri (resmi belgeler, patentler, standartlar, v.b.) kapsarlar ve isteyen herkese açıktır; diğer bazıları ise belirli bir alanda uzmanlaşmıştır ve sadece belirli kullanıcı kategorilerinin kullanımına açıktır; bunların kullanıcıları genellikle bağlı oldukları ana kuruluşun elemanları ve yetkili kişilerdir<sup>448</sup>. Ele aldığımız bu tür, hem bir konu alanında uzmanlaşmış kütüphaneleri, hem de özel kuruluş ve firma kütüphanelerini kapsamaktadır.

Kişî kütüphanelerini de kapsayan özel kuruluş ve firma kütüphanelerinin özelliği, çok küçük bir kullanıcı grubuna hizmet sunmaları ve sadece onların kullanımına açık olmalarıdır. Bu kütüphaneler, kullanıcılarının eğlence – dinlenme veya mesleki gelişme ihtiyacına cevap verme amacına sahiptirler veya her iki amacı birlikte sürdürürler. Sundukları hizmetler bakımından çok büyük farklılık gösterirler<sup>449</sup>. Bütün bu detaylar, kullanıcıyla başarılı bir iletişimde göz önünde bulundurulacak detaylardır.

Bir özel kuruluş kütüphanesiyle ilgili yazıda, kitaplığın bir başvuru kitaplığı olarak düşünüldüğünden ve çeşitli ansiklopediler, sözlükler, süreli yayınlar, araştırma inceleme kitapları içerdiğinden bahsedilmektedir. Yazıya göre kitap alımları, gazete çalışanlarının istekleri doğrultusunda yapılmaktadır. Sadece gazete çalışanlarına hizmet verilmektedir<sup>450</sup>. Bu bilgiler, özel kütüphanelerin de kaliteli hizmet vermek için kullanıcılarla iletişim kurduklarını ve elde edilen bilgileri bu amaçla kullandıklarını göstermektedir. Bu uygulamalar ve gelişmiş biçimleri MİY çatısı altında da sürdürülebilir.

Çokuluslu kuruluşlardaki bilgi hizmetlerinin gelecekteki rolü konusundaki meslek literatüründe, ideal bir küresel bilgi örgütünün nasıl olması gerektiği hakkında birçok görüş üretilmiştir. Bilgi merkezinin gelişimi ve şirketin uluslararası bağlılık düzeyi, yürütülecek bir sınavdır. Bir bilgi merkezi tarafından desteklenen son kullanıcı yaklaşımları, küresel örgüt yapı tipinin başlıca odağıdır<sup>451</sup>.

---

<sup>448</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 213–214.

<sup>449</sup> **A.g.e.**, s. 214.

<sup>450</sup> Aydan Özsoy, “Milliyet Gazetesi Arşiv ve Kitaplığı”, **Gazete Kütüphaneciliği ve Türkiye** (Yay. Haz. Hasan S. Keseroğlu), İstanbul: TKD İst. Şb., 1991, s. 62.

<sup>451</sup> Albert B. Schwarzkopf, Brenda L. Burroughs ve Michael G. Harvey, “The Role of the Information Center in Multinational Corporate”, **Multinational Business Review**, 3, 1, 1995, s. 82.

Schwarzkopf, Burroughs ve Harvey'e göre, bilgi merkezi küresel bir rekabet aracıdır. Şirketler, bilgi hizmetleriyle yerli ve yabancı şirket operasyonlarının arasında, daha yenilikçi ilişkiler keşfetmek kadar, bu ilişkilerin somutlaştırılması için mevcut örgüt mekanizmalarının keşfedilmesini de değerli görmeye başlamışlardır. En sık personel alan merkezlerden biri bilgi merkezidir<sup>452</sup>. Özel bilgi merkezlerindeki gelişmelere açık bu dinamik yapı, MİY yaklaşımlarıyla birleştirilebilir. MİY'in müşteri ve sürekli gelişme odaklı yapısı, özel kuruluş kütüphanelerine daha dinamik bir yapı kazandıracak, bu sayede de bağlı olduğu kuruluş önemli bir rekabet avantajı kazanmış olacaktır. Bu dinamizm, bilgiyle, verimlilikle ve üstünlükle ilgili olabilir.

Özel kütüphanelerin olanakları, genellikle kamu kütüphanelerinden fazladır. Bu nedenle, kullanıcılarla ilişkileri yönetmede daha az sorun yaşamaktadırlar. Bu, olanakların nasıl kullanıldığına bağlı olarak da değişebilmektedir. Olanaklar belli stratejiler çerçevesinde ve sistemli olarak kullanıldığında rekabet edici olabilir. Özel kütüphaneler, kullanıcılarla ilişkilerini çeşitli kitapçıklar, sergiler, öneri ve eleştiri formları hazırlamak, haberleşme araçları kullanmak, web uygulamaları düzenlemek, tartışma ve fikir platformları oluşturmak, konuyla ilgili toplumsal oluşumlara (maddi – maddi olmayan) destekler vermek,... suretiyle yapılandırabilir.

- Çalışmanın ilk bölümünde, belge bilgi merkezlerinin dokümantasyon ve enformasyon merkezleri olarak dar kapsamda değerlendirileceği belirtilmişti. Guinchat ve Menou'ya göre dokümantasyon merkezleri, çoğunlukla daha büyük bilgi kurumlarıdır; özellikle büyük firmalar içinde ekonomik ve teknolojik bilgi kullanımına bağımlı olan üretim sektörlerinde yer alırlar. Bazılarının faaliyet ve hizmet özgürlüğü, diğerlerine göre daha fazladır; ancak, hepsi sadece bağlı oldukları kuruluşun elemanları ve üyeleri için çalışırlar; kamu kuruluşları içinde bulunan bazı dokümantasyon merkezleri dışarıya da hizmet sunabilirler<sup>453</sup>. Bu merkezlerin kullanıcıları, bağlı oldukları kuruluşun çalışanları ve yöneticileridir. Aynı zamanda yararlanma amacıyla dışarıdan gelen özel kullanıcılarıdır. Belge merkezi çalışanlarının, kuruluş faaliyetleri hakkında bilgili olmalarının önemini altını çizmeye gerek yoktur. Bir ölçüde teknik uzman olan belge merkezi çalışanları, kullanıcı iletişimini de gerçekleştirebilecek yeterliliğe sahip olmalıdır.

Özel sektör içindeki bazı dokümantasyon merkezleri ile kamu sektöründeki merkezlerin çoğunluğu, zaman içinde, er veya geç, büyük bir özerklik kazanırlar ve hatta tam bağımsız bir statü elde ederler; bunun sonucu olarak da ülke içinde ve dışında ilgili alandaki bütün uzmanlara hizmet vermeye başlarlar. [...] Bunlar, aynen ticari bir işletme gibi yönetilirler ve pek çoğunun oldukça büyük mali kaynakları vardır<sup>454</sup>. Geniş bütçe olanakları,

---

<sup>452</sup> **A.g.e.**, s. 93.

<sup>453</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 214–215.

<sup>454</sup> **A.g.e.**, s. 215.

kullanıcıları büyük ölçüde belli olan bu tür merkezlerde MİY'in uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Hizmetlerin özelleştirilmesi, hizmet verimliliğinin artırılması ve kullanıcı - belge merkezi ilişkisinin gelişmesi de bu sayede daha kolay olmaktadır.

Bilgi merkezi olarak ele alınan enformasyon merkezleri, yazarlara göre çeşitli biçimlerde örgütlenirler. Bu kurumların esas amacı, kullanıcıların gereksinim duydukları bilgileri nereden bulabilecekleri konusunda bilgilendirmek veya bilgi taleplerine cevap hazırlamaktır; bu amaçla, normal olarak kütüphane, arşiv ve dokümantasyon merkezlerine sahiptirler ve / veya bunlardan yararlanırlar. Hatta bu kurumlar, bazen ortaya çıkan sorunlara çözüm bulmak için danışmanlık hizmeti sunarlar. Ayrıca, birincil belgelere, içerik tanımına ve soru-cevap hizmetleri ve bilgi kullanma işlevlerine ağırlık verebilirler<sup>455</sup>. Örneğin, soru cevap hizmetine ağırlık veren bilgi merkezlerinde çağrı merkezlerinin ve web uygulamalarının daha faydalı ve verimli olabileceği öne sürülebilir. Bunlar danışma hizmetinin bir parçası olarak değerlendirilebilir. Bilgi merkezlerinin çalışanları da tıpkı belge merkezlerindeki gibi, kuruluşların faaliyet alanı konusunda bilgili olmalıdır.

Yazarlara göre, bilgi merkezlerinin en gelişmiş biçimi bilgi analiz merkezleridir. Üstlendikleri özel rol nedeniyle araştırma kurumlarına bağlı olarak çalışırlar. Bu merkezlerin işlevi: Belirli konularda (örneğin, belli alışımaların mekanik özellikleri gibi), güncel bilgi birikimini değerlendirmek üzere belge ve bilgi toplamak; bunlardan yararlanarak düzenli veya istek üzerine değerlendirme raporları hazırlamak ve doğrudan uygulanabilecek bilgileri (örneğin, belirli bir alışım, belirli koşullarda uygulanabilir mi sorusunu yanıtlayacak türden bilgileri) sunmaktır<sup>456</sup>. Bu açıdan, uygulama bilgisi (know-how) hem belge, hem de bilgi merkezleri için temel nesne olmaktadır. Sadece bilgiyi derlemek yetmemekte, uygulanabilirliğini de çeşitli şekillerde sorgulamak gerekmektedir. Bu merkezlerde MİY uygulanırken bunlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Karmaşık işlevleri oranında mali koşullarının da iyi olması gerekmekte, bu da MİY'in uygulanmasına yardımcı olacak bir unsur olarak görülmektedir.

- Elektronik kütüphanelere gelince, F. Subaşıoğlu bunları dört tür kütüphaneden biri olarak görür. Ona göre bunlar "polymedia kütüphaneleri", "elektronik kütüphaneler", "dijital kütüphaneler" ve "sanal kütüphaneler"dir. Yazarın bu konudaki açıklamaları şu şekilde özetlenebilir<sup>457</sup>:

Polymedia kütüphaneleri, farklı bilgi kayıt ortamlarının çok geniş olarak kullanıldığı kurumlar olarak tanımlanabilir. Temelde bu kütüphaneler günümüzün geleneksel

---

<sup>455</sup> **Ayr. bkz.** Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 212–216.

<sup>456</sup> **A.g.e.**, s. 215–216.

<sup>457</sup> Fatoş Subaşıoğlu, "Dijital Kütüphaneler: Tanımlama Sorunu", **Türk Kütüphaneciliği**, 15, 1, 2001, s. 45–46 ; **Ayr. bkz.** Aslı Telli, "Elektronik Kütüphaneler ve Kültürel Amnezinin Siber Tedavisi", s. 1–5, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/71.doc> 18.09.2005.

kütüphanelerine çok benzer. Geleneksel anlamda kitaplar yanında CD'ler, mikrofilmler, videodiskler, bilgisayar yazılımları vb.nin de dermede yer aldığı kütüphanelerdir.

Elektronik kütüphaneler, genellikle hizmetlerini (online dizinler, tam-metin tarama ve erişim olanakları vb.) bilgisayar kullanarak sunan kütüphanelerdir. bu kütüphanelerde basılı anlamda kitaplar da yer almaktadır. Elektronik kütüphanelerde farklı mekânlardaki metin tek bir mekândaymiş gibi görünebilmekte, metin kolayca taranabilmekte, metin aynı anda birkaç kullanıcıya hizmet verebilmekte ve metin çok kolay bir biçimde değiştirilebilmekte ve güncelleştirilebilmektedir. Metin ortak çalışmayla kolayca yaratılabilmekte, elektronik yayınlar metni, sesi ve görüntüyü birleştirebilmekte, metne herhangi bir yerden ulaşılabilen, metne erişim, birçok kullanıcı açısından ücretsiz veya çok ucuz olmakta, metne erişim hızı mesafeden bağımsız olmakta ve kullanıcılar, metin üzerinde kendi araştırma yapılarını ve bilgi kaynaklarını bindirebilmektedirler.

Ona göre dijital kütüphaneler, diğer iki kütüphane türünden bağımsızdır. Çünkü tüm bilgiler sadece dijital formatta yer almaktadır. Dijital kütüphaneler, geleneksel / basılı kitapları içermez.

Sanal kütüphaneler ise "sanal gerçeklik" olarak bilinen, hızla gelişen bir teknolojinin varlığına bağlıdır ve sanal kütüphane kavramı, İnternet ve www ile birlikte ortaya çıkmıştır. Prytherch'de "sanal kütüphaneler", elektronik anlamda, kütüphane ve bilgi hizmetlerinin "sanal gerçeklik" teknikleri kullanılarak verildiği, kütüphanelerin fiziksel olarak var olmadığı ancak gerçek bir kütüphane gibi düşünüldüğü kütüphanelerdir. Bu terim sıklıkla dijital kütüphane olarak da kullanılmaktadır.

Subaşıoğlu'nun ele aldığı görüşler, bu konuda bir terim karmaşasının olduğuna işaret etmektedir. Konumuz açısından hem basılı, hem de sayısal ortama aktarılmış bilgiyi düzenleyen ve bunlardan yararlandırıan kütüphane olarak, "elektronik kütüphane" kavramı tercih edilmiş olmakla birlikte, dijital ve sanal kütüphaneler konusunda da bilgilere yer verilmiştir.

"Dijital kütüphane" kavramını kullanan bazı yazarlar, bunların oluşmasının temel nedenlerinden birinin, "bilginin yayılmasının eskiye göre daha iyi olacağına olan inanç" olduğunu belirtmektedir. Geleneksel kütüphaneler toplumun önemli bir parçası olmakla birlikte, bilgi erişim açısından mükemmel değildirler. Bilgisayarlar ve bilgi ağları, insanların iletişim kurma yollarını ve bilgi erişim yöntemlerini değiştirmiş ve dijital kütüphanelere karşı duyulan ilgiyi artırmıştır<sup>458</sup>.

---

<sup>458</sup> M. Emin Küçük ve İrem Soydal, "Dijital Kütüphanelerde Standartlar ve Protokoller", **Türk Kütüphaneciliği**, 17, 2, 2003, s. 123.



Yazarlar, sadece kütüphanelerin değil, arşivlerin, müzelerin, yayıncıların ve daha birçok örgütün dijitalleştirme projeleri başlatmalarının temelde üç nedeni olduğunu belirtmektedir<sup>459</sup>:

- Erişimin (ya da satışın) artırılması,
- Belgenin aslının korunması,
- Uzun vadede, dijitalleştirmenin karlı olması.

Pazarlama, güvenlik ve karlılık olarak özetlenebilecek bu üç neden, dijital kütüphanelerin ne denli özel ve önemli bir görev üstlendiklerini kanıtlamaktadır. Artık erişim sınırları büyük ölçüde kaldırılmış, bilgi yok edilemez olmuş ve maliyetlerin kara dönüşümü hızlanmıştır.

Dijital kütüphaneler, kütüphaneyi ve dolayısıyla bilgiyi kullanıcının ayağına getirmektedir. Kaynaklar dijitalleştirilirken genellikle nadir ya da tek kopya oluşları, fiziksel olarak bir yerden bir yere nakledilemiyor olmaları dikkate alınmaktadır. [...] Dijitalleştirilen materyal kullanıcıya sunularak, kullanıcının elektronik kopya üzerinden araştırmasını tatmin edici düzeyde yapmasına olanak sağlanmaktadır. Basılı materyaller baştan sona okunmaya çok uygundur ancak bilgiye erişmek ve bilgiyi güncellemek söz konusu olduğunda, basılı bir materyal üzerinde yapılabilecek işlemler son derece kısıtlı ve zaman alıcıdır. Bilgisayar teknolojisi sayesinde tarama yapmanın mümkün olması, kaynak üzerinde yapılan bir değişikliğin ya da eklenen bir yeniliğin kolayca ve hızlı biçimde, elektronik ortamdaki kopyaya aksettirilebilmesi veya farklı biçimlerde depolanabilen bilgilerin, kullanıcının ihtiyacına en uygun olan biçimde sunulabiliyor olması, dijital ortama aktarılmış kaynakları daha da çekici kılmaktadır<sup>460</sup>.

'Sanal kütüphane' deyimini yeğleyen Drabensott ve Burman'a göre, dijital kütüphane terimi daha geniş bir örgütsel – teknolojik içerikte kullanılmaktadır. Sanal, dijital ya da elektronik kütüphane terimlerinden hiçbiri kusursuz değildir. Örneğin, dijital ya da elektronik kütüphane kavramı, işin örgütsel yanından kolayca koparılabilir. Ayrıca, gerek "elektronik", gerekse "dijital" kavramları dışlayıcıdır. Çünkü bu kavramlar, diğer teknolojiler için alan boşaltmakta (örneğin; "dijital" kavramı "analog" kavramını ortadan kaldırmaktadır ki, bu, telefon hattı olarak elektronik veri transferi için, bilgi aktarımında hala önemlidir) ve bu tartışılabilir birtakım çağrışımlara neden olmaktadır. (örneğin basılı olanla dijital olanı rekabet içine sokmak gibi). Bunlara karşılık "sanal kütüphane" kavramı hem teknolojik, hem de örgütsel yönleri birlikte kapsama açısından daha uygun olabilir<sup>461</sup>. İster sanal, isterse dijital ya da elektronik olarak ele alınsın, kütüphaneciliğin bir örgüt işi olduğu gerçeği göz ardı edilemez ve bu örgütün bireyleri kütüphaneciler, teknokratlar, iletişimciler,... olabilir.

---

<sup>459</sup> A.y.

<sup>460</sup> Küçük ve Soydal, a.g.e., s. 123–124.

<sup>461</sup> Subaşıoğlu, a.g.e., s. 51.

Elektronik kütüphaneler kullanıcılarına elektronik ortamda kimi hizmetler sunarlar. Bu hizmetler

- Elektronik belge sağlama
- OPAC (Online Public Access Catalog – Çevrimiçi Halk Erişimine Açık Katalog)
- Elektronik kaynaklar
- İnternet

şeklinde başlıklandırılmakta, elektronik belge sağlamanın, “kütüphane kullanıcılarını istediği belgeleri elektronik ortamda sağlama” olduğu belirtilmektedir. Bu konuda birkaç yöntem vardır. Kullanıcı ya çevrimiçi veri tabanı aracılığıyla belirlediği belgeye, doğrudan tam metin veren veri tabanından ulaşır. Ya da elektronik dergi üzerinde belirlediği bir makale ise doğrudan belgeyi çıktı olarak sağlar. OPAC’lar kullanıcılara bir kütüphane dermesine yazar, eser adı, konu, anahtar kelime ve benzeri erişim uçları aracılığıyla daha önce edindikleri bilgiler doğrultusunda çevrimiçi erişim olanağı sağlayan bilgisayara dayalı, etkileşimli kütüphane kataloğudur. Elektronik ortama aktarılmış olan her bilgi taşıyıcısı elektronik kaynak olarak değerlendirilir. Buna göre, araştırma amacıyla en fazla kullanılan elektronik kaynak türleri elektronik veri tabanları, elektronik danışma kaynakları, elektronik kitaplar, dergiler, tezler vb.dir. İnternet ise elektronik kütüphanelerde birçok amaç için kullanılır. İnternet aracılığıyla erişilebilen bilgi kaynakları, kütüphanelere yeni hizmet anlayışları getirmiştir. İnternet, bilginin paylaşımında yeni olanaklar yaratmıştır. İnternet’in kullanımı kolaylaştıran bazı araçları vardır. İnternet araçları kullanımda kolaylık sağlayan ve çeşitliliği artıran uygulamalardır. Adresler, elektronik mektup, dosya transfer protokolü (FTP), telnet, gopher, wais, www, vb. araçlardan söz edilebilir<sup>462</sup>.

Elektronik kütüphaneler İnternet’in varlığı ile pek çok servisi kullanıcının ayağına taşımaktadır. Bu durum gerek akademik çalışmalarda, gerek çeşitli araştırma / geliştirmeye yönelik projelerde ve gerekse ticari ortamlarda yapılan çalışmalarda pek çok katkı sağlamaktadır. [...] Ancak günümüzde özellikle bilgi kaynaklarının sayı ve çeşidinin artması nedeniyle birçok problem yaşanmaktadır. Bu problemler genellikle çeşitli organizasyonların elektronik kütüphaneler konusunda kendi koleksiyonlarının özelliklerine göre, verdikleri servislerde kullandıkları yaklaşımların birbirinden farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır. Her bir organizasyon kendi ihtiyacı çerçevesinde bir veritabanı ya da verileri saklama ve tarama sistemi kullanmaktadır. Bu farklı yaklaşımlar, farklı koleksiyonlar üzerinden yapılacak taramalarda kullanıcıların zorluk yaşamamasına neden olmaktadır<sup>463</sup>.

<sup>462</sup> **Ayr. bkz.** Ümit Konya, “Elektronik Kütüphane” (Ders notları - Metin teksirdir), 2001, s. 4–27.

<sup>463</sup> Nergiz Ercil Çağıltay, “Elektronik Kütüphane Kaynaklarına Ulaşılmasında Yeni Yaklaşımlar – 1”, s. 1, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/07082001/nergiz\\_cagiltay.htm](http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/07082001/nergiz_cagiltay.htm) 13.08.2001.

Konuyla ilgili yapılan tüm açıklamalar MİY açısından önem taşımaktadır. Ele alınan sistemin özellikleri, mevcut durum, olası sorunlar, beklenti ve stratejiler bilinmezse yeni bir şey ortaya konulamaz. Bu açıdan elektronik kütüphanelerin ve diğerlerinin avantaj ve dezavantajları iyi incelenmelidir. Her avantaj, kullanıcı için kullanılabilir veya bir şekilde kullanıcının ihtiyacını giderici olabilir.

## **KÜTÜPHANE VE BELGE BİLGİ MERKEZLERİNDE BİR MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM MODELİ YAPILANDIRMAK**

Burada, ikinci bölümde ele aldığımız müşteri ilişkileri yönetim modeli, kimi farklılıklarla kütüphane ve belge bilgi merkezlerine uyarlanmaya çalışılacaktır. Bu uyarılmanın, uygulamacılarca ne ölçüde benimsendiğinin anlaşılmasına çalışıldığı yazışma ve görüşmelerle literatür taramaları, bu bölümün ana kaynaklarıdır.

### **GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULACAK İLKELER**

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin yapısal bazı özellikleri (bina, derme, bütçe, personel ve kullanıcı) incelenmeden, uygulanacak Müşteri İlişkileri Yönetimi çeşitli sorunlara yol açabilir. Aşağıdaki ilkeler, hem kullanıcıyla hem de kütüphaneye ilgilidir. Kullanıcı ve kütüphaneciyle aynı anda ilgili tüm unsurların, MİY ile de ilgili olması kaçınılmazdır. Bu ilkeler, MİY ile birlikte, hangi alanlarda, ne gibi değişimlerin yaşanacağını / yaşanması gerektiğini anlamak için de ele alınmıştır.

### **BİNAYLA İLGİLİ İLKELER**

Bilindiği gibi, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin fiziksel alana sahip olanları çoğunluğu oluşturmaktadır. Diğer tüm unsurlar gibi, bina unsuru da kullanıcıya hizmet verilebilmesinde büyük önem taşımaktadır. Binayla ilgili olarak, yerleşim yeri gibi dış ve güvenlik, dekorasyon, işlevsellik, kalite, standardizasyon gibi iç unsurlar önem taşıyan noktalardır.

Binalarla ilgili tüm sorunların detaylı incelenmesi, bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Bu yüzden, sadece Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili yönler ele alınacaktır.

Temel olarak, kullanıcı merkezli bir yapılanmada bütün bu unsurların yeniden tasarlanması gerektiğinden bahsedilebilir. Yeniden yapılandırmaya başlarken, konuya kullanıcı açısından bakmakta fayda vardır. Kullanıcı nasıl bir kütüphane hayal ediyor, nerede rahat ediyor, nasıl bir bina tasarlanırsa kullanıcı sürekli gelir, tavsiye eder ve tebriklerini bildirir? Bütün bunlar, kullanıcı hakkında bilgi edinmeye çalışarak ve kullanıcının kütüphane

konusunda önerilerini almaya çalışarak başarılabilir. Şüphesiz birçok farklı uzmanın bilgisini gerektiren yukarıdaki unsurlar etkin işbirliği gerektirmektedir. Bu konuda O. Ersoy şunları söylemektedir<sup>464</sup>: “Kütüphane binasının planlanması, yapılacak binanın her bakımdan yeterli olmasında idareci – kütüphaneci - mimar arasında kurulacak işbirliğinin büyük önemi olduğu, artık yurdumuzda da bilinen ve uygulanmakta olan bir gerçektir.”

Diğer ülkelerdeki kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin bina koşulları, ülkemizden daha iyiye bunda en büyük etken plansızlıktır. Plansızlık ve programsızlık konusundaki bu sorun, başka birçok sorunu ortaya çıkarmaktadır. Ülkemizde henüz bu konuda bir kültürün oluştuğu söylenemez.

A. Çalış'a göre, kütüphanelerin çağın gerektirdiği her türlü bilgiyle, materyalle donatılmış, çağdaş, çekici yerler olması gerekmektedir. Bunun için de kütüphaneyi oluşturacak, her türlü materyali barındıracak, personel verimliliğini, kullanıcıların kütüphaneyi kullanım sıklıklarını ve isteklerini artıracak mekânların ve bu mekânlara anlam verecek iç donatım elemanlarının varlığı söz konusudur.

Çalış, tezinde üniversite kütüphanesi binalarını ele almakta ve bunların yapılırken, kütüphanede verilecek hizmetler, kullanıcı sayısı, açık raf veya kapalı rafla hizmet vereceği, hangi tür materyalin yer alacağı, personel sayısı, koleksiyon ve kullanıcı sayısının gelecekte ne oranda artacağına önem kazandığını belirtmektedir.

Öte yandan, kütüphane binası için uluslararası standartlarda, lisans düzeyindeki bir okur için, kişi başına masa alanının 2,3 m<sup>2</sup> olduğu belirtilmektedir<sup>465</sup>.

Kanımca, sadece üniversite kütüphanelerinde değil, bütün kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde verilecek hizmete uygun bina tasarlanması ve bunun, bina üretim aşamasındayken planlanarak hayata geçirilmesi büyük önem taşımaktadır. Plansız yapılan binalar için katlanılacak yeniden yapılandırma masrafları, bina üretim masraflarını katlayabilmekte ve bu da ciddi bir israfa neden olmaktadır.

Yapının hem yaşam için gerekli olan fiziksel ortamı (konforu) sağlaması, hem de kullanım amacına uygun bir şekilde tasarlanması ve üretilmesi gerekir. Yapının iç ve dış çevresindeki tüm etmenlerin dört başlıkta gruplandırılabilceği belirtilmektedir:

- A. **Kullanıcıya bağlı etmenler,**
- B. **Doğal ve yapma çevreye bağlı etmenler,**
- C. **Üretim kaynaklarına bağlı etmenler,**
- D. **Politika, yasa ve kurumlara bağlı etmenler.**

---

<sup>464</sup> Osman Ersoy, “Kütüphane Binaları”, **Kütüphaneciliğimizde 40 Yıl** (Yay. Haz. Doğan Atılğan), Ankara: TKD, 1998, s. 85.

<sup>465</sup> Asuman Çalış, “Kütüphanelerde Strateji Formülasyonu ve Üniversite Kütüphaneleri Üzerine Bir Araştırma”, (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, 1997, s. 88–89.

Kaynakta “kullanıcıya bağlı etmenler” arasında kullanıcının biyolojik, psikolojik ve sosyolojik yapısından kaynaklanan etmenlere yer verilmektedir<sup>466</sup>. Kütüphane binaları kullanıcının biyolojik, psikolojik ve sosyolojik gereksinimleri doğrultusunda biçimlendirilmelidir. Diğer etmenler de önemle ele alınmalıdır.

Kullanıcı odaklı yapılanma sonucunda, bina unsurları MİY çalışmalarının yürütülebilmesini kolaylaştıracak biçimde düzenlenmelidir. MİY stratejisine uygun bir örgütsel sistem, varolan bina koşulları da dikkate alınarak planlanmalıdır. Olası değişiklikler bu planlamaya dayandırılmalıdır. MİY çalışmalarını yürüten çalışanların / yöneticilerin bir araya gelip MİY stratejilerini tartışmalarına olanak tanıyacak toplantı salonlarının tasarlanması, bina içi iletişim sistemlerinin (örneğin ağların), kullanıcı bilgilendirme ve eğitim panoları ve / veya hareketli uygulamalarının MİY’e uygun olarak tasarlanması, yerleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. MİY donanım ve yazılımlarının tüm birimlerde sağlıklı biçimde çalışması temin edilmelidir.

## DERMEYLE İLGİLİ İLKELER

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin kullanıcılarıyla ilişkisinde önemli bir unsur da dermedir. Derme, kütüphanenin bilgi altyapısıdır ve bir temel unsurdur. Kullanıcının yararlandığı her kaynağı kapsar. “Koleksiyon” olarak da bilinmektedir. Her kütüphanenin yazılı bir derme (veya derme geliştirme) politikası olmalıdır. Bu politika, kullanıcı ihtiyaçları ve kütüphanenin stratejik amaç ve hedefleriyle uyumlu olmalıdır.

Kütüphaneler çevrelerinden kitap, süreli yayın, görsel – işitsel araçlar, iletişim araçları gibi hammaddeleri alırlar. Kütüphaneler bu hammaddeler nedeniyle yayıncılara, satıcılara ve üreticilere bağımlıdırlar<sup>467</sup>.

Derme geliştirme, türü ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm kütüphaneler için geçerli temel bir kütüphanecilik işlevidir. Bu işlev, en genel anlamda, kütüphanenin amaçları, kullanıcı ihtiyaçları ve bütçe olanakları gözetilerek dermenin planlı bir biçimde oluşturulması ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, hem mevcut, hem de yeni oluşturulacak dermenin göz önünde bulundurulmasını öngörür<sup>468</sup>. Derme geliştirmenin, yeni yayınların seçimiyle olduğu kadar, mevcut yayınların güncelleştirilmesi ve ayıklanmasıyla da ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda alınacak kararlar stratejik nitelikte olmaktadır.

---

<sup>466</sup> Ayşe Balanlı ve Berrin Küçükcan, “Üniversite Kütüphanelerinin Tasarımında Çevresel Etmenler”, **21. Yüzyılda Üniversite Kütüphanelerimiz Sempozyumu Bildirileri (22–24 Ekim 1998, Edirne)**, (Yay. Haz. Ender Bilal), Edirne: Trakya Üniversitesi Rektörlüğü, 1999, s. 98–99.

<sup>467</sup> Çalış, a.g.e., s. 90.

<sup>468</sup> Hülya Dilek Kayaoğlu, “Derme Geliştirme Politikası Nedir? İstanbul’daki Üniversite Kütüphanelerinde Durum”, **21. Yüzyılda Üniversite Kütüphanelerimiz Sempozyumu Bildirileri (22–24 Ekim 1998, Edirne)**, (Yay. Haz. Ender Bilal), Edirne: Trakya Üniversitesi Rektörlüğü, 1999, s. 72.

Kütüphane dermeleri için elektronik kaynak seçimi, karışık ve zor olan bir iştir. Bu nedenle, elektronik kaynak seçimi için yazılı bir politika oluşturmak ve iyi bir rehber hazırlamak oldukça önemlidir. Çünkü bu kaynakları elde etmek ve bakımını sağlamak, diğer kütüphane kaynaklarından daha pahalı olacaktır. Fiziksel olarak farklı yerlerde bulunabileceği gibi, işletme ve erişim açısından da özel yazılım ve donanımı gerektirecektir<sup>469</sup>.

Kütüphane yöneticileri ve derme geliştiren kütüphaneciler artan maliyetlerden, buna karşın azalan ödeneklerden sürekli olarak muzdariptirler. Oysa kullanıcının kütüphanenin bu tür yapısal sorunlardan haberi yoktur. Haberli olmak da istemez. Tek dileği, aradığını, aradığı an bulabilmektir. Öyleyse kullanıcı ihtiyaçlarını gerçekçi ve eksik olarak belirlemek yetmez. Eldeki kaynaklar sınırlı olduğuna göre öncelikleri de ortaya koymak gerekir<sup>470</sup>. Öncelikleri ortaya koyma konusunda MİY'in yararlarından bahsedilebilir. MİY ile tanımlanan ve gruplandırılan kullanıcılar, etkin iletişimle yönetilebilir hale geldiğinden, ne tür derme arz edileceği bilinmekte ve bütçeden tasarruf edilmesi mümkün olabilmektedir. MİY verimlilik yaratmakta, kullanıcıyı ve kuruluşu korumaktadır.

Derme geliştirmede kullanıcı beklentilerinin tespit edilmesi için, ikinci bölümde sözü edilen yollardan yararlanılabilir. Kullanıcı beklentilerine uygun ve kuruluş amaçlarının gerektirdiği bir dermenin oluşturulması için tüm birimler seferber olmalıdır. Çalışanların böyle bir dermeyi oluşturmalarında herhangi bir yetki sorunu olmamalıdır. Ayrıca, derme geliştirme kararlarının, tüm birim yöneticilerinin ve / veya çalışanlarının ayrıca da üst yönetimin katılımıyla oluşan bir komisyonca alınması uygundur. Derme geliştirmede merkezi hükümete bağlı kütüphaneler, çeşitli yollarla ilgili hükümet birimlerini etkilemeli ve kendilerine gerekli dermenin temin edilmesini sağlamalıdır. Politik yaklaşımları bir kenara koyarsak, merkezi birimlere bağlı her kütüphaneye bir derme geliştirme bütçesi tahsis edilir ve rahatça kullanmalarına olanak tanınırsa sistemin daha sağlıklı işleyebileceği öngörülebilir. Bu seçenekte derme geliştirme sorumluluğu çalışanlara yüklendiğinden, çalışanların hassas davranmaları büyük önem taşımaktadır.

Derme, kütüphaneci – kullanıcı iletişimde önemli bir basamaktır. Her derme kullanıcıya en az iki gizli mesaj iletmektedir. Birincisi, kullanıcıya o kaynağın o merkezden temin edildiği mesajını verir. Bu halde, o kaynak bulunduğu merkezin bir parçası gibi değerlendirilir. İkincisi, o kaynak benzer kaynakların da o merkezde bulunabileceği mesajını iletir. Kullanıcıda beklenti yaratır. Kütüphaneciler, tüm dermenin (derme parçalarının) kurumsallıklarını yansıttığından, yani kurumsal iletişimin başarıyla tesis edildiğinden emin olmalıdır. Bu açıdan, dermenin, kullanıcının sürekli olarak yararlanmasına olanak tanıyacak biçimde tutulması, üzerindeki işaretlerin kontrolünün yapılması, yerleştirme şemalarının açık,

---

<sup>469</sup> Güneş Kara, "Üniversite Kütüphanelerinde Elektronik Derme Geliştirme", **21. Yüzyılda Üniversite Kütüphanelerimiz Sempozyumu Bildirileri (22–24 Ekim 1998, Edirne)**, (Yay. Haz. Ender Bilal), Edirne: Trakya Üniversitesi Rektörlüğü, 1999, s. 84.

<sup>470</sup> Kayaoğlu, **a.g.e.**, s. 73.

anlaşılır ve görülebilecek şekilde monte edilmesi, güvenlik standartlarının sağlanması ve dermenin bilgisayar ortamında yönetilebilirliği önem taşımaktadır.

## BÜTÇEYLE İLGİLİ İLKELER

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin bütçeleri konusunda önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Kimi türlerde özerk bir bütçe varken, kimilerinde bağlı bulunduğu kuruluşun genel bütçesinin bir parçası olma durumu vardır. Her iki şekilde de kütüphane hizmetlerinin maliyetinin yansıtıldığı belli kalemlerin bulunduğu bir gerçektir.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde temel masraf cinsleri arasında işçilik masrafları, hammadde (malzeme) masrafları ve genel masraflar sayılmakta, genel masraflar olarak ise indirekt işçilik, kütüphane gereçleri, amortisman, yatırım faizleri, kira, ısıtma, aydınlatma, su, enerji, haberleşme, ulaşım, bakım ve onarım, sigorta, temizlik, kütüphane dışından sağlanan hizmet masrafları ve diğer masraflardan söz edilmektedir<sup>471</sup>. Bütçeler kimi zaman bunların tümünü ya da daha fazlasını içerebilmektedir.

Bütçe, diğer unsurlara göre daha kapsayıcı bir niteliğe sahiptir. Çünkü bina, koleksiyon, personel ve okuyucu unsurları için geçerli olan her gelişme, büyük ölçüde parasal kaynakların olması ve artırılması ile gerçekleştirilmektedir. Üniversite kütüphanelerinde personel maaşlarının en büyük harcamayı oluşturduğuna ve İngiltere’de masrafların %55’inin personel maaşlarından kaynaklandığı belirtilmektedir<sup>472</sup>. Masrafların personel sayısı ile yakından ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna karşın, tüm kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde aynı sayıda çalışan olsa bile, masrafların aynı olmayacağı bir gerçektir. Hem diğer masraflar, hem de personel masrafları farklı olacaktır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin bütçelerine kimi ek yükler getirirse de yaratacağı verimlilik sayesinde, bunlar yük olmaktan çıkabilecektir. MİY’de en fazla teknoloji ve insan yatırımlarından kaynaklanan masraflar ortaya çıkmaktadır. Güçlü bir bütçenin, kütüphaneci – kullanıcı ilişkilerini yönetmede önemli açılımlar kazandıracığı kuşkusuzdur.

MİY sayesinde hedeflenen kullanıcı kesiminin nitelikleri ve talepleri bilinmekte, planlamalarda bu verilerden yararlanılabilmektedir. MİY ile ortaya çıkan etkileşim, kütüphane bütçelerine yeni kaynakların aktarılmasında yöneticilere yardımcı olmaktadır. Müşteri odaklı çalışmalar sayesinde kullanıcı sayısı artırılabilir ve bu da bütçenin artması anlamına gelmektedir. Hal böyle olmakla beraber, A. Üstün önemli bir bilgi vermektedir. Son yıllarda, halk kütüphanelerine ayrılan parasal kaynakların, genellikle belirli ve kesin rakamlarla

<sup>471</sup> Detaylar için **ayr. bkz.** Yontar, **Kütüphaneler İçin Maliyet Hesaplamasına Giriş**, İstanbul: İ.Ü. Edb. Fak., 1990, s. 108–156 ; **Karş.** Çalış, **a.g.e.**, s. 71 ; Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 307.

<sup>472</sup> Çalış, **a.e.a.y.**

belirlenen miktarlar biçiminde değil, yıllık kaynak ya da malzeme gereksinimi biçiminde saptanmakta, dermeye eklenecek materyal sayısının ölçü olarak alınmakta olduğuna değinilmektedir<sup>473</sup>. Bu uygulamadan en kısa zamanda vazgeçilmesi gerekmektedir. MİY çerçevesinde en uygun bütçe saptama yönteminin “kullanıcı sayısı” olduğu düşünölmekte ve bunun, kuruluşları kullanıcı hizmetleri konusunda daha da fazla motive edeceği düşünölmektedir.

Kullanıcı istediği bilgi ve belgeye, zamanında ve kolayca ulaştığında bunun bedelini ödemede daha istekli davranmakta, yöneticiler de kaynak talep etmede daha rahat davranmaktadırlar. Bütçeleri merkezi hükümet tarafından oluşturulan kütüphaneler de MİY ile ne kadar bütçeye ihtiyaçları olduğunu bilmekte, bunu somut ifadelerle raporlandırabilmekte ve merkezi hükümet yetkililerine daha rahat iletebilmektedir. Benzer kütüphanelerin tümü aynı yaklaşıma sahip olduğunda ise üst yönetim bunları daha zor geri çevirebilmektedir.

Gerçekten, bütçe ile verilen hizmet arasında büyük bir ilişki bulunmaktadır. Bunu yazarlar şu şekilde ifade etmektedir: “Memnun edilmiş müşteriler kütüphane bütçesini daha çok savunur<sup>474</sup>.” Burada tüm kütüphane ve belge bilgi merkezlerini kapsayan bir yan bulunmaktadır. İster tahsis edilmiş, isterse kendilerinin oluşturduğu bütçe olsun, iyi hizmet verildiği sürece kazançlar ve bütçeler müşterilerce savunulacaktır.

## PERSONELLE İLGİLİ İLKELER

Kütüphane personelinin niteliği, hizmetlerin gelişiminde ve örgütlenmesinde temel belirleyici öge durumundadır. Bundan dolayı personel sayısı, profesyonel kütüphanecinin diğer personele oranı, öğrenci başına düşen kütüphaneci sayısı, hizmetlerin istenen düzeye çıkartılmasında önemli göstergelerdir. Nitekim Kanada tarafından belirlenen standartlarda, kütüphanede çalışan personelin en az % 31’i profesyonel kütüphaneci olmak durumundadır. Ayrıca, belirlenen bir başka uluslararası standartta 300 öğrenciye 1 uzman kütüphaneci düşmelidir<sup>475</sup>. Bu standartların, üniversite kütüphaneleri için oluşturulduğuna değinmek gerekir. Diğer kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde farklı standartlar belirlenebilir. MİY modeli tasarlanırken bu standartların dikkate alınması gerektiği açıktır.

Bir organizasyonda bulunan kaynaklardan hiçbirisi insandan daha önemli değildir. Bu anlayış günümüzde tüm işletmeler için geçerlidir<sup>476</sup>. Bu denli önemli bir ögenin niteliğinin artırılması da o derece önemlidir. Niteliğin artırılması için çalışanların kendilerini yetiştirmeleri

<sup>473</sup> Üstün, **Halk Eğitimi ve...**, s. 113.

<sup>474</sup> **Ayr. bkz.** Susan Wehmeyer, Dorothy Aucter ve Arnold Hirshon, “Saying What We Will Do and Doing What We Say: Implementing A Customer Service Plan”, **Journal of Academic Librarianship**, 22, 3, 1996, s. 173.

<sup>475</sup> Çalış, **a.g.e.**, s. 95.

<sup>476</sup> Ayşe Üstün, “Bilgi Kurumlarında İnsan Ögesinin Önemi”, **Türk Kütüphaneciliği**, 14, 4, 2000, s. 4 [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.kutuphaneci.org.tr> 12.10.2003.



ve hizmet içi eğitimlerle sürekli bilgi seviyelerinin yükseltilmesi şarttır. Bu hizmet içi eğitimler içinde MİY, pazarlama, halkla ilişkiler, psikoloji ve teknolojik uygulama eğitimlerini saymak mümkündür. Çalışan dinamik bir varlıktır ve dinamizminin sürekli artırılması gerekmektedir.

E. Yılmaz ilginç yazısında, “kullanıcıların sizinle iletişim kurmak istedikleri noktalarda, onların varlıklarına olabildiğince kayıtsız kalın” demek ve bu sayede onları mutsuz etmekte başarılı olunabileceğini belirtmektedir. Bununla ilgili olarak şu ifadelere de dikkat çekmektedir<sup>477</sup>: “Siz telefonla görüşürken, yanınızdaki bir arkadaşınızla sohbet ederken ya da herhangi bir işle uğraşırken, kullanıcılarınızdan biri sizinle iletişim kurmaya çalışırsa, sanki karşınızda herhangi bir kişi yokmuş gibi davranın. Eğer kullanıcı biraz sabrettikten sonra, sizin ‘buyrun, nasıl yardımcı olabilirim’ vb. bir söz söylemenizi beklemeden isteğini söylemeye cesaret ederse, yaptığı ‘yanlış’ öncelikle ima dolu bakışlarınızla gösterin...”

Bu örnek, kullanıcının kazanılmasında ya da kaybedilmesinde en önemli unsurun çalışan olduğunu ortaya koymaktadır. Ne yapılırsa yapılsın, çalışan kendinden bekleneni vermezse, veremezse veya çalışanın bekleneni vermesi sağlanmazsa sonuç önceden belli demektir. “Çalışanın kendinden bekleneni vermesinin sağlanması” özlük haklarının iyileştirilmesi, çalışma koşullarının düzenlenmesi ve disiplin gibi birçok unsurla da ilişkilidir.

## KULLANICI İLE İLGİLİ İLKELER

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin müşterileri konumundaki kullanıcılar, hizmet denkleminde önemli bir yer kaplamaktadır. Daha önce de belirttiğim gibi, kullanıcılara müşteri olarak hitap etmek, Türkiye’de pek benimsenmemiş bir yaklaşım olmasına rağmen, yabancı literatürde müşteri kavramının sıkça kullanıldığı görülmektedir.

K. Kumar’a göre kullanıcılar, dış çevrede önemli bir ekonomik dikkat noktasıdır. Kullanıcılar örgütün müşterileridir. Bir kütüphane, belge ya da bilgi merkezi kullanıcılara hizmet için vardır. Onlara etkili ve verimli şekilde hizmet etmek, onların ihtiyaçlarını ve hizmet memnuniyetlerini bilmekle mümkündür<sup>478</sup>. M. Yalvaç’a göre kütüphane, kullanıcıların gerçek ihtiyaçlarını tam olarak anlamak, onların değişen ve gelişen gereksinimlerini algılamak, kullanıcı tatminini ölçmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak için çaba göstermelidir<sup>479</sup>. E. Yılmaz’a göre ise memnun kullanıcı, kütüphanelerin ve kütüphanecilerin gönüllü elçisidir<sup>480</sup>.

Çağımızda kütüphaneciler ile kullanıcılar, olabildiğince yakın ve çeşitli ilişkiler içinde bulunmalı ve bu ilişkiyi sürdürmelidir. Kütüphaneler, olabildiğince kullanıcılara yakın bir yerde bulunmalı, daha önemlisi, kütüphanenin zihinsel kapsamı ve yapısı kullanıcıların ilgi alanı ile

<sup>477</sup> Erol Yılmaz, “Enformasyon Müşteri’lerini Mutsuz Etmenin En Etkin Yolları”, **Türk Kütüphaneciliği**, 14, 3, 2000, s. 351.

<sup>478</sup> Kumar, **y.a.g.e.**, s. 46 ; **Ayr. bkz.** Watson, **y.a.g.e.**, s. 87.

<sup>479</sup> Yalvaç, **Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayara Geçiş...**, s. 56–57.

<sup>480</sup> Yılmaz, “Müşterilerinizle İletişiyor...”, s. 69.

aynı olmalıdır. Kullanıcıların kütüphaneyi yararlı bir araç olarak görmesi, kütüphanenin dinamik, açık fikirli ve etkin olmasına, kullanıcılar için somut yararlar üretmesine bağlıdır<sup>481</sup>. Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin kullanıcılarıyla ticari kuruluşların müşterileri arasında, pazarlama bakış açısıyla önemli bir fark yoktur fakat özellikle ülkemizde, kullanıcılara verilen önemin, ticari kuruluşların müşterilerine verdiği önemin gerisinde kaldığını görmek mümkündür. Bunun temel nedeninin etkileşimsizlik ve bilgi eksikliği olduğunu düşünüyorum. Kütüphanecilerin, bakış açılarını müşteri lehinde değiştirmeleri, kendileri açısından da önemli sonuçlar doğurabilecek bir girişimdir. Müşteri İlişkileri Yönetimi sayesinde, kuruluşla kullanıcı arasındaki iletişim olanakları hem artırılmış, hem de karşılıklı yarar oluşturmak için yönetilmiş olmaktadır.

Şüphesiz kullanıcılar, ticari kuruluşların müşterileri ölçüsünde parasal işlemlerde bulunmazlar. Genelde, birtakım ek hizmetler (belge çoğaltma, internet, vb.) ve kimi özel hizmetler için verilen üyelik ücretleri söz konusudur. Kullanıcı sayılarının artırılmasıyla bu hizmetlerden yararlanacakların da artacağı, dolayısıyla kütüphane bütçesine önemli katkıların doğabileceği savunulabilir. Tamamen parasal karşılığı ödenerek yararlanılan (satın alınan) bilgi hizmeti veren kuruluşlar haricinde, gene de bu ücretlerin kar olarak görülmemesi gerektiğiyle ilgili birçok görüş bulunmaktadır. Bu gelirlerin ve sağlanan toplumsal yararın, bir çeşit kar olduğuna katılmak mümkündür.

Kütüphanelerin gelirleri vergilerden ve çok az da bağışlardan oluşur. Genellikle kütüphaneler kar amaçlayan işletme değildir. Fakat son yıllarda kütüphaneler kazanç elde etmeye çalışan kurumlar haline gelmiştir. Örneğin yüksek para cezaları, yayınların satışı, toplantı odası kiralama, müşteri için özel hizmetlerle para istenmesi karı artırmayı sağlamıştır. Bir araştırmaya göre; 1986'da üniversite kütüphanelerinin yarıya yakını ücretli hizmet sunmaktadır. Bu hizmetlere koleksiyondan ödünç alma, kütüphanelerarası ödünç verme (ILL), online tarama, referans araştırması ve fotokopi hizmeti de dâhildir<sup>482</sup>. Bugün bu oranın % 100'e yakın olduğu tahmin edilebilir. Hemen hemen tüm kütüphane ve belge bilgi merkezleri kimi hizmetlerini ücretli sağlamaktadır.

MİY, müşteriler için kaliteli hizmeti sağlama ve sürdürmeye, ürünler, hizmetler, bilgiler ve müşteri sorun, istek ve gereksinimlerine yerinde çözümler getirmek suretiyle odaklanmıştır<sup>483</sup>. Müşteri İlişkileri Yönetiminin, kütüphane ve belge bilgi merkezi kullanıcılarının ihtiyaçlarını tam anlama, onlarla etkileşime geçme, kaynakları etkin ve verimli kullanma, gelirleri artırma ve rekabetçi ortamda uzun süreli varolabilme gibi alanlarda kamu ve / veya kuruluş yararına önemli sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

---

<sup>481</sup> Yalvaç, **Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayara Geçiş...**, s. 56.

<sup>482</sup> Çalış, **a.g.e.**, s. 109.

<sup>483</sup> Ranjit Bose ve Vijayan Sugumaran, "Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management", **Knowledge and Process Management**, 10, 1, 2003, s. 5.

## **SİSTEMİN NİTELİĞİNE KARAR VERMEK**

Ortaya konacak Müşteri İlişkileri Yönetimi modelinde, kimi hizmetlerin dışarıdan satın alınması söz konusudur. Kütüphane ve bilgi bilimi literatüründe yavaş yavaş tartışılmaya başlanan bu konu, büyük ölçüde, örgütlerin dikkatlerini dağıtmamak ve verimli olabilmek için tercih ettikleri bir seçenektir. MİY sistemi, bütünüyle iç destekli ya da bazı yönleriyle dış destekli bir sistem olarak yapılandırılabilir. İkinci türe “melez sistem” de diyebiliriz. Aşağıda bunlar tartışılmaktadır.

### **İÇ DESTEKLİ BİR SİSTEM KURMAK**

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde MİY konusuyla ilgili olarak, tümüyle içsel destekli yapı kurmak bir seçenektir. Bu yapıların her ikisinin de bazı yarar ve sakıncaları olduğuna önceki bölümlerde değinilmişti. Kütüphane özelinde iç destekli bir sistem cazip görülebilir fakat yöneticiler alacakları kararlarla teknik yönü ağır basan ve iş yükü fazla birtakım uygulamaları (örneğin çağrı merkezi, çevrimiçi danışma hizmeti, veri madenciliği uygulamaları, vb.) bu konularda uzmanlığı olan kuruluşlara devredip, onlardan bu hizmetleri satın da alabilirler.

Bu stratejik karar, daha çok bütçeyle ilgili gibi görünmekle birlikte, hizmet etkinliğinde alınacak sonuçlar yoluyla tüm amaç ve hedefleri etkileyecek bir hale de dönüşebilir.

Kütüphanelerde nasıl kataloglama veya ödünç verme hizmeti devredilemiyorsa bunların da devredilemeyeceği savunulabilir. Tüm bunların bir tercih sorunu, yöneticilerin görevinin de fırsatları, tehlikeleri iyi analiz etmek olduğu tekrar belirtilmelidir.

### **DIŞ DESTEKLİ BİR SİSTEM KURMAK**

Öncelikle iç destekli bir sistem kurmak nasıl bir seçenekse, dış destekli bir sistem kurmanın da bir seçenek olduğu kanıksanmalıdır. Önemli olan, kütüphane ve belge bilgi merkezi için en doğru yolun seçilmesidir.

Kaynağa göre, giderek artan bir şekilde kütüphaneci olmayan görevliler bilgi teknolojisi, muhasebe, web sitesi bakımı gibi özelleşmiş ihtiyaçlar dışarıdan kiralanacaktır. Teknik veya konu uzmanlıkları için kütüphanecilerin niteliklerine sahip olmayan uzmanlar, işte ihtiyaç duyacakları kütüphane becerilerini öğrenecektir. Kütüphaneler, özellikle çok işlevli kütüphaneler, homojen örgütler değildir. İşleri yapacak çalışanlar, gelecekte geniş bir işlevsel uzman kesiti içinden alınacaktır.

Aynı kaynağa göre, kütüphane işlevlerinin dış kaynakla sağlanması daha fazla vurgulanacaktır ama sonuçlar sık sık düş kırıklığı yaratmaktadır. Bu açıdan, geçici heveslere

kapılmamak önemli olmaktadır. Dış kaynak kullanımıyla ortaya çıkan en büyük sorunlardan bazılarının, dış kaynak yüklenicisiyle ilgili olduğu belirtilmekte, denetim ve sorumluluğun kolayca kaybolabileceğinden bahsedilmektedir. Dış kaynak kullanımına doğru bir eğilimin kütüphaneye yararlı olabileceği fakat her iki yönün de hesaba katılması gerektiği belirtilmektedir. Buna göre kütüphane, kendi işlerini veya bunun dışında kalan işleri dış kaynak kullanımı yoluyla yapabilecektir<sup>484</sup>. Kanımca, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin temel işlevlerini (sağlama, kataloglama, yerleştirme, ödünç verme,...) kendisinin üstlenmesi, bunun dışında kalan hizmetler için (halkla ilişkiler, çağrı merkezleri, web sayfası hizmetleri,...) dış kaynak kullanımına gitmesi daha uygundur. Bu konuda yapılacak olan en temel iş, hangi hizmetlerin dışarıdan satın alınacağı, hangilerinin iç kaynaklarla kotarılacağı ve ilgili detaylar (örneğin şartnameler) konusunda kütüphanenin yazılı bir politikasının hazırlanmasıdır.

## **TEMEL BAZI GEREKLİLİKLER HAKKINDA DEĞERLENDİRME**

Bu bölümde, ikinci bölümün başında ele alınan Müşteri İlişkileri Yönetimi modelinin “müşteri odaklı felsefe”, “müşteri sadakatini hedeflemek” ve “müşteri değeri yaratmak” gereklilikleri, kütüphane ve belge bilgi merkezleri açısından değerlendirilecektir. Bunun ardından “müşteri mamül / hizmet sistemi” gerekliliği, “kullanıcı hizmet sistemi” olarak detaylı bir şekilde, sonraki bölümde işlenecektir.

**Kullanıcı Odaklı Felsefe:** Bir ülkenin bilgi ile ilgili politika ve hizmetlerinin temelinde bilgi kullanıcısı vardır<sup>485</sup>. Bu yüzden, müşteri odaklı felsefe, rahatlıkla kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin kullanıcılarını kapsayan bir biçimde ele alınabilir. Zira bütün örgütlerin ulaşmak istediği bir çevre vardır ve bu çevre, örgütün müşterileridir. İşletmelerin dikkatlerinin üretim süreçlerinden müşterilerin üzerine kayması (kitlesel üretimden bireysel üretime kayış) rekabetin bir sonucu olup, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde de benzer durumların yaşanması kaçınılmaz olmuştur. Çünkü rekabet her alanda gelişmekte ve önemsenmektedir.

Kar amaçsız örgütlerde performans ölçümü olarak kar, karlılık, satış gibi kantitatif kriterler kullanılmamaktadır. Üstelik kar amaçsız kuruluşlarda rekabet unsuru, kantitatif performans kriterlerinin yokluğundan dolayı, kar amaçlı işletmelerde olduğu kadar zorlayıcı

---

<sup>484</sup> John Fenner ve Audrey Fenner, “The Future in Context: How Librarians Can Think Like Futurists”, **Library Philosophy and Practice**, 7, 1, 2004, s. 5, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/fenner2.htm> 12.04.2005.

<sup>485</sup> Bengü Çapar, “Türkiye’de Bilgi Hizmetlerini Geliştirme Politikası ve Öncelikler”, **Prof. Dr. Osman Ersoy’a Armağan**, Ankara: TKD, 1990, s. 46.

ve tehdit edici olarak algılanmamaktadır<sup>486</sup>. Kantitatif performans kriterlerinin pek olmaması doğru bir saptama olmakla birlikte, bunların yerine kullanılabilir birtakım kriterlerin oluşturulabileceğine de değinilmelidir. Yarar ve kullanılabilirlik analizleri sonucunda kimi kriterler elde edilebilir.

Son yıllarda tüketici ya da kullanıcı beklentilerini en iyi şekilde karşılamak için çeşitli kavramlar ortaya çıkmıştır. “Koşulsuz müşteri memnuniyeti”, “kullanıcı odaklılık”, ve “yüksek hizmet kalitesi” gibi. Bu kavramlar ortak olarak kısaca şöyle özetlenebilir<sup>487</sup>:

- Kullanıcının işini görüp kurtulmak yerine, ihtiyaçları olan bir insan olarak ele almak,
- İstek ve ihtiyaçları en iyi şekilde anlamaya çalışmak,
- Kaynakları yerinde ve israftan kullanmak,
- Verimlilikte etkinlik ve artışlar,
- Yönetici – İşgören ilişkilerinde düzenlemeler.

Yukarıdaki ifadeler, MİY’in kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde uygulanmasına ışık tutmaktadır.

Modern pazarlama anlayışının temelindeki müşteri odaklılık ilkesi, özellikle kar amaçsız hizmet veren kuruluşlar için daha da büyük önem taşımaktadır, çünkü kurumun varoluş nedeni hizmet sunmaktır<sup>488</sup>. Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulayan ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar, pazarlama alanındaki deneyimleriyle müşteri odaklılık temelinde işleyen bu yönetim tekniğine alışmakta zorlanmayacaklardır.

Kütüphanecilikte kullanıcı odaklılığın anlamı, kullanıcıyı merkezi bir unsur olarak görmek ve kütüphane / bilgi hizmetlerini kullanıcı ihtiyaçlarına göre yönetmektir. Kullanıcının ihtiyacını, önceden hazırlanarak, tam zamanında karşılamaktır. Kullanıcıyı hiçbir zaman göz ardı etmemek, kendilerine varlık nedenimiz olduklarını hissettirmektir. Kullanıcıyı yüceltmektir.

Kullanıcı odaklılık için ne gibi çalışmalar yapılmalıdır, sorusuna gelecek olursak, buna çok çeşitli yanıtlar vermek mümkündür. Kullanıcı odaklı çalışmalar, kütüphane ve belge bilgi merkezinin yöneticilerinden en uçtaki çalışana dek, tüm çalışanların katıldığı ekip çalışmalarıdır. Bunun nedeni, tüm çalışanların kullanıcı hizmetinde bir şekilde rolünün olmasından ve her bir çalışanın kullanıcı odaklılığa hanel getirme potansiyeli olmasındandır. Dolayısıyla kullanıcı odaklılığın kapsamadığı çalışan yoktur, diyebiliriz. Müşteri odaklılık veya kullanıcı odaklılık konusuna çalışandan başlamak, aykırı bir yaklaşım değildir. Aksine doğal karşılanması gereken bir yaklaşımdır. Çalışanların da kullanıcı olması söz konusudur.

---

<sup>486</sup> F. Esra Gençtürk ve Fahri Karakaş, “Kar Amaçsız Kuruluşlarda Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Müşteri Odaklılık: Bir Kütüphane Uygulaması”, **Pazarlama Dünyası**, [t.y.], s. 52.

<sup>487</sup> Üstün, “Bilgi Kurumlarında İnsan Ögesinin...”, s. 2.

<sup>488</sup> Gençtürk ve Karakaş, **a.e.a.y.**

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde derme geliştirmeden bina koşullarına, web sayfasından danışma birimine dek tüm süreçler, kullanıcı odaklılığın ortaya konulabileceği alanlar olarak düşünülebilir.

Konuyu ülkemiz bağlamında irdeleyen N. Uçak, türleri farklı olmakla birlikte kütüphanelerimizde kullanıcıların, kütüphaneyi oluşturan beş unsurdan biri, belki de diğer dört unsuru tamamlayan sonuncu unsur olarak görüldüğünü ve ayrıca, kendilerine sunulan hizmetleri, verildiği biçimde almak durumunda olan edilgen bir unsur olarak değerlendirildiğini belirtmektedir<sup>489</sup>.

Yapılan bir araştırmada, Türkiye'deki kar amaçsız kuruluşların ve sivil toplum örgütlerinin birçoğunun hedef kitlelerini yeterince tanımadıkları, onların istek ve gereksinimlerini tam bilmedikleri, sunulan hizmet kalitesi ile ilgili algılamalarını ise ölçmediklerini göstermektedir. Oysa bu tür kuruluşların varoluş nedeni ve son hedefi müşteri / kullanıcı tatmininin sağlanabilmesidir.

Aynı araştırmada, kütüphane kullanıcılarının koleksiyondan tatmininin büyük ölçüde görsel / işitsel kaynakların kalitesinden geçtiğinin ortaya çıktığı belirtilmektedir. Kütüphane yönetimi, bu bulgu üzerine, kullanıcının koleksiyon ile ilgili tatminini artırmak amacıyla daha çok görsel – işitsel kaynaklar üzerinde durmalıdır. Benzer şekilde, regresyon sonuçlarında tatmin üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmayan fiziksel özellikler konusuna kütüphane yönetimi daha az kaynak ayırabilir ve bu kaynakları daha verimli ve müşteri odaklı bir biçimde kullanabilir<sup>490</sup>. Müşteri İlişkileri Yönetiminin başarmaya çalıştığı temel işlerden biri budur. Yani kullanıcıyla sürekli ve anlamlı bir ilişkinin kurulmasını ve buradan doğacak etkileşimle kaynakların, kullanıcı ihtiyaçlarını en üst seviyede karşılamak üzere yönetilmesini sağlamaya çalışmaktır. Bunlar dikkate alınmamış olsa, Müşteri İlişkileri Yönetiminin verimlilikle ilişkisi sekteye uğrar ve atıl kapasiteler ortaya çıkar. Müşteri İlişkileri Yönetimi kapsamlıdır; kullanıcıyla kuruluş arasındaki bütün iletişimi -belli ilkeler ışığında- yönetmeye ve yarara dönüştürmeye çalışır.

Kütüphaneciler pazarlamanın müşteri üzerine odaklanmasıyla mesleğin tanımlanmasında, kullanıcı odaklılığın merkezileşmesine rağmen huzursuzdur. Kütüphaneciler için farklı örgütsel amaçların incelenmesiyle kütüphaneciler, müşteriye odaklanma ve müşteriye yönelme seçeneklerine karşı daha açık olurlar. [...] Eğer örgüt amaçları müşteri memnuniyetine odaklanmışsa, yönetim ve çalışanlar, bir müşteri ya da

<sup>489</sup> Yılmaz, "Enformasyon Müşteri"lerini Mutsuz Etmenin...", s. 349.

<sup>490</sup> **Ayr. bkz.** Gençtürk ve Karakaş, **a.g.e.**, s. 56 ; Daha fazla görsel / işitsel materyalin sunulmasının, öğrencilerin kaynağa dayalı öğrenimden etkin biçimde yararlanabilmelerine olanak tanınması konusunda **bkz.** Selma (Alpay) Aslan, "Değişen Dünyamızda Kütüphanecilik", s. 6, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.libpark.com/modules.php?name=Hikaye&op=showcontent&id=10> 08.12.2004.

pazarlama yönelimini benimser<sup>491</sup>. Kütüphanecilerin pazarlamayı benimseme süreçleri çoktan başlamıştır ve Müşteri İlişkileri Yönetimini benimsemeleri, bu yüzden daha kolay gerçekleşebilecektir. Bu yargıya, uzmanlarla yaptığım yazışma ve görüşmeler sonucunda ulaştığımı belirtebilirim.

**Kullanıcı Sadakatini Hedeflemek:** Müşteri merkezli örgütler, bir yandan potansiyel müşterilerine ulaşma yollarını ararken, mevcut müşterilerini de elde tutabilmek için yoğun bir çaba sarfetmektedirler. Bunun için sunulan mamül ve / veya hizmetin kalitesi artırılmaya çalışılırken, bunu sunacak personelin daha güler yüzlü, istekli, heyecanlı ve aktif bir şekilde müşterilerle iletişim kurmasına çalışılmaktadır<sup>492</sup>. Kısaca, önemli gerekliliklerden biri de “kullanıcı sadakatini hedeflemek”tir. Konuya geçmeden önce, her kütüphanecinin kendisine şu soruyu sorması gereklidir: Kullanıcının kazanılması gereken bir varlık olduğuna inanıyor muyum? Bu soruya verilen yanıt “evet” ise belki ikinci bir soruyu daha yanıtlaması gerekebilir. O da şudur: Onun duygularına hitap edecek hizmet veriyor ve sürekli gelmesini sağlıyor muyum?

Yukarıdaki sorulara verilecek yanıtlar, kuruluşun müşteri sadakatini ne derece hedeflediğiyle ilgili önemli bilgiler vermektedir. Bu sorulara verilecek olumlu yanıtlar, pazarda yalnız olmadığımız ve varılacak çok fazla hedef, alınacak çok fazla yol olduğunu da kabul etmek anlamını taşımaktadır.

Wehmeyer, Auchter ve Hirshon, konuyu üniversite kütüphaneleri açısından ele almakta ve müşteri sadakatinin çok önemli olduğunu belirtmektedir. Geçmişte birçok iş operasyonunun altında yatan varsayımlardan biri, zeki çalışan ve kaliteli kaynakların, doğal olarak, iyi müşteri hizmeti sonucunu doğurması gerektiği varsayımdır. Yine de kurumsal deneyimler gösteriyor ki, hizmette aktif yaklaşım, müşteri memnuniyeti ve güçlü müşteri sadakati için daha etkilidir. Onlara göre, üniversite kütüphaneleri onların [kullanıcıların] bir tutsak çarşısında hareket ettiklerine inanma tuzağına düşebilir. Doğrudan rakibin bulunmamasının, otomatik olarak sadakat geliştirecekleri anlamına gelmediğini fark etmek önemlidir<sup>493</sup>. Evet, onların kendi kendilerine sadakat geliştireceklerini umamayız. Çarşıda sadece bizi seçmeleri gerektiğini de düşünemeyiz ama belki, bizi daha çok seçmelerini sağlayabiliriz.

Bir şeyler yapılması gerektiği açık olmakla beraber her kütüphane ve belge bilgi merkezinin kendisi için, kendisine özgü bir şeyler yapması gerektiği de açıktır. Neden bir okul kütüphanesi sürekli kitap ödünç alan bir kullanıcıya –okulla işbirliği yapıp- sinema bileti hediye etmesin? Neden bu bilgiyi (sürekli kitap alma), sorumlu öğretmenlerle paylaşıp

---

<sup>491</sup> Diane Tobin Johnson, “Focus on the Library Customer: Revelation, Revolution, or Redundancy? – Marketing of Library and Information Services”, **Library Trends**, 1995, s. 1–4, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1387/is\\_n3\\_v43/ai\\_16709300](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_n3_v43/ai_16709300) 06.04.2005.

<sup>492</sup> Yılmaz, “Müşterilerinizle İletişiyor...”, s. 67.

<sup>493</sup> Wehmeyer, Auchter ve Hirshon, **a.e.a.y.**

(birimler arası paylaşım), kanaat notlarına dönüştürme olanağını (sadaikat geliştirme / yarara dönüştürme) yaratmasın? Neden bir özel kütüphane, üç yıl üst üste üye olan kullanıcıya çeşitli ek hizmetler sunmasın veya dergi üyeliği hediye etmesin? Neden bir elektronik kütüphane, kendisinden ilk kez yararlanan kullanıcıya, hizmetleriyle ilgili ayrıntılı bilgileri içeren bir rapor göndermesin veya çeşitli tartışma listeleriyle ilgili bilgi sunmasın? Neden bir halk kütüphanesi, bölgesine yeni yerleşen bir kullanıcıya -muhtarlıkla işbirliği yaparak- “hoş geldiniz” mektubu, oturduğu yerle ilgili çeşitli bilgiler ve bu bilgilerden daha fazlasını nereden / nasıl edinebileceğiyle ilgili açıklamalar postalamasın? Bölgesinde yeni açılan bir işyerine, bölge sakinlerinin ticari alışkanlıklarıyla ilgili, yapılmış çeşitli araştırmaların başlıklarını içeren raporlar göndermesin? Bütün bunlar, MİY'in ta kendisidir. Hepsi mümkündür ve yapılacakların sayısı artırılabilir. Zaten “kaliteli hizmet”in bir sınırı yoktur; hayal gücü hariç.

Cribb, sadaikat konusunu “isteklendirme” olarak ele almakta ve “kullanıcıyı isteklendirmek için, sağlanan hizmet ile birlikte maddi ya da manevi herhangi bir şey verilebilir. Örneğin yeni başlatılan ücretli bibliyografya hazırlama hizmeti, bu hizmetten ilk kez yararlanacaklara bir kez için, parasız olarak sağlanabilir” demektedir<sup>494</sup>.

Karşılıklılık ilkesinin, sadakatte ne denli önemli olduğuna ikinci bölümde değinilmişti. Buna ek olarak sadaikat, iletişime ve amaçlılığa dayanır. “Maksat ayağın alışsın” yaklaşımıyla yapılagelen girişimler, ticari sektörlerde ne kadar başarılı oluyorsa kar amacı gütmeyen sektörlerde de başarılı olabilir. Çünkü bu kuruluşların da ellerinde birçok araç vardır.

Müşterinin / kullanıcının sürekli olarak size başvurmasını istiyorsanız bir şeyler vermelisiniz. Bunlar çok basit girişimler (hediye CD, kart, indirim, broşür, vb.) olabileceği gibi, daha karmaşık girişimler (çeşitli web hizmetleri, uygulamalarda kolaylık, ücretsiz danışma veya abonelik, vb.) de olabilir. Kütüphanelerden bahsetmek, kar amaçlı kuruluşlara yönelik birtakım uygulamaları kopyalamamızı engellemez fakat onlardan farklı birçok uygulamaya da gidilebilir.

**Kullanıcı Değeri Yaratmak:** Bu ise bir başka önemli konudur ve kullanıcı sadakatiyle ilişkilidir. Çünkü sadık kullanıcı, değerli kullanıcıdır.

Gel, müşterinin yaşam boyu değerini şu şekilde açıklar<sup>495</sup>: “Bir müşterinin, şirketle temasa başladığı andan, bu temas kesilene kadar geçen zaman içinde şirkete sağladığı değerdir. Bu rakama şirketin bu müşteriden elde ettiği karın yanı sıra, bu karı elde etmek için alternatif olarak kaç tane yeni müşteriyi, hangi bedelle kazanıyor olması gerektiği, aile ve yakın çevresinden gelen yeni müşterilerin etkisi gibi etkenler de eklenebilir.”

Görüldüğü üzere, müşteri yaşam boyu değeri uzun bir süreçte değerlendirilmekte ve benzer sektörlerle karşılaştırılarak maliyeti ölçülmektedir. Kanımca, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde de kullanıcıların yaşam boyu değerlerinden söz edilebilir. Bu değer, yaşamı

---

<sup>494</sup> Cribb, **y.a.g.e.**, s. 193.

<sup>495</sup> Gel, **y.a.g.e.**, s. 203.



boyunca kütüphane / bilgi hizmetlerinden ne ölçüde yararlandığı ve yararlandığı kuruluşa ne gibi katkısı olduğuyula ölçülebilir. Bu katkılar “toplum gelişmişlik düzeyi” gibi genel ya da “bir kütüphanenin kullanıcı portföyünün, bütçesine etkisi” gibi yerel nitelikli olabilir. Aynı şekilde, değerlendirmelere benzer bilgi sektörleriyle karşılaştırmalar da katılabilir. Tabii, bu değerlendirmelerin, ticari faaliyet güden kuruluşlarda, gütmeyenlerden daha kolay yapılabileceği tahmin edilebilir.

Wehmeyer, Auchter ve Hirshon’a göre iyi hizmet, kütüphane kaynaklarına değer katar. Örneğin iyi bir dergi dermesi faydalıdır ama iyi bir derme, tam zamanlı olarak erişilebilir ve istikrarlıysa çok daha faydalıdır<sup>496</sup>. Aynı şekilde, ilgili enformasyonu elde etmek ve kullanmak için gereken zaman, bu enformasyonun düzenlenme biçimine değer kazandırır<sup>497</sup>. Zaman alan hizmet pahalıdır / değerlidir. Değer katılan kütüphane kaynakları da bize, kullanıcı değeri yaratmada en büyük aracı verir.

Kullanıcı değeri yaratmada personelin yeterliliği ve kullanıcıya davranışı çok önemlidir. Bunlar sürekli gayret etmeyi ve hizmet içi eğitimleri gerektirir. Çalışanların dinamizmini sürekli üst düzeyde tutmak, yöneticilerin en büyük görevidir.

## **KULLANICI HİZMET SİSTEMİ**

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerindeki kullanıcı hizmet sistemi, kar amaçlı kuruluşlardaki sistemle benzerlik ve farklılıklar içermektedir. Bölüm tümüyle incelendiğinde bu benzerlik ve farklılıklar görülebilecektir. Burada, mümkün olduğunca daha önce vurgulananlar tekrarlanmayacak, kütüphane bakış açısının daha iyi anlaşılabilmesi için kimi maddeler kısaltılacaktır. Kazanılan alanlar, kütüphane ve belge bilgi merkezleriyle ilgili detaylı yorumlar için kullanılacaktır.

## **STRATEJİ GELİŞTİRME VE YÖNETİMİN KATILIMI**

Kullanıcı odaklı kuruluşlar, kullanıcıyı dikkate alan vizyon, misyon, plan, politika ve stratejiler geliştirdikleri için kullanıcı odaklıdır. Bunların tüm kütüphane ve belge bilgi merkezi çalışanlarınca benimsenmesi hayati önem taşımaktadır.

Wehmeyer, Auchter ve Hirshon, müşteri / kullanıcı hizmet sistemini, “müşteri hizmet taahhüdü”nün bir parçası olarak ele almakta ve “bir müşteri hizmet taahhüdü, tek bir bölümden -ama hayati bir bölümden- kapsamlı bir müşteri hizmet planından oluşur” demektedir. Onlara göre taahhüt, hem belirli ve yansız kriterleri, hem de örgütsel amaçlara

---

<sup>496</sup> Wehmeyer, Auchter ve Hirshon, **a.e.a.y.**

<sup>497</sup> Daniel R. Headrick, **Enformasyon Çağı: Akıl ve Devrim Çağında Bilgi Teknolojileri 1700 – 1850**, (Çev. Zülal Kılıç), İstanbul: Kitap, 2002, s. 16.

ulaşabilmek için ne gibi kararlar vermek gerektiğini içerebilir. Örneğin taahhüt, amacı içerebilir: “Her müşteriye çabuk hizmet sağlamak” ya da özel ve yansız ifade olarak şunu içerebilir: “Üç dakikadan daha fazla telefonda beklemeniz gereken bir şey sorarsanız, sizi biz arayacağız.”

Onlara göre plan, örgütsel yanıt mekanizmalarını, çalışan ve müşteri hizmet eğitim programlarını, müşteri girdi ve memnuniyet düzeylerinden çeşitli yollarla (araştırmalar, odak gruplar vb.) anlamlı sonuçlar türetmeyi ve bunun gibi, bütün müşteri tayfına hizmet geliştirme çabalarını içerir<sup>498</sup>. Yazarların üzerinde durduğu müşteri hizmet taahhüdü, ele aldığımız kullanıcı hizmet sisteminin kâğıda dökülmüş hali olarak düşünülebilir. Buna göre, kullanıcıya verilecek hizmet belli esaslara dayandırılmakta, politikalaştırılmakta ve öznel değerlendirmelerden arındırılmaktadır.

Bir kütüphane ve belge bilgi merkezinin vizyonu, kendisini gelecekte nerede görmek istediğiyle ve nasıl bir hizmet vermek istediğiyle yakından ilişkilidir. Misyondan daha genel çerçevelidir.

Kütüphane ya da bilgi merkezinin misyonunun tanımlanması, planlama sürecinin ilk aşamasıdır. Kütüphane ya da bilgi merkezinin amacı belirgin bir şekilde tanımlanmalıdır. Bir sorunu çözmek için bunu incelemek sık sık fayda doğurmaktadır<sup>499</sup>. Misyon kavramının hem örgütün bilgi hizmetleri birimine, hem de örgütün kendisine başarılı bir biçimde uyum gösterebileceği belirtilmektedir. Bununla ilgili olarak, kısaca şu düşüncelere yer verilmektedir<sup>500</sup>:

- Örgüt ya da teşebbüs bazı nedenler için vardır.
- Bir iş, örgüt ya da teşebbüsün alanı ile somutlaşmıştır, birçok durumda etkinliklere bir sınır koyar.
- Uygun bir misyon ifadesi, örgüt ya da teşebbüs için genel bir yönerge sağlar.
- Misyon, özel amaçların geliştirilmesine olduğu kadar hareket planlarına da temel teşkil eder.

Stratejik planlama, müşteri için kütüphane hizmetinin geleceğini garanti etmek için gereklidir. [...] Stratejik sorunlar mali, teknoloji, koleksiyon sağlama, personel, müşteri grupları ve pazar ile ilgilidir. Çalış'a göre kütüphane, değişimlere hazır olmak için, dışarıdan gelen fırsat ve tehlikeleri keşfetmelidir. Ona göre, örneğin üniversite kütüphanesi için en önemli tehdit, devletin eğitim sistemine yaptığı etkidir<sup>501</sup>.

---

<sup>498</sup> Wehmeyer, Auchter ve Hirshon, **a.g.e.**, s. 173–174.

<sup>499</sup> Bryson, **y.a.g.e.**, s. 60–61.

<sup>500</sup> Guy St. Clair, **Customer Service in the Information Environment**, London: Bowker- Saur, 1995, s. 21–22.

<sup>501</sup> Çalış, **a.g.e.**, s. 113.

Bryson'a göre, kütüphane ya da bilgi merkezinin stratejik denetimi aşağıdaki aşamaları içermektedir<sup>502</sup>:

1. Mevcut Durum
2. Stratejik Yöneticiler
3. Dış Çevre: Fırsatlar ve Tehlikeler
4. İç Çevre: Güç ve Zayıflık
5. Stratejik Faktörler
6. Stratejik Alternatifler
7. Uygulama
8. Değerlendirme ve Kontrol

Maddelerin her biri detaylı çalışmalar ve analizler gerektirmektedir. Ayrıca her birinin daha alt düzeyde maddelerden de oluştuğunu belirtmekte yarar vardır.

S. Karakaş'a göre, kütüphane hizmeti veren bütün kamu kuruluşları ve özel kurumlar, politikalarını saptamadan önce kendilerine şu üç temel soruyu sormalıdır: Görevimiz nedir? Görevimiz gelecekte ne olacaktır? Görevimiz gelecekte ne olmalıdır? Bu sorulara verilen yanıtlar amaçların, hedeflerin, politika ve stratejilerin formüle edilebileceği yapıyı oluşturacaktır<sup>503</sup>.

Kütüphanede verilen bir hizmete, personelin başa çıkamayacağı kadar çok talep olmaya başlamışsa, strateji amacına ulaşmış demektir. Fakat bu kullanıcı sayısındaki kısa dönemli artıştan çok, kullanıcının gereksinimlerini saptama, bu gereksinimleri karşılama ve tüm potansiyel kullanıcıları verilen hizmetler hakkında bilgilendirme yoluyla sağlıklı bir kullanıcı temeli oluşturmaktır<sup>504</sup>. Müşteri İlişkileri Yönetimi de zaten bu uzun dönemli / sadakat içeren ilişkiyi amaçlamaktadır. Bu açıdan, MİY stratejilerinin sonuçları kısa vadeli bakışlarla değerlendirilemez. Daha bütünsel ve uzun vadeli bakışı gerektirir.

Türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, tüm kütüphanelerin belli amaçları, işlevleri ve hedefleri vardır. Kütüphanelerin evrensel sorunlarından biri, bu amaç, işlev ve hedeflerin açıkça, gerçekçi ve yeterli olarak belirlenip belirlenmediğidir<sup>505</sup>. Bu amaç, işlev ve hedeflerin doğru tanımlanması stratejik bir gerekliliktir. Tanımlamadan sonra, bunların yazılı hale getirilmesine, çalışanların bunları benimsemelerinin sağlanmasına ve sürekli olarak gözden geçirilmelerine özel önem vermek gerekmektedir. Yönetimin kuruluş amaç, hedef ve stratejilerine tam destek verdiğini göstermesi de başka bir gerekliliktir.

---

<sup>502</sup> Bryson, **a.g.e.**, s. 44–47.

<sup>503</sup> Sekine Karakaş, "Kütüphanelerde Politikanın Geliştirilmesi", **Türkiye'de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu: Bildiriler (7 Mart 1996 Ankara)**, (Yay. Haz. Doğan Atılğan ve Sacit Aslantekin), Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü, 1996, s. 14 ; **Karş. Çalış. a.g.e.**, s. 116–117.

<sup>504</sup> Çalış, **a.g.e.**, s. 120.

<sup>505</sup> Yontar, "Kütüphane İşletmesinde...", s. 29 ; **Ayr. bkz. St. Clair, Total Quality Management In...**, s. 35–38.

## KULLANICIYI TANIMAK

Bilgi merkezlerinin ve sistemlerinin genel tasarımı, politikası ve planlaması, her zaman için kullanıcıya bağlı olarak yürütülür ve onun özelliklerini, davranışlarını, gereksinimlerini ve isteklerini yansıtmalıdır. [...] Bilgi uzmanları ve kullanıcılar arasında diyalog kurulması kolay değildir. Her iki taraf da birbirine güvenmeyi öğrenmeli ve anlamsız veya yanlış önyargılardan arınmalıdırlar. Bazı kullanıcılar, bilgi faaliyetlerini hala küçümserler ve bu işlerin teknik bilgi ve uzmanlık gerektiren, ekip çalışması isteyen özel görevler olduğuna inanmazlar. Bilgi uzmanlarına gelince, bunlar da kimi kez, teknik işlere çok fazla gömülürler, bilginin yayılmasından ve kullanılmasından çok depolanmasına ve saklanmasına önem verirler ve kullanıcıların gerçek ihtiyaçlarını görmezlikten gelirler<sup>506</sup>. Şüphesiz bu düşünceler, kullanıcıları tanıma konusunda literatüre geçmiş gerçeklerdir ve bu sürecin kütüphanecilerle ilgili yönleri de bulunmaktadır. Başlıca yön, kullanıcıları tanıma isteğinin bulunup bulunmadığına indirgenebilir.

Bir görüşe göre, hizmet arzından sorumlu kesim, genelde daha iyi hizmet etmek istese de bu konuda donanım ve hazırlığı yetersizdir. Öte yandan, hizmet talebinden sorumlu kesim, bu talebin karşılanmasını veya geliştirilmesini etkileyecek donanım ve hazırlık konusunda yetersizdir. Kanımca, krize yol açan bu yetersizlik ve eksikliklerin temel kaynaklarından biri, arz kesiminin hangi bilgi hizmetini kime, nasıl, ne zaman, nerede ve neden arz ederse arzın gelişebileceği konusundaki bilgi yetersizliğidir. Aynı bilgi yetersizliğinin talep kesimi için de geçerli olduğu, yani bu kesimin de hangi bilgi hizmetini kimden, nasıl, ne zaman, nerede ve neden talep ederse, talebinin daha iyi karşılanabileceği konusundaki bilgisinin geliştirilmesi gerektiği öne sürülebilir.

Aynı görüşe göre, bilgi'de dolayısıyla bilgiye dayalı üretim, dağıtım ve tüketim faaliyetleriyle ilgili kesimlerdeki değişimin sürekliliği de dikkate alınırsa, arz ve talep kesimlerinde arz ve talebe ilişkin karşılıklı bilgi yetersizliğinin giderilmesindeki gecikmenin, her iki kesimin de bilgi hizmetleri piyasasında uygun ve verimli bir ilişkiyi sürdürmelerini gittikçe güçleştireceği, sonuçta bundan her iki kesimin de olumsuz yönde etkileneceği varsayılabilir<sup>507</sup>. Bu varsayımın merkezindeki bilgi eksikliği ve etkileşim sorunu, talep kesimini temsil eden kullanıcıların kendileri, ihtiyaçları ve beklentileri konusunda MİY sistemleri tarafından toplanan ve işlenen bilgiler sayesinde aşılabılır. Bu ise MİY'in kütüphane ve belge bilgi merkezlerine getirebileceği en büyük yararı simgelemektedir.

<sup>506</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 290–291.

<sup>507</sup> Yontar, "Bilgi Çağı ve Türkiye'de Bilgi Hizmetlerinin...", s. 136.

Davranış, fikir, tercih ve değerlendirmeye ilgili bütün sorunlar kullanıcı ile ilişki kurmayı gerektirir<sup>508</sup>. Kullanıcıları tanımak, kullanıcılara verilecek hizmetin niteliğini doğrudan etkileyen bir unsurdur. D. R. Bender'e göre, müşterileri tanımadan önce ne beklediklerini anlamak gereklidir<sup>509</sup>. Bu çalışmada beklentileri anlama, kullanıcıları tanımanın bir yolu olarak alınmıştır. Dolayısıyla başka yollar da bulunabilir. Kullanıcıları bölümlendirme, kullanıcı bilgilerini birimlere dağıtma ve analiz etme de diğer tanıma yollarındandır. Aşağıda bunlar incelenmektedir.

### **Kullanıcıyı Gruplandırmak**

Farklı kütüphaneler ve farklı kütüphane kullanıcılarının farklı ihtiyaç ve sorunları vardır<sup>510</sup>. Kütüphane pazarını tek tür (homojen) bir pazar olarak düşünmek, salt bir azınlık grubuna hizmet verip, diğer kişi ve grupları tamamıyla unutmak anlamına gelir. Kütüphanenin kullanıcılarına daha yararlı ve etken olarak hizmet verebilmesi ve kullanıcı olmayanları da kütüphaneye çekebilmesi için, bu kişileri ve grupları kütüphanenin sağlayabileceği hangi ürün ve hizmetlerin tatmin edeceğinin saptanması gerekir. Bütün bunları yapabilmek için ise, pazar birimlere bölünmelidir (market segmentation). 'Pazar Bölünmesi', Kotler'e göre, pazarın her birisinin, bir pazarlama bedeli olarak seçilebilecek kendine has nitelikleri olan tüketici / kullanıcı alt gruplarına bölünmesidir. Bu konuda yazmış olan kişiler, pazar'ı bölmek için birbirlerinden pek farklı olmayan ilkeler ileri sürmüşlerdir. Bunlar şöylece özetlenebilir<sup>511</sup>:

1. Pazar'ın gereksinimlere göre bölünmesi,
2. Kullanıcıları, gereksinimlerinin karşılanabilmesi için yeğledikleri yarara göre bölmek,
3. Pazar'ı demografik ve çevresel etmenlere göre bölmek (örneğin; yaş, cinsiyet, meslek, yerleşim bölgeleri vb.)

H. Dursun'a göre, yapılacak onlarca segmentasyon çalışması ile müşterileri gruplara ayrılabilir ve böylece, bu müşteri gruplarına verilen hizmet de özelleştirilebilir. Dolayısıyla müşterinin kendini özel hissetmesi, firmanın özel olmasını ve müşteri sadakatini sağlar<sup>512</sup>. Böylelikle müşteri gruplandırma konusunun ikinci boyutunun mamül ve hizmetleri özelleştirme / kişiselleştirme olduğu ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>508</sup> Konya, "Kütüphane Pazarlamasına Kavramsal Bir...", s. 31.

<sup>509</sup> David R. Bender, "Putting the 'Service' in Customer Service – Special Libraries Association", **Information Outlook**, 1999, s. 1, [Çevrimiçi] Elektronik Adres:

[http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0FWE/is\\_6\\_3/ai\\_54956317](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0FWE/is_6_3/ai_54956317) 06.04.2004.

<sup>510</sup> Walt Crawford ve Michael Gorman, **Future Libraries: Dreams, Madness & Reality**, Chicago: ALA, 1995, s. 130.

<sup>511</sup> Cribb, **a.g.e.**, s. 189.

<sup>512</sup> Hasan Dursun, "CRM Olmazsa Olmaz", **Activeline**, 17, 2001, s. 2.

Y. Tonta, kişiselleştirmeyi vizyoner ve pratik olarak iki şekilde tanımlamaktadır<sup>513</sup>: Vizyoner tanıma göre, “müşterilere istedikleri şeyi, istedikleri zamanda, istedikleri mekânda, istedikleri biçimde sağlama yeteneği”, pratik tanıma göre, “çoğu zaman kişiye özel olarak üretilen çeşitli ürün ve hizmetleri, standart kitlesel üretim sistemindeki kadar ucuza üretmek için esnek süreçlerin ve örgütsel yapıların kullanılması” şeklindedir.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin kullanıcıları, benzer ve farklı özelliklere sahiptir. Guinchat ve Menou'ya göre, kullanıcı türlerini tanımlamak için iki çeşit kriter kullanılır<sup>514</sup>:

**Nesnel Kriterler:** Kullanıcının ekonomik ve sosyal işlevi, meslek kategorisi, uzmanlık alanı, hangi çalışma için bilgi istediği, bu çalışmanın niteliği ve bilgi sistemini kullanma nedeni.

**Sosyal ve Psikolojik Kriterler:** Kullanıcının, genel olarak bilgiye karşı tutumu ve değer yargıları ve özel olarak bilgi merkezleriyle ilişkisi, belirli bir bilgi arama davranışının arkasındaki nedenler ve genel olarak mesleki ve sosyal davranışları.

Kriterler bazen kadın – erkek, çocuk – genç – yetişkin, 6. Sınıf – 7. Sınıf, ön lisans – lisans, memur – akademik personel, Ar - Ge çalışanları – diğer çalışanlar, Türk araştırmacı – yabancı araştırmacı, elektronik üyeliğe sahip olanlar – olmayanlar veya eski kullanıcılar – yeni kullanıcılar şekline dönüşebilmektedir.

Bu kriterlere göre yapacağımız bir bölümlendirme, çeşitli bilgi toplama araç ve yöntemlerinin kullanılmasını ayrıca, elde edilen bilgilerin analizini gerekli kılar. Sözgelimi bir halk kütüphanesi, kütüphaneye gelen kullanıcılarına, henüz hizmetlerinden yararlanmamış ama yararlanma potansiyeli olanlara yönelik çeşitli çalışmalar içine girebilir ve kullanıcılarını tanıyıp bazı bölümlendirmeler yapabilir. Doğru ve geçerli bir bölümlendirme, kullanıcı gruplarına verilen hizmet kadar önemlidir. Çünkü farklı gruplara farklı hizmetlerin verilmesi, onları tanımayı ve gruplandırmayı gerektirir. Bir okul kütüphanesi, dermesini belli kullanıcı gruplarının özel isteklerine uygun bir biçimde geliştirebilir veya hizmetlerinin bir kısmını bazı gruplara daha açık hale getirmek isteyebilir. Özellikle kaynak yetersizliği bulunan kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde çeşitli hizmetlerin belli kullanıcılara yönelik düzenlenmesi, eskiden beri görülen bir uygulamadır. Bu uygulama, Müşteri İlişkileri Yönetimi açısından verimlilik ve amaçlılık anlamına gelmektedir. Hangi hizmetlerde bu uygulamaya gidileceği belli politikalara dayandırılmalı ve kullanıcıyla sürekli ilişki halinde olup nabızı yoklanmalıdır. Bu politikalar, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin yapısal özelliklerine uygun olmalıdır.

Üniversite kütüphanesi uzmanı V. O. Coşkun ve A. Turan ile yaptığım görüşmede, çeşitli bölümlendirmeler yaptıklarını gördüm. Örneğin, kütüphanelerinde bölümlere göre bir gruplandırma yapılmaktaydı ve sınırlı sayıda yararlandırabilecekleri DVD koleksiyonlarını, en

<sup>513</sup> Tonta, “Bilgi Ekonomisi ve Bilgi Hizmetlerinin...”, s. 2.

<sup>514</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 291.

çok ihtiyaç duyan kullanıcılara sunabilmekteydiler. Örneğin, Radyo – Televizyon Bölümü öğrencileri DVD alabiliyor ama Tarih Bölümü öğrencileri alamıyordu. Onlara göre, materyale birinci derece ihtiyacı olana öncelik tanımak şarttır<sup>515</sup>.

Her kullanıcı bölümlendirmesinin benzer ve farklı kullanıcı ilişkileri gerektirebileceği unutulmamalıdır.

### **Kullanıcı Beklentilerini Anlamak**

Kullanıcı beklentilerini anlamada ikinci bölümde belirtilen araç ve yöntemlerin birçoğunu kullanmak mümkün olabilir. Tüm araç ve yöntemlerin belli uygulama esasları olduğu, avantaj ve dezavantajlarının yönetimler tarafından dikkatlice incelenmesi gerektiği hesaba katılmalıdır.

Bunlardan bazıları (şikâyet – öneri iletme, anket, gözlem ve görüşme vb.) tüm kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde uygulanabileceği gibi, bazıları da (anahtar müşteri çalışmaları, işlem tabanlı çalışmalar, vb.) her türde uygulanamayabilir. Bunda maliyetle ve nitelikle ilgili faktörler etkili olabilir. Konya'ya göre, en uygun bilgi toplama yöntemi anket formları veya mülakattır. Sorulmak istenen sorular tam olarak bilinirse alınacak yanıtlar da o derece açık olur. Kullanıcı çalışmasının bize kullanıcıların ne yaptıkları, ne bildikleri, ne seçtikleri hakkında bilgi vermesi gerekir<sup>516</sup>. Hazırlanacak formların oluşumunda tüm MİY ekibinin görüşleri alınmalıdır. Bu formlar, kullanıcı – kütüphane ilişkisinde önemli roller oynamaktadır.

Bender'e göre, kullanıcı anlamında müşteri hizmeti, müşterilerinizin ihtiyaç duyduklarını sormaktan ve müşteri memnuniyeti nedenselliğini anlamak için dışarıda yapılan araştırmalardan daha fazlasıdır. Müşteri hizmeti, müşteri beklentilerinden daha fazlasını vermek için kendini zorlamakla ilgilidir. Bu ise **müşteri gibi düşünmektir**<sup>517</sup>. Kullanıcı beklentilerini anlamada belki de en temel yöntem empatidir. Bu yöntem özellikle ön araştırma ve değerlendirme aşamalarında işe yarar.

Guinchat ve Menou'ya göre, kullanıcılar ile bilgi merkezi arasındaki ilişki, kullanıcının bilgi gereksinimi ve bilgi davranışına, bilgi merkezinin kullanıcıyı tatmin etmekte gösterdiği başarıya ve kullanıcılara karşı izlediği politikaya bağlıdır. Çoğu kez, sunulan hizmet gerçek ihtiyaçlara cevap verse bile, kullanıcı sayısı beklenenden az olmaktadır. Bunun fiziksel ve psikolojik nedenleri vardır. Öğrenciler ve araştırmacılar, uygulayıcılara göre, bilgi hizmetlerinden daha çok yararlanırlar; çünkü birincisi, bu hizmetler bu kategorideki kullanıcıların isteklerine

---

<sup>515</sup> Görüşme 4...

<sup>516</sup> Konya, "Kütüphane Pazarlamasına Kavramsal Bir...", s. 32.

<sup>517</sup> Bender, **a.e.a.y.**

daha yakındır ve ikincisi, bilgi merkezleri, hala, esas olarak bu tür kullanıcılar için oluşturulmaktadır.

Yazarlara göre uygulayıcılar, daha kesin verilere daha çabuk ulaşmak isterler, hazır bilgiye gereksinim duyarlar, fakat bu tür kullanıcılar için geliştirilen hizmetler hala çok azdır ve görece olarak çok yenidir.

Onlara göre bilgi merkezi, kullanıcının gerçek ihtiyaçlarını tam olarak anlamak için, onların değişen ve gelişen gereksinimlerini anlamak, kullanıcı tatminini ölçmek ve gerekli uyarlamalar yapmak için, elinden gelen her şeyi yapmalıdır. Bunun için kullanıcı gereksinimleri ve davranışları konusunda araştırma yapmak gereklidir; ancak, bunun yanında, kullanıcı ile olabildiğinde çok kişisel ilişki kurmak ve sürdürmek zorunludur<sup>518</sup>. Kişisel ilişkiler girişimseldir, yani personelin tavrına bağlıdır. Her kullanıcıya özel hizmet verme şeklinde ortaya çıkar. Kullanıcı deneyimlerinde olumlu yer edinebilmek için, her kütüphane ve belge bilgi merkezinin, çalışanlarını kişisel ilişkileri nasıl kurabileceği ve sürdürebileceği konusunda bilgilendirmesi yararlı olmaktadır.

Bu gerekliliklerin yatırım yönü de vardır. M. Yalvaç'a göre, insanların ihtiyaçları ve beklentileri önceki yıllara göre değişiktir. Bu değişim, yatırım yapmayı gerektirir<sup>519</sup>.

Üstün'e göre her birimdeki iş gören, kullanıcıların kimler olduğunu ve ne istediğini ya da isteyebileceğini önceden bilmek zorundadır. Kullanıcı ihtiyacı hakkında ne kadar çok bilgimiz olursa hizmetimiz o derece etkili olacaktır. Buna bağlı olarak kullanıcı bize daha çok güvenecek ve daha çok soru soracak, böylece bir etkileşim gerçekleşecek, hizmette kalite yükselecektir.

Ona göre, bilgi kurumlarında kaliteli hizmetin verilmesi ya da kullanıcı isteklerinin yoğun olarak karşılanmasında bilgi görevlileri şu soruları sormalıdır<sup>520</sup>:

- Kullanıcı kurumumuzun her biriminden iyi hizmet alabiliyor mu?
- Kullanıcıya yardım konusunda her yola başvuruluyor mu?
- Kullanıcı istekleri hakkında bilgimiz var mı?
- Kullanıcının mevcut ve gelecekteki isteklerini ne kadar biliyoruz?
- Kullanıcı istekleri zamanında karşılanabiliyor mu?
- Hizmetlerdeki değişikliklerden kullanıcıyı haberdar ediyor muyuz?
- Kurumumuzdaki işgörenlerin kaçısı kullanıcı ihtiyaçlarını tam olarak kavramış durumdadır?

Gelecekteki ihtiyaçları bilme konusunda olumlu ve olumsuz görüşler olmakla birlikte, günümüzde kimi teknolojilerin bunu çeşitli analizlerle gerçekleştirebileceği savunulmaktadır. Bu analizler için çok fazla bilgi gerekebilmekte ve teknolojik altyapının bu bilgi yığınına analiz

<sup>518</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 292–293.

<sup>519</sup> Mesut Yalvaç, "21. Yüzyıla Girenken Amerikan Kütüphaneleri ve Kütüphaneciliği Üzerine", (Sunum metinleri – Metin teksirdir), [2002], s. 6.

<sup>520</sup> Üstün, "Bilgi Kurumlarında İnsan Öğesinin...", s. 4.



edebilecek düzeyde olması gerekmektedir. Daha önce değindiğimiz veri ambarları ve çeşitli MİY yazılımları ile bunlar mümkündür.

### **Danışma Hizmetinin Kullanıcı Hizmet Sistemindeki Önemi**

Danışma hizmetine “müracaat hizmeti” veya “başvuru hizmeti” de denebilmektedir. Danışma biriminin yerine getirdiği danışma hizmeti, kullanıcı hizmet sistemindeki temel noktadır. Danışma hizmetinin bileşenleri arasında kullanıcı, danışma kütüphanecisi, danışma kaynakları ve kullanıcı soruları sayılabilir. Kullanıcıdaki merak unsuru, bilgi ihtiyacı, danışma birimi araç – gereçleri ve donanım, yazılım unsurları da başka bileşenler olarak alınabilir.

Danışma hizmetinin, Amerika Massachusetts’teki Worcester Serbest Halk Kütüphanesinde çalışan Samuel S. Green adlı bir kütüphanecinin, 1876 yılında American Library Journal’da yayınlanan “Kütüphaneci ve Okurlar Arasında Kişisel İlişkiler” adındaki makalesiyle birlikte tartışılmaya başlandığı bildirilmektedir<sup>521</sup>. Bu makale, kullanıcılarla ilişkiye yaptığı vurguyla kütüphanelerde pazarlamanın ve ele aldığımız Müşteri İlişkileri Yönetiminin başlangıç noktası da sayılabilir. Danışma hizmeti, yaklaşık 130 yıllık bu süreçte önemli gelişmelerin yaşandığı bir alan olmuştur. Hatta kütüphane hizmetlerinin en önemli alanlarından biri konumuna gelmiştir. Bunda artan bilgi, belge yığınınından, kullanıcı ihtiyaçlarına cevap verecek bilgi, belgenin seçilmesi ve kullanıcıya sunulması zorunluluğu etkili olmuştur.

Günümüzde, danışma hizmetinin önde gelen isimlerinden S. R. Ranganathan’ın “kitaplar kullanılmak içindir”, “her okurun bir kitabı, her kitabın bir okuru vardır”, “okuyucuya zaman kazandırın” ve “kütüphane yaşayan bir organizmadır” ilkeleri değişime uğramış ve “kütüphane insanlığa hizmet eder”, “bilginin iletişim kurulduğu tüm biçimlere saygı duyun”, “hizmeti artırmak için teknolojiyi zekice kullanın”, “bilgiye özgürce erişimi koruyun” ve “geçmişini onurlandırıp geleceği yaratın” biçimine dönüşmüştür<sup>522</sup>.

Danışma hizmeti teknolojik gelişmelerden hayli etkilenmiştir. Konuyu “müracaat hizmeti” olarak ele alan M. E. Küçük, müracaat kaynaklarının web üzerinde hızlı bir artış gösterdiğinden bahsetmektedir. Ona göre, çevrimiçi kataloglardan üniversite kataloglarına,

<sup>521</sup> **Ayr. bkz.** Marcella D. Genz, “Working the Reference Desk”, **Library Trends**, 1998, s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1387/is\\_n3\\_v46/ai\\_20977939](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_n3_v46/ai_20977939) 06.04.2005.; **Bkz.** Samuel S. Green, “Personal Relations Between Librarians and Readers”, **American Library Journal**, 1, 2–3, 1876, s. 74–81.

<sup>522</sup> **Ayr. bkz.** Crawford ve Gorman, **a.g.e.**, s. 7–12 ; S. R. Ranganathan, **Reference Service**, Bombay: Asia Pub. House, 1961, s. 189–231.

sözlüklerden rehberlere çabuk, uygun ve doğrudan erişim web üzerinde sağlanmaktadır. Ancak, kütüphanecilerin web sorularını yanıtlamada web kullanımı konusunda biraz çekingen davrandıkları iddia edilmektedir. Çünkü kullanıcının yönlendirildiği site bugün varken yarın yok olabilmekte ya da konu ile ilgili yeni siteler ortaya çıkabilmektedir. Basılı bir kopyayı kullanmadaki rahatlık kaybedilebilirken, en güncel tıp bilgisi ya da maç skoru da anında öğrenilebilmektedir. Diğer taraftan ise, verilen bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği de önemli bir sorundur<sup>523</sup>. Web üzerinden verilen danışma hizmetlerindeki bu sorunların, hukuksal ve teknik temellerin oturmasıyla zamanla azalacağı öngörülebilir. Bu çalışmada çağrı merkezleri de danışma hizmetinde kullanılabilecek bir araç olarak ele alınmaktadır. Yaptığım gözlemlerde, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin çoğunda telefonla veya çevrimiçi olarak danışma hizmeti verildiğini görmekle beraber, çağrı merkezi uygulamasına gidilmediği anlaşılmıştır. Bunda kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin bütçe ve personel yapılarıyla çağrı merkezi için gereken teknolojik altyapının bulunmayışının etkili olduğu düşünülmektedir.

İşi sadece danışma (referans) hizmeti vermek olan kütüphaneler de vardır. Bunlar sanal danışma kütüphaneleridir. Kaynağa göre, İnternet kullanımının artması sonucu referans kütüphanelerinin kullanımında azalma var gibi gözükmektedir. Ancak, birçok insanın İnternet'ten en iyi sonucu alabilmek için tavsiyelere ve rehberliğe ihtiyacı vardır. Kendi topluluklarına hizmet edebilmek için kütüphaneler ve diğer hizmet organizasyonları iki farklı hizmet çeşidi sunabilirler: Kütüphane web sitesine ve oradaki bağlantılar listesine, çevrimiçi kataloğa vb. bağlanmış e - posta ve telefona dayalı hizmetler. Kullanıcının kütüphaneci ile iletişim kurmasına olanak sağlayan, sohbet veya canlı etkileşime dayalı posta ile soru yanıtlama hizmeti. Bu ikinci tip hizmet daha ziyade çevrimiçi veritabanları ve web siteleri gibi sayısal kaynakların kullanımını insanlara birlikte keşfederek göstermek için ideal biçimde uygundur ve bilgiler kelimelerle tanımlamaya gerek kalmaksızın doğrudan kullanıcıya aktarılabilir. Profesyonel personele sahip olmayan kütüphaneler, bu şekilde merkezi bir referans kütüphanesine bağlanabilirler. Bazı kütüphaneler kullanıcılarına, kitaplar, filmler, müzik vb. konularda tartışma imkânı sağlamak için etkileşimli forumlar sunmaktadır. Okurlara listelenmiş olanlara benzer kitaplar tavsiye edebilirler ve bu kütüphanenin okuyucuları ile özellikle belli gruplarla etkinlikle konusunda bilgilendirmek ve yeni gelen yayınları duyurmak için iletişim kurması iyi bir yoldur. Kullanıcıya yeni yayın geldikçe bilgilendirilmesini istemesi ve bu yayınları çevrimiçi katalogdan ayırtabilmesi seçeneği sunacak biçimde uyarlanabilirler<sup>524</sup>.

---

<sup>523</sup> Mehmet Emin Küçük, "Kütüphanelerde WWW Kullanımı", **Türk Kütüphaneciliği**, 13, 3, 1999, s. 4, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.kutuphaneci.org.tr> 03.06.2000.

<sup>524</sup> **Pulman İleri Ağları Hareketlendiren...**, s. 207–208 ; **Ayr. bkz.** Breeding, a.g.e., s. 42–43.

Aşağıda bir danışma hizmet ekranına yer verilmektedir\*.

<b>Send Your Questions, Comments, and Feedback Using This Form</b> [Soru, Yorum ve Geri Beslemelerinizi Bu Formu Kullanarak Bize Gönderin]	
To:	Bob Drudge
From E-mail:	<input type="text"/>
Subject:	<input type="text"/>
Message:	<div style="border: 1px solid black; height: 200px; width: 100%;"></div>
<input type="button" value="Send E-mail"/> (Please click only once) [Lütfen bir kez tıklayın]	

Danışma biriminin, kullanıcıyla en sık temasın olduğu birim olması nedeniyle MİY açısından önemi büyüktür. MİY uygulanan hizmet kuruluşlarında müşteri / kullanıcı lehine birçok uygulamaya gidilebilmektedir. Örneğin, MİY teknolojileriyle izlenen müşteriler, hizmetlerden öncelikli olarak yararlanabilmekte, beklentilerine uygun hizmetlere daha rahat ve çabuk erişebilmektedir. Kütüphane ve belge bilgi merkezleri de yapılandırılacak uygulamalarla kullanıcılarına bu olanakları sunabilir. Kullanıcı bilgileri ve kullanıcı sorunları en kolay biçimde buradan toplanabilmektedir. Bir sonraki bölümde bu konu işlenmektedir.

### **Kullanıcı Bilgilerini Toplamak ve Birimlere Dağıtmak**

\* Ayr. bkz. Refdesk.com, <http://www.refdesk.com/cgi-bin/feedback.cgi> 28.04.2005.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde kullanıcı bilgilerinin değişik birimlerce ve değişik şekillerde toplanması mümkündür. Özellikle kullanıcıyla temasın olduğu birimler kullanıcı bilgilerinin toplanmasına elverebilir. Danışma birimi, halkla ilişkiler birimi veya kullanıcı hizmetleri destek birimi bunlardandır. Bilgileri toplamak bir dizi süreci gerektirmektedir. Kullanıcının onayının alınması, belli formlarla bilgilerin toplanması, bilgilerin sisteme girilmesi ve kullanıcının bunları takip edip güncellemesinin sağlanması (bunun için gerekli şifrelerin kendisine verilmesi / güvenli posta veya e-posta ile gönderilmesi) ve bilgilerin sürekli gözden geçirilmesi belli aşamalardır. Bu süreçlerin sonunda elde edilen bilgiler ise ancak doğru bir değerlendirme ile yarara dönüştürülebilir. Yapılacak değerlendirme, “ön analiz” ve “detaylı analiz” olarak iki aşamalı düşünülebilir. Bu bölümde, ön analiz adı verilen aşamadan söz edilecektir. Ön analiz, kullanıcı bilgilerinin nasıl değerlendirileceği, ilgili birimlere dağıtılıp dağıtılmayacağı, dağıtılabaksa hangi bilginin hangi birime dağıtılacağıyla ilgilidir. “Detaylı değerlendirme” diyebileceğimiz aşamaya sonraki bölümde değinilecektir.

Sözü edilen bilgiler, kullanıcı bilgisi (isim, adres, telefon, ilgi alanları, eğitim durumu, kütüphane üyelik bilgisi, kütüphane kullanımı bilgisi vb.) veya kullanıcı sorunları bilgisi (web sorunları, erişim sorunları, binayla, dermeyle, personelle ilgili sorunlar, vb.) şeklinde iki türdür. Kullanıcı bilgilerini toplamak kadar, bu bilgileri ilgili birimlere dağıtmak da yönetsel bir kararlılık gerektirmektedir. Yönetim ise büyük ölçüde yetki göçerimidir. Bunu en çok bilinen yönetim tanımında bile görmek mümkündür: “Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir.” Kanımca, Müşteri İlişkileri Yönetiminde yetki göçerimine en çok kullanıcı bilgilerinin birimlerce değerlendirilmesinde ihtiyaç duyulmaktadır.

Aşağıda bir üniversite kütüphanesinin kullanıcı giriş ekrana yer verilmektedir\*. Görüldüğü gibi, ülkemiz kütüphanelerinde MİY ile ilgili birçok proje, zaten hayata geçirilmiş durumdadır. Sorun, MİY çalışmalarını sistematize etmek, standartlaştırmak ve her tür kütüphane ve belge bilgi merkezinde belli şekillerde uygulamaya çalışmaktır.

---

\* **Ayr. bkz.** “ITU Kütüphane Hizmetleri”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.library.itu.edu.tr> 27.08.2005 (Çerçeve tarafımdan çizildi).

**İTÜ Kütüphane Hizmetleri**  
**Bölüm 1.01 Kullanıcı Kayıtları Giriş Sayfası**

Kullanıcı kaydınıza erişmek için lütfen aşağıdaki bilgileri giriniz:

<b>Soyadınız, Adınız :</b>	<input type="text"/>	Önce soyadı giriniz. Örnek: Gürkan, Özlem
<b>Barkodunuz :</b>	<input type="text"/>	12 basamaklı olmalıdır. Barkodun küçük basılan ilk rakamını girip son rakamını girmeyiniz.
<b>PIN numaranız :</b>	<input type="text"/>	Sadece rakam giriniz. Örnek: 1234
<input type="button" value="GİRİŞ"/>		

Not: Internet Explorer kullanıyor ve Ad, barkod ve PIN bilgilerinizi doğru girmenize rağmen "Your validation has expired" mesajı ile karşılaşıyorsanız, Mozilla, Netscape, Opera gibi alternatif web tarayıcılarını kullanmalarını rica ederiz.

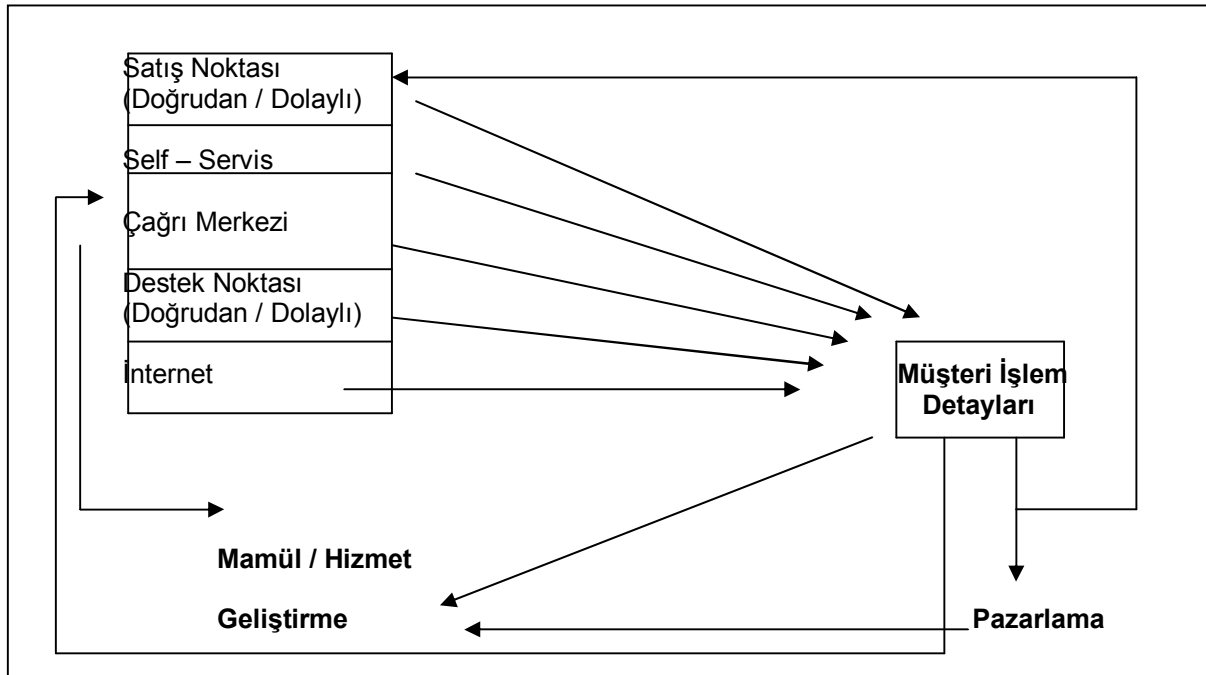
Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde çeşitli şekillerde elde edilen kullanıcı bilgileri, teknik işlevler, kullanıcı işlevleri veya yönetsel işlevler birimlerinde veya daha detay düzey birimlerde (web hizmetleri, halkla ilişkiler, kataloglama, insan kaynakları,...) değerlendirilebilir. Bu birimlere kendileriyle ilgili bilgilerin gönderilmesi gerektiği açıktır. Her birim, uzmanlık alanıyla ilgili bilgileri değerlendirecek ve ilgili sorunları çözmeye çalışacaktır. Bilgileri ilgili birimlere dağıtma, otomatik olarak veya el yordamıyla yapılabilecektir. Otomatik dağıtımda, bir bilgisayar, verilerdeki anahtar kelimeleri sorgulayarak bir dağıtım yapabilir veya kullanıcı bizatihi ilgili birime doğrudan başvurabilir. El yordamıyla dağıtma, bir veya birkaç görevlinin kullanıcı bilgilerini ön analize tabi tutması ve ilgili birimlere dağıtması yoluyla gerçekleşmektedir.

### **Kullanıcı Bilgilerini Analiz Etmek ve Teknoloji Yatırımlarının**

#### **Önemi**

Kullanıcı bilgilerinin detaylı analizi, ilgili birimlerin, kullanıcı bilgileriyle kullanıcı sorunları bilgisini beraber değerlendirmesini gerektirmektedir. Bu aşamada bilgi teknolojisinin desteği, bilgilerin çeşitli grafik, tablo ve şekillerle ifade edilmesi, gruplandırmalar yapması, belli tarihsel aralıklarda değerlendirme (süzme) olanağı sunması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Zira önceki bölümlerde ele aldığımız gibi, veri ambarları analitik (çözümleyici) çalışmalara olanak tanımaktadır.

Enformasyonda boğuluyoruz ama bilgiye açız<sup>525</sup>. Veri madenciliği, örgütlerin operasyonel veri tabanlarından eyleme dönüştürülebilir bilgilerin toplanmasında, özellikle doğrudan pazarlama, Müşteri İlişkileri Yönetimi, kullanıcı profili çıkarma ve e-ticaret uygulamalarında kazanç sağlamaktadır<sup>526</sup>. Kullanıcı bilgileri veri ambarlarında ve güvenli bir biçimde tutulurken, her birimin bu bilgilerden nasıl yararlanabileceği ve gelen sorunların hangi birimler tarafından çözüleceği de yavaş yavaş ortaya çıkmaktadır. Çünkü bilgiler ilgili yerlere gönderilmekte ve gönderilen yerin bilgileri değerlendirmesi, soruna getirdiği çözüm veya çözüm önerisi, kullanıcı bilgilerinin yarara dönüştürülmesinde ve kullanıcı sorunlarının çözülmesinde kuruluşa yardımcı olmaktadır.



Şekil 18: Müşteri Davranışlarını Analiz Edebilme Yeteneği<sup>527</sup>

Yukarıdaki şekilde, sol üst köşedeki birimler, kütüphane ve belge bilgi merkezlerindeki danışma, halkla ilişkiler ve kullanıcı destek birimine veya web sayfasına tekabül etmektedir. Aynı şekilde, buralardan toplanan kullanıcı bilgileri özel yöntemlerle analiz edilmekte ve döngüsel değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Kullanıcı bilgilerini analiz etmede, kütüphanede kullanılan teknolojinin niteliği büyük önem taşımaktadır. Kütüphanelerde kullanıcıların elektronik kartlarla, kullanıcı numarası, adı ve şifreleriyle işlem yapmalarına olanak tanıyan sistemlerin geliştirilmesi –neredeyse- bir zorunluluk haline gelmiştir. Örneğin, önceki bölümlerde bahsedilen kullanıcı bilgilerinin

<sup>525</sup> Crawford ve Gorman, **a.g.e.**, s. 4.

<sup>526</sup> Israel Spiegler, "Technology and Knowledge: Bridging a 'Generating' Gap", **Information & Management**, 40, 6, 2003, s. 533 ; **Ayr. bkz.** Gel, **a.g.e.**, s. 73–75.

<sup>527</sup> Gel, **a.g.e.**, s. 74.

toplanması ve izlenmesini, elektronik kart veya sanal kart teknolojisi olmadan düşünmek güçtür. Yurtdışındaki birçok kütüphanede elektronik kart teknolojisine ve çevrimiçi şifreleme tekniklerine rastlanılmış, bu teknolojilerin ülkemizde de yaygınlaşmakta olduğu görülmüştür<sup>528</sup>. Bu teknolojilerle birlikte, kütüphane web sayfalarından kullanıcı bilgilerinin toplanması, bilgi arama davranışlarının istatistik ve grafiklere dönüştürülerek izlenmesi, kullanıcıların öneri ve sorunları iletmelerinin sağlanması, bilgilerin analizini kolaylaştırmakta ve umulan sonuçlara ulaşılmasında yardımcı olmaktadır. Görüşme yaptığım kütüphanelerin birkaçında, kullanıcı davranışlarının çeşitli teknolojilerle izlendiğini, verilerin anlamlı bilgilere dönüştürülmek için tutulduğunu görmekten büyük memnuniyet duyduğumu belirtmeliyim. Memnuniyetim biraz da bu konuların MİY ile son derece ilgili olmasından ve MİY'in yavaş yavaş öneminin kavranmasından kaynaklanmaktadır.

Yukarıdaki yargılar PULMAN İlkelerince de desteklenmektedir. Buna göre, gelişmiş kişisel hizmet biçimleri çok kısa sürede halk kütüphanelerinde kullanıma hazır hale getirilecektir. Bu hizmetlere erişim, insanlara kütüphanelerde bulunan bilgisayarlardan kişisel dosyalarına girme imkânı verecek olan manyetik kartlarla olacaktır<sup>529</sup>. Tüm bunların bir bütçe, yatırım ve vizyon sorunu olduğu açıktır. Günümüzde yatırım yapmak ciddi analizleri ve güçlü bir kararlılığı gerektirmekte, yatırım risklerinin hesap edilmesi ve Yatırım Geri Dönüş (Return on Investment - ROI) çalışmalarının yapılması zorunluluk olmaktadır.



## Resim

### 2: Bir Kütüphane Elektronik Kartı\*

J. Baysal'a göre, kütüphane kurmak pahalı bir iştir. Binası, dermesi, çalışanları ile büyük yatırımlar gerektirir. Ciddi bir devlet desteği ister. [...] Okuyan, anlayan,

öğrenen, bilen, bilgisini durmadan geliştiren bireylerden oluşan bir toplum olmanın değeri varsa, bu olguya biçilen değer oranında yatırımlara gitmenin de yolu bulunmalıdır<sup>530</sup>.

Halk, bankalar gibi diğer kuruluşlar tarafından sağlanan ve bazı hizmetlere kendi evlerinden erişim imkânı sunan kişisel elektronik hizmetleri kullanmaya alışmaya başlamıştır. Belli başlı yenilikler şu şekilde özetlenebilir<sup>531</sup>:

<sup>528</sup> Kütüphane hizmetlerinde e-kart teknolojisi örnekleri için **Bkz.** "Library Cards", New York Public Library, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.nypl.org/books/cards.html> 21.09.2005 ; "E - Üniversite: KTÜ Bilişim Teknolojileri Adaptasyon Projesi", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://euniversity.ktu.edu.tr/ekart.htm> 17.09.2005.

<sup>529</sup> **Pulman İleri Ağları Hareketlendiren...**, s. 200.

\* "Library Catalog", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <https://catalog.multcolib.org/patroninfo~S1> 18.09.2005 ; Kart alma koşulları için **bkz.** "Get A Card", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://vrlweb10.issi.com/wcscgi/CDM.exe/oregon?SS\\_COMMAND=CUST\\_SUP&Category=GENREFI](http://vrlweb10.issi.com/wcscgi/CDM.exe/oregon?SS_COMMAND=CUST_SUP&Category=GENREFI) 18.09.2005.

<sup>530</sup> Jale Baysal, "Türkiye'de ve Dünyada Yayınlar, Kütüphaneler, Okurlar", **Kütüphanecilik Dergisi: Belge Bilgi Kütüphane Araştırmaları** (Sayı 2'den Ayrı Basım), 1989, s. 9.

• **Öneri yapan sistemler:** Bu sistemler direkt olarak kullanıcıdan bilgi alırlar ve kullanıcının ihtiyaçlarına, tercihlerine ve bilinen kullanım alışkanlıklarına dayalıdır. Örneğin satın almak veya okumak üzere kitaplar ya da ziyaret etmek için web siteleri gibi ürün ve hizmet önerilerinde bulunurlar. Bu sistemlerdeki temel fikir, kullanıcı soru sormadan ne istiyorsa elde edebilmelerini sağlamaktır.

• **Portallar:** Günümüzde pek çok organizasyon, müşterilerine portal – tipi erişim hizmet sağlamaktadır. Bankalar, müşterilerini bankacılık işlemlerini kendilerinin çevrimiçi olarak yapmaları için teşvik etmektedir. Müşterilerinin daha önceki alışveriş seçimleri ile ilgili bilgi birikimine sahip süpermarketler ise otomatikleştirilmiş alışveriş imkânı sunmaktadır. İnsanlar, çok yakın bir gelecekte, kütüphane hizmetlerinin de bu türden olmasını bekleyeceklerdir. Bu tür uyarlanmış portalların amacı, müşteri için bilgi saklamak ve ihtiyaç duymadığı bilgiyi müşteriye sunmamaktır. Bir kütüphane portalı, kütüphane kullanıcılarına kendi bilgi ve araştırma ortamlarını oluşturma imkânı sunacaktır. Bu hizmet, özellikle, evinde ya da işyerinde İnternet’e erişim imkânı olmayan kişiler için yararlı olacaktır.

• **Akıllı kartlarla ödeme:** Kütüphaneler uzak yerlerden kütüphane hizmetlerini kullanmak isteyen kullanıcıları ücretlendirmek isteyebilirler ve bu işlem için diğerlerinden daha yüksek seviyede güvenlik önlemlerine ihtiyaç vardır. Akıllı kartlarla kişisel bilgisayarların ya da sayısal televizyon gibi bilgisayarın yerini alabilen araçların kullanımı ile ödeme işlemlerini kapsayan elektronik sistemler vardır.

Akıllı kartlar, elektronik kartlar, barkodlar ve şifreler kullanıcıların işlemlerini kolaylaştırmakta, işlem verilerini toplama ve gerekli yerlere aktarma konusunda kütüphane ve belge bilgi merkezlerine yardımcı olmaktadır.

Yukarıdaki yenilikler sadece halk kütüphaneleri için değil, birçok başka kütüphane için de geçerlidir. Bunlar kar amaçlı örgütler için yenilik olmaktan çıkmıştır. MİY çalışmaları, 1990’lı yılların başından bu yana kar amaçlı örgütlerde başarılı bir biçimde uygulanmaktadır. Yükselen beklentiler, yetmeyen zaman ve bütçeler, artan bilgi, bütün süreçleri bilgi ihtiyacı gösteren yeni bir ekonomi, rekabet gibi unsurların etkisiyle kütüphane ve belge bilgi merkezleri de bu değişim dalgasından etkilenmektedir.

Aşağıda bir üniversite kütüphanesinin, elektronik kütüphane uygulamaları hakkında kullanıcılarına verdiği bilgilerden örnekler yer almaktadır\*.

**İ.T.Ü. Kütüphane Hizmetleri**

**Bilgi fark yaratır: [www.library.itu.edu.tr](http://www.library.itu.edu.tr)**

<sup>531</sup> **Ayr. bkz. Pulman İleri Ağları Hareketlendiren...**, s. 200–206 ; Amos A. Lakos, “Portals in Libraries”, **Bulletin of The American Society for Information Science and Technology**, 31, 1, 2004, s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.asis.org/Bulletin/Oct-04/lakos\\_into.html](http://www.asis.org/Bulletin/Oct-04/lakos_into.html) 12.04.2005.

\* **Ayr. bkz.** “İTU Kütüphane...”, **a.y.** (Çerçeve tarafımdan çizildi).



## Madde II. PIN İşlemleri

Türkiye'de ilk defa İTÜ Mustafa İnan Kütüphanesinde kullanıma açılan otomatik ödünç verme makinesinin kullanımında ve kütüphanemizin sağladığı bazı online hizmetlerde okuyucunun güvenliğinin sağlanması için PIN (Patron Identification Number) kullanılmaya başlanmıştır. Bu hizmetler PIN olmadan kullanılamayacaktır. PIN almak için Ödünç Verme Bölümüne doğrudan başvurmanız gerekmektedir. PIN kullanılması gereken her işlemde barkod numaranız da sorulacağından, barkodunuzu bilmiyorsanız aşağıdaki bölümden öğrenebilirsiniz.

Mevcut PIN'lerin değiştirilmesi için yapılması gereken işlemler aşağıda sıralanmıştır :

1. Soldaki menüden [Kullanıcı Kayıtları](#) linkini tıklayınız.
2. Karşınıza gelen ekrana soyadı ad, barkod ve PIN bilgilerini giriniz.
3. Sonraki ekranda "Modify your PIN" linkini tıklayınız.
4. Önce mevcut PIN'inizi, sonra yeni PIN'inizi 2 defa giriniz ve SUBMIT'i tıklayınız.
5. "Your PIN has been modified" mesajını alırsanız PIN'iniz başarıyla değiştirilmiştir.

Okuyucularımızın güvenliği nedeniyle PIN işlemleri telefon veya e-posta ile yapılmamaktadır.

## Madde III. Barkod İşlemleri

İTÜ kartınızın arkasında kütüphane için barkod bulunuyorsa, bu numaranın küçük fontla basılmış ilk basamağını girip en son basamağı girmeyiniz. Aşağıda bir örnek bulabilirsiniz.

Barkod numaranızı bilmiyorsanız aşağıdaki linklerden durumunuza uygun olanını izleyerek öğrenebilirsiniz. Barkod kullanılması gereken her işlemde PIN bilgisi de sorulacağından, yukarıdaki bölümü de okumanızı rica ederiz.

- [Akademik ve idari personel için](#)
- [Yüksek lisans, doktora ve sanatta yeterlik öğrencileri için](#)
- [Lisans öğrencileri için](#)



Guinchat ve Menou'ya göre, hizmetlerin ücret karşılığında verilmesi konusu, çoğu kez sorun olmaktadır; çünkü bilgi merkezlerinin pek çoğu, şu ya da bu şekilde, kamu kurumu niteliği taşımakta ve kendilerinden ücretsiz hizmet beklenmektedir veyahut da bilgi merkezleri, bağlı oldukları ana kuruluşun genel hizmetleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Hizmetler için ücret alınması konusunda başka bir güçlük de yaygın bir görüşten kaynaklanmaktadır. Bu görüşe göre, bilgi herkesin hakkıdır ve herkes ücretsiz olarak bilgiye sahip olmalıdır. Bu görüş, kuşkusuz, doğrudur; ancak sağlık da herkesin hakkıdır ve bu hak sağlık ücretlerini ortadan kaldırmaz.

Ona göre kullanıcılar, özellikle üretim faaliyetinde bulunanlar, kendilerine zamanında ve uygun biçimde ulaşan gerçekten yararlı bilgilerin bedelini, bu bedel az da olsa çok da olsa, ödemeye hazırdırlar ve çoğu kez ödemektedirler. Bilgi merkezlerinde kullanıcılardan giriş ödentisi, çeşitli ürünler ve hizmetler (yayınlar, SDI profilleri, sorulara verilen yanıtlar,

çeviri hizmeti, vb.) için alınan ücretler, fotokopi veya mikrokopi ücreti, posta ücreti, düzenlenen toplantılar, ziyaretler veya diğer etkinliklerin maliyetini karşılamak üzere ödentiler alınabilmektedir<sup>532</sup>. Alınabilmektedir ama ücretlerin hesaplanmasının biraz karmaşık olduğu da belirtilmektedir. Kaynağa göre, örneğin, danışma sorularının ücretinin hesaplanmasında British Library'nin sağladığı Science Technology Medicine araştırma hizmeti için kullanıcıların ödemeleri gereken tutarlar şu şekilde belirlenmektedir<sup>533</sup>:

- 15 dakikalık bölümlere ayrılmış çalışan zamanının saat başına ücreti L 82.00;
- Artı çevrimiçi araştırma maliyeti;
- Artı Katma Değer Vergisi (KDV).

Hangi tür kütüphane ve belge bilgi merkezi olursa olsun, mali kaynaklar olmadan varlığını sürdürmez. Bu kaynaklar, ona merkezi yönetim tarafından sağlanabilir veya kendi kaynakları olabilir. Her iki şekilde de kaynaklar kısıtlıdır ve bunların mümkün olduğunca artırılması gerekmektedir. Bundan kaçınılamaz. Günümüzde, kütüphane ve belge bilgi merkezleri, içlerinde yer aldıkları ekonomik sistemlerin bir parçası olarak değerlendirilmekte ve nasıl yeterli kaynaklar, iyi hizmet sonucunu doğurmada yardımcı oluyorsa yetersiz kaynakların da kötü hizmet anlamına geleceği gerçeğiyle yüzleşmek gerekmektedir. Çalışanlar ve kullanıcılar bu gerçeğin farkında olmalıdırlar çünkü bu gerçek, her iki tarafa da sorumluluk yüklemektedir. Kaynağa sahip olanın iyi hizmet verme, kaynak sunmayanın / sunmaya yardımcı olmayanın nitelikli hizmet beklememe yükümlülüğü bulunmaktadır. Yani ortada lütuf değil, zorunluluk vardır.

## BİR MİY EKİBİ KURMAK

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde uygulanacak bir MİY modelinde, ekip üyelerinin çeşitli birim sorumlularından, danışmanlardan ve yönetim birimini temsil eden üyelere tahmin edilebilir. Böylelikle ekipte

Teknik Hizmetler Sorumlusu

Kullanıcı Hizmetleri Sorumlusu

Yönetişel Hizmetler Sorumlusu (tepe yöneticisi veya yardımcısı) mutlaka bulunacak, varsa

Halkla ilişkiler,

Kullanıcı destek hizmetleri,

Web hizmetleri,

Bilgi işlem hizmetleri,

---

<sup>532</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 308.

<sup>533</sup> Gobinda G. Chowdhury, "Digital Libraries and Reference Services: Present and Future", **Journal of Documentation**, 58, 3, 2002, s. 263 ; **Ayr. bkz.** Cribb, **a.g.e.**, s. 191–192.

İnsan kaynakları,

Kalite ve dokümantasyon hizmetleri

gibi birim yöneticileriyle konu uzmanlarından oluşan bir veya birkaç danışman bulunabilecektir. Oluşturulacak ekibin belli aralıklarla bir araya gelip MİY stratejilerini tartışması, grup dinamizminin kuruluşa yayılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. MİY ekibinin en önemli görevlerinden birkaçı şu şekilde belirtilebilir: Belirlenen stratejileri kuruluş çalışanlarına doğru bir şekilde yansıtmak, onların desteğini almak ve verecekleri katkılar için önlerini açmak, kullanıcılarla mümkünse doğrudan iletişim kurarak en doğru stratejilerin belirlenmesini sağlamak ve MİY çalışmalarını en etkin bir şekilde yürütmek.

Bu ekibin, olanağı olan kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde bir direktörlük bünyesinde oluşturulabileceği, bu direktörlüğün doğrudan tepe yöneticisine bağlı olması gerektiği savunulabilir.

## **HİZMET KALİTESİNE İLİŞKİN PERFORMANS STANDARTLARI GELİŞTİRMEK**

Bilgi merkezleri arasında işbirliğinin zorunlu hale gelmiş olması, standartlaşmanın önemini artırmaktadır. Standartlaşma, bilgi merkezlerinin donanımını, dokümantasyon ürünlerini ve zihinsel işlemlerini etkiler; kullandıkları yöntemleri ve teknikleri basitleştirir ve iyileştirir; üretilen hizmetler ve bilgi ürünleri arasında uyum sağlar. Standartlaşma dokümantasyon işlemlerini hızlandırır, maliyeti düşürür, gecikmeleri önler ve bilgi / belge değişimine olanak verir<sup>534</sup>. Standartlar, kütüphane hizmet kalitesiyle de ilişkilendirilebilir. Kütüphanenin verdiği veya vermek istediği hizmetlerin kalitesi kimi standartlara dayandırılabilir. Aşağıda bununla ilgili örnekler verilmektedir.

- Bir kataloglama çalışanı saatte kaç katalog fişi çıkartıyor?
- Bir çalışan günde kaç yayın yerleştiriyor?
- Saatte kaç danışma sorusu cevaplanıyor?
- Kullanıcı ne kadar bir sürede bilgi hizmetinden faydalanabiliyor?
- Web sayfası ayda kaç kişi tarafından ziyaret ediliyor ve ziyaretçilerin yüzde kaçından olumlu geri besleme alınıyor?
- Web üzerinden belge talebinde belgeler, alıcıya en az kaç saatte, en fazla kaç günde iletiliyor?
- Aynı anda kaç çalışanın performansı yönetimce izlenebiliyor?

Burada amaç uygulamayı geliştirmek olduğuna göre bunlar gibi birçok konuda performans standardı geliştirilebilir ve hizmet denetimi sağlanabilir. Performans

---

<sup>534</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 284.

standartlarının geliştirilmesi, kütüphane ve belge bilgi merkezlerindeki MİY çalışmalarında ölçme işlemlerini de kolaylaştırmaktadır. Kullanıcı ile kurulacak ilişki, ancak tutarlı hizmet anlayışlarıyla güçlendirilebilir; standartların geliştirilmesi ve verimliliğin ölçülmesiyle sağlıklı biçimde yönetilebilir.

## **DOĞRU PERSONELİN SEÇİMİ ve EĞİTİMİ**

Doğru personelin seçimi için, öncelikle doğru kriterler belirlemek gerekmektedir. Kütüphanecilerin sahip oldukları yeterlilikler hem seçilmelerini, yani işe kabul edilmelerini, hem de görevlerinde devamlılıklarını ve başarılarını kolaylaştıran unsurlar olarak ele alınabilir.

N. Alkan'a göre, bilgi uzmanları mesleki ve kişisel yeterliliklere sahip olmalıdır. Bu gerekliliklerden daha önce de bahsedilmiş fakat açıklama yapılmamıştı. Bu yeterlilikler başlıklar halinde şöyle özetlenebilir<sup>535</sup>:

### **Mesleki Yeterlilikler:**

- Kütüphanecinin / bilgi uzmanının bilgi kaynaklarının içeriği hakkında derin bir bilgisi olmalıdır.
- İçinde çalıştığı kurumun ya da kurumdaki kullanıcının konusuna / işine uygun uzmanlaşmış konu bilgisi olmalıdır.
- Kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda uygun, erişilebilir ve maliyet – etkin bilgi hizmetleri geliştirebilmeli ve bunları yönetebilmelidir.
- Kullanıcılara mükemmel bir öğretim ve destek sağlayabilmelidir.
- Bilgi gereksinimlerini değerlendirebilmeli ve bu gereksinimler doğrultusunda katma değerli bilgi hizmetlerini ve ürünlerini tasarlayıp pazarlayabilmelidir.
- Bilgiyi sağlamak, düzenlemek ve yaymak üzere uygun bilgi teknolojisini kullanabilmelidir.
- Bilgi hizmetlerinin önemini üst yönetime bildirmek üzere uygun iş ve yönetim yaklaşımları kullanabilmelidir.
- Kurum içi ya da dışındaki bireyler tarafından kullanılacak özel bilgi ürünleri geliştirebilmelidir.
- Bilgi kullanımının sonuçlarını değerlendirebilmeli ve bilgi yönetimi sorunlarının çözümüne ilişkin araştırmalar yürütebilmelidir.
- Değişen gereksinimlere yanıt verecek şekilde bilgi hizmetlerini sürekli olarak geliştirebilmelidir.

---

<sup>535</sup> **Ayr. bkz.** Alkan, **y.a.g.e.**, s. 25–28 ; **Bkz.** Üstün, “Bilgi Hizmetleri ve Hizmetin...”, s. 3.

- Üst yönetimin etkin bir üyesi ve bilgi ile ilgili konuların düzenlenmesinde bir danışman olmalıdır.

#### **Kişisel Yeterlilikler:**

- Kütüphaneci / bilgi uzmanı, kendisini hizmetlerin mükemmel bir şekilde verilmesine adanmalıdır.
- Yeni uygulamaları ortaya çıkarabilmeli, kütüphane içi ve dışındaki yeni fırsatları kaçırmamalıdır.
- Büyük resmi görebilmelidir.
- Sürekli olarak ortaklık, birlik ve anlaşma arayışı içinde olmalıdır.
- Karşılıklı saygı ve güven ortamı yaratabilmelidir.
- Etkin iletişim becerileri olmalıdır.
- Ekipteki diğer kişilerle iyi çalışabilmelidir.
- Liderlik yapabilmelidir.
- Planlama yapabilmeli, öncelikleri belirleyebilmeli ve önemli olan üzerine odaklanabilmelidir.
- Yaşam boyu öğrenim ve kişisel kariyer planlamasına önem vermelidir.
- Kişisel iş becerileri olmalıdır ve yeni olanaklar yaratabilmelidir.
- Mesleki dayanışmanın değerini bilmelidir.
- Sürekli değişimlerin yaşandığı bir dönemde esnek ve pozitif olabilmelidir.

Bu gereklilikler, kütüphaneciliğin gelişim projesinin bir özeti gibidir. Bütün bunlar, personel üzerinde çok durulduğunu göstermektedir. Personel üzerinde çok durulması, “değiştirecek olan”ın personel olmasındandır. “Söyleyecek olan”ların çabaları bir yere kadar önem taşır.

MİY’de personel konusunun iki yönü bulunduğu değinilmişti. MİY çalışmalarının yönetilmesinden sorumlu olan personel ve diğer personel bu iki yönü oluşturmaktaydı. Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde MİY çalışmalarını yöneten personel, kütüphane hizmetlerinden de sorumlu olan personeldir. Dolayısıyla çalışanların üstün nitelikli, çeşitli becerilere sahip ve konularında uzman kişiler arasından seçilmesi önemli bir zorunluluk olmaktadır. Çalışanların kütüphane hizmetlerini ve MİY çalışmalarını hakkıyla yerine getirebilmesi için

- Bilgi ve bilgisayar okuryazarlığı,
- Analitik düşünme becerisi,
- Çağdaş işletmecilik ve çağdaş yönetim bilgileri,
- Üstün hizmet anlayışı,
- Kendine güven ve yapılan işe saygı,
- Çalışkanlık,

konularında yeterli olmaları zorunludur.

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde insan kaynaklarının iki şekilde oluşturulması söz konusudur:

- Merkezi yönetim tarafından yapılan sınav vb. şekillerde elde edilen insan kaynakları
- Kütüphane ve belge bilgi merkezi tarafından elde edilen insan kaynakları

Her iki şekilde de insan kaynaklarının seçimi karmaşık, hassas ve önemli bir konudur. Seçimde kuruluş amaç, hedef ve stratejileri, beklentiler, işin ve çalışanın niteliği belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Kütüphane personelinin şu şekilde sınıflandırıldığı belirtilmektedir<sup>536</sup>:

1. Bilgi sistemlerinin genel tasarımı ve kontrolü ile ilgili araştırmaları yapmakla görevli personel,
2. Kütüphane dokümantasyon ve arşiv işlerinin yürütülmesi ve denetiminden sorumlu personel,
3. Büro işleri ile işletme, yürütme ve teknolojik alandaki işlemlerle onların denetiminden sorumlu elemanlar.

Kullanıcı ile ilişkileri MİY çerçevesinde yönetmek, toplumsal yararı ve bütçelerini artırmak isteyen kütüphane ve belge bilgi merkezleri, bu konulardaki özel görevler için çalışan ayırmak, işe almak veya kiralamak durumundadır.

Halk kütüphanelerimize eleman alımı ve istihdamında hiçbir kriter aranmadığı gibi, sayı bakımından da belirli bir standart bulunmamaktadır. Ne denli önemli olursa olsun, ayrılan görevlinin yerine yenisi atanmamaktadır. Hatta bazen çalışan tek görevlinin emekli olması halinde kütüphane kapatılabilmektedir<sup>537</sup>. Gelişmeler bu görüşü doğrulamaktadır. Kültür ve Turizm Bakanı tarafından Erzurum'da açılışı yapılan Kazım Karabekir Halk Kütüphanesi'nin bir hafta açık kalabildiği belirtilmektedir. Habere göre, fuaye, konferans ve okuma salonları bulunan kütüphane, bir hafta geçici elemanlarla açık tutulduktan sonra, kadrolu eleman bulunmadığı için kapatılmıştır<sup>538</sup>. Böyle bir tabloda, ne kütüphane hizmetlerinin sağlıklı biçimde verilmesi, ne de –muhtemelen zaten az sayıda olan- kullanıcılarıyla ilişkilerinin yönetilmesi olanaklıdır. Bu uygulama, sistemsizlik ve umursamazlık göstergesidir. Hangi tür kütüphane ve belge bilgi merkezi olursa olsun, merkezin devamlılığının çalışan atanıp atanmamasına bağlı olması kabul edilemez. Merkezin devamlılığı ihtiyaçlara ve stratejilere göre belirlenmelidir.

<sup>536</sup> Üstün, **Halk Eğitimi ve...**, s. 95 ; **Karş.** Lowell A. Martin, **Organizational Structure of Libraries**, Metuchen, N. J.: The Scarecrow Press, 1984, s. 277–288.

<sup>537</sup> Üstün, **Halk Eğitimi ve...**, s. 97.

<sup>538</sup> “Göstermelik Kütüphane!”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.libpark.com/modules.php?name=News&file=article&sid=951&mode=thread&order=0&thold=0> 30.08.2005.

Olanaklar ne olursa olsun, verilebilen hizmetin düzeyini, büyük ölçüde kütüphanecinin kişiliği ve çalışkanlığının belirleyeceği bir gerçektir. Türkiye’de kullanıcı kesimi, işini bir teknik olarak iyi anlamış, meslek olarak gereğince özümsemiş, bilimsel boyutlarıyla kavrayabilmiş midir? Kısaca, kütüphaneci, gücünü bilinçle kullanabilir durumda mı? Bu tür sorunlara çözüm arayan stratejiler geliştirilmeli, özellikle kullanıcı ilişkilerinin düzenlenmesinde kullanılacak ilkeler duyarlılıkla dengelenmelidir<sup>539</sup>.

Personelin seçimi kadar eğitimi de önemlidir. Bu eğitim, konumuz açısından, kütüphane hizmetleriyle ilgili eğitim ve MİY çalışmalarıyla ilgili eğitim olarak iki türdür. Kütüphane hizmetleriyle ilgili eğitim, kütüphanecilik alanında uzmanlığı bulunanlar veya deneyimli personelce, MİY çalışmalarıyla ilgili eğitimse MİY uzmanları ve danışmanlık kurumlarınca verilmektedir. Çalışanlara bir kez eğitim verilmesi yetmemekte, sürekli eğitim felsefesi içinde hizmet içi olarak da eğitilmeleri gerekmektedir.

Hem kaynakları en iyi biçimde sunma ve “pazarlama”, hem de kullanıcıyla iyi ilişkiler geliştirme çabasını gerektiren kütüphanecilik mesleğinde, sürekli değişen yenilikler izlenmelidir. Yeni teknolojilerin kütüphaneleri etkilediği ve etkilemeyi sürdüreceğini bilerek önlem alınmalıdır. Bilgi hizmetlerinde hizmetin kalitesini yükseltilmesinde eğitim sürecinin de rolü olduğu belirtilmektedir<sup>540</sup>.

## **ULAŞILAN HİZMET DÜZEYLERİNE GÖRE ÇALIŞANLARI, TUTUMLARINA GÖRE KULLANICILARI ÖDÜLLENDİRMEK**

Çalışanların, ulaşılan hedefler ve mesleki gelişimleri doğrultusunda, çeşitli şekillerde ödüllendirilmesi motivasyon açısından büyük önem taşımaktadır. Ödüllendirmede inisiyatif yönetim birimlerindedir ve birimler inisiyatiflerini kullanmalıdır.

İşe, bir ödüllendirme politikası oluşturularak başlanabilir. Bu politikayla ödüllendirmenin ne şekilde yapılacağı, alt ve üst ödül sınırları, konacak hedefler ayrıntılarıyla belirtilmelidir. Bu politika sık sık güncellenmelidir. Ödüllerin albenisini yitirmesi çalışanların ilgi göstermemesine neden olabilir.

Çalışan motivasyonu MİY stratejileri için büyük önem taşımaktadır, çünkü MİY hedeflerine yoğunlaşma olmadan ulaşmak kolay değildir.

Kullanıcıların sürekli istekli tutulması ve kuruluşu, hep özel bir yere koymalarının yolu olarak açıklayabileceğim “kullanıcı ödüllendirme” konusu, basit veya zekice hazırlanmış birtakım yöntemlerle önemli bir stratejik avantaj kaynağına dönüştürülebilir. Kütüphane ve belge bilgi merkezinden yararlanan kullanıcılara, çeşitli hediyeler, bilgilendirme kitapçıkları, abonelikler, fırsatlar (imza törenlerine katılım, konser biletleri, “ayın en çok ödünç verme

<sup>539</sup> Üstün, **Halk Eğitimi ve...**, s. 100.

<sup>540</sup> **A.e.a.y.** ; Üstün, “Bilgi Hizmetleri ve Hizmetin...”, s. 4.

hizmetinden yararlanan kişisi ödülü”, “Bay Bilgi” veya “Bayan Bilgi” ödülleri –ki bunlar toplumsal statü de sağlayabilir-, çeşitli indirimler, vb.) şeklinde olabilir. Buradaki sınırlar, her kütüphane ve belge bilgi merkezi için kendine özel olacaktır. Kullanıcılar için yapılanlar, MİY bağlamında olumlu ilişkiler kurmanın garantisini de vermektedir.

## **KULLANICIYA YAKIN OLMAK**

Müşteriler daha fazla uzaktan hizmet alırken kütüphaneler onlara nasıl yaklaşabilir? Kullanıcı araştırmaları, odak gruplar ve diğer etkinlikler kullanıcı ihtiyacına karar vermek için bugün kütüphanelerde bir standart haline gelmiştir<sup>541</sup>. Bilgi uzmanları ve kullanıcılar, olabildiğince yakın ve çeşitli ilişkiler içinde olmalı ve bu ilişkiyi sürdürmelidirler. Bilgi merkezi, mümkün olduğunca, kullanıcılara yakın yerde bulunmalı, daha da önemlisi, merkezin zihinsel kapsamı ve yapısı kullanıcıların ilgi alanı ile aynı olmalıdır<sup>542</sup>. Merkezin zihinsel kapsamı ve yapısı, merkezin stratejik amaç ve hedefleri ile olduğu kadar kullanıcılarına da bağlıdır. Bu noktada MİY etkileşiminden yararlanılmalıdır. Sözelimi, bir halk kütüphanesinin başarısı, yerel bilgi merkezi kimliğiyle kullanıcı beklentilerine ne ölçüde yanıt verdiğinin birleştirilmesiyle değerlendirilmelidir. MİY, kütüphane ve belge bilgi merkezi hizmetlerinin etkinlik ve verimliliğini artırır; eksikliklerini ve yetersizliklerini saptamada onlara yardımcı olur.

Kullanıcının aklının bir köşesinde yer etmek, günümüzde kuruluşların temel hedef noktası konumundadır. Çalışmalar bu tutarlılığı sağlayacak şekilde örgütlendirilmelidir.

## **SÜREKLİ GELİŞMEYE YÖNELİK ÇALIŞMALAR YAPMAK**

“Sürekli iyileştirme” kavramını ele alan Bir, bunun “işletmelerin hedeflerine yönelik süreçlerde, zaman ve teknolojide devamlı bir gelişim, düzeltme sürecini ifade ettiğini, istenilen sonuçlardan çok, o sonuca götüren şartları, girdileri iyileştirmek anlamına da geldiğini” belirtmektedir. Buna göre, bir halk kütüphanesinin hedefine varmak için izlediği yolların kontrol altında tutulup, problemlerin tespit edilmesi gerekir. Ayrıca, zamanın gerektirdiği değişimlere uygun hareket edebilecek şartların iyileştirilmesi ve kullanılan teknolojilerin, girdilerin düzeltilip, iyileştirilmesi gerekir<sup>543</sup>. Yani kütüphane ve belge bilgi merkezleri için sürekli iyileştirme, sürekli bir kontrol işidir. Tanımlanan süreçlerde varılan her aşama, o ana kadarki tüm etkiler ve katkılarla yeniden değerlendirilmektedir. Böylelikle teorik

---

<sup>541</sup> Novak, **y.a.g.e.**, s. 8.

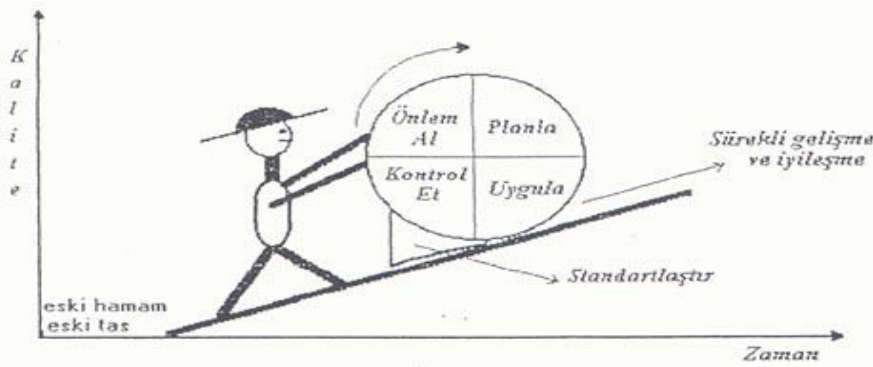
<sup>542</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 293.

<sup>543</sup> Bir, **y.a.g.e.**, s. 25–26.



olarak, -özellikle kütüphane hizmetlerinin döngüsellikliğini düşündüğümüzde- tekrarlanan her süreç, bir öncekinden olumlu anlamda farklı ve tatmin edici olmaktadır.

Bana göre, sürekli iyileştirme ile sürekli gelişme arasında bir fark yoktur. Yukarıdaki teorik açıklamalar, çalışanlarca pratiğe döküldüğü zaman faydalı olabilir. Sürekli gelişmeye yönelik çalışmalar yapmak, üzerinden şöyle bir geçilecek konu değildir. Bunlar stratejik faaliyetlerdir ve örgütlerin, bunları ciddi biçimde ele alması gerekmektedir. Japon iş felsefelerine dayanan bu faaliyetler, örgütlerin dağılmaya evrildikleri düşüncesine karşıt bir düşünce olarak ele alınabilir, yani bu faaliyetler sayesinde örgütler, o kaçınılmaz sondan uzaklaştırılabilir. Aşağıdaki şekil sürekli gelişme amacıyla ilerlemeyi göstermektedir.



Şekil 19: Yalın Üretim<sup>544</sup>

ETKİNLİK	PROBLEMLERE SİSTEMATİK YAKLAŞIM	ÖLÇMEK
TÜM ÇALIŞANLARIN KATILIMI	ARA MÜŞTERİ ZİNCİRİ	SIFIR HATA
KÜLTÜREL YAKLAŞIM	YÖNETİMİN İNANÇ VE KATILIMI	İLETİŞİM
MÜŞTERİ ODAKLILIK		

Tablo 5: Sürekli Gelişme

Toplam kalite yönetimi'nin temellerinden birisi olan "KAIZEN'de (sürekli iyileşme ve gelişme)" hedef belirli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi- o seviye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Bunun için sürekli sorulması gerekenlerin

- Bunu yapmanın daha iyi bir yolu olmalı!
- Bunu yapmanın daha kısa bir yolu olmalı!
- Daha az kaynak kullanarak bunu nasıl yapabilirim!

<sup>544</sup> "Sürekli Gelişme", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/kayseri/TOPLAM\\_KALITE.HTM](http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/kayseri/TOPLAM_KALITE.HTM) 07.08.2005.

soruları olduğu belirtilmektedir (Bkz. Tablo: 5)<sup>545</sup>.

## **KULLANICI HİZMET SİSTEMİNİ DENETLEMEK**

Kullanıcı hizmet sistemini denetlemek, kütüphane ve belge bilgi merkezinin kullanıcı ilişkilerinde başarılı olmasını sağlamanın bir yoludur. Baştan beri ele aldığımız konular planlama, karar verme, eşgüdüm, örgütleme, personel alma, yöneltme gibi yönetsel işlevlerin kullanıcı ilişkileriyle beraber değerlendirilmesi sonucu ortaya konmaktadır. Bu bölümde, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde uygulanacak bir Müşteri İlişkileri Yönetiminin denetlenmesi konusu ele alınacaktır.

Öncelikle, denetim konusunun bir önceki bölümde ele aldığım sürekli gelişme konusuyla ilişkili olduğu belirtilebilir. Müşteri İlişkileri Yönetimi bir süreçtir. Bu sürecin denetlenebilmesi, tüm aşamalar hakkında detaylı bilgi sahibi olunmasına bağlıdır.

Tüm yönetsel işlevler gibi denetim işlevi de kendi içinde amaç, hedef belirleme, durum tespiti, sorunlara yönelik çözüm tasarımı, uygulama ve değerlendirme gibi alt süreçlerden oluşabilir. Yönetim, denetim konusunun önemini yeterince kavramış olmalı ve konuyu sistemsel bir bakışla ele almalıdır.

O halde MİY bağlamında denetim, kullanıcıyla ilişkilerdeki amaç ve hedefler, durum tespiti, kullanıcı ilişkileri sorunları hakkında çözümler, çözümlerin uygulanması ve uygulamaların izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Kullanıcıyla ilişkilerin denetlenmesi için teknolojinin yardımı da alınabilir. Bu sayede, genel bir bakış sağlanmış ve değerlendirmeler için somut göstergeler elde edilmiş olabilir.

## **KULLANICI İLİŞKİLERİNİN ÖLÇÜLMESİ**

Bir önceki bölümdeki duruma benzer olarak, ölçme konusu da denetimle yakından ilişkilidir. Ölçme teknikleriyle elde edilen veriler denetim sürecine ışık tutar.

Kütüphaneciler ve benzer şekilde başkaları, iki tip baskıyla yüz yüzedir<sup>546</sup>: “Daha azla aynısını yap” ve “aynıyla daha fazlasını yap”. Bu baskı, onları hizmetlerinin verimliliğini ölçme konusunda fazlasıyla güdülemektedir. Kullanıcı ilişkilerinde ne denli başarılı olduklarını, hizmetlerinin etkinlik ve verimliliğini ölçmek istemektedirler. Belirlenen performans standartlarına uyulup uyulmadığı, ne derece uyulduğu, beklenen hizmetin ne kadarının karşılandığı hep ölçmeyle ilgili konulardır.

---

<sup>545</sup> **A.e.a.y.**

<sup>546</sup> Fenner ve Fenner, **y.a.g.e.**, s. 1.

Hizmetlerin ölçülmesi, mamüllerin ölçülmesinden her zaman daha zordur. Kütüphane hizmetlerinde kullanıcı ilişkilerinin ölçülmesi, hizmet alanlarının ölçülebilirliğinin yükseltilmesiyle etkinleştirilebilir.

İkinci bölümün sonunda, ölçme çalışmalarında kullanılacak tekniklerden yeterince bahsedilmiştir. Burada bunlar tekrar ele alınmayacak, sadece kütüphane ve belge bilgi merkezleri özelinde kısa bilgilere yer verilecektir. Ölçme konusu aşağıda dört şekilde ele alınmaktadır.

#### **3.3.3.1.10.1. MİKTAR**

Kütüphane hizmetlerinin adet / miktar bazında ele alınmasıyla ölçülmesi söz konusu olabilir. Buna göre, örneğin, kaç kullanıcıyla iletişim kurulduğu / kurulması gerektiği, kaç danışma sorusunun yanıtlandığı / yanıtlanması gerektiği, kaç yeni kullanıcı elde edildiği / edilmesi gerektiği şeklinde, eldeki ölçülere / standartlara dayanarak çeşitli veriler elde edebilir ve bu veriler, çeşitli istatistik teknikleriyle anlamlı hale getirilebilir.

#### **3.3.3.1.10.2. KALİTE**

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde kalite konusundaki ölçmelerde, daha önce belirttiğim, SERVQUAL boyutlarından faydalanılmalıdır. Hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi, mamüllerin kalitesini ölçmekten çok daha fazla karmaşıktır. Kalite ölçümlerinde kullanıcı perspektifini sürekli göz önünde tutmak ve değerlendirmeleri buna göre yapmak önemlidir.

Kimi çalışmalarda hizmet kalite göstergelerinden bahsedilmektedir. Hizmet kalitesi bu göstergelerle de ölçülebilir. Buna göre “müşterilerin geçmiş deneyimleri”, “diğer müşterilerle sözlü iletişim”, “müşterinin kişisel ihtiyaçları” ve “müşterinin ulusal kültürü” şeklinde müşteriyle, “müşterini beklentileri hakkında doğrudan veya dolaylı iletişim” olarak hizmet sağlayıcıyla ve “hizmet sağlamada diğer sağlayıcılarla karşılaştırma” gibi rakiplerle ilgili olabilmektedir<sup>547</sup>.

#### **3.3.3.1.10.3. MALİYET**

Bu konuda iki analizden bahsedilebilir. Maliyet – verimlilik analizi, genelde belli bir amacı gerçekleştirmenin en ucuz yollarını belirlemeye çalışır. Maliyet – yarar analizi ise,

---

<sup>547</sup> **Ayr. bkz.** Philip J. Calvert, “International Variations in Measuring Customer Expectations”, **Library Trends**, 2001, s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1387/is\\_4\\_49/ai\\_77811354/pg\\_8](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_4_49/ai_77811354/pg_8) 06.04.2005.

faaliyetin mahiyetini, yarar açısından ölçer<sup>548</sup>. Maliyet ölçümleri, katlanılan müşteri ilişkileri maliyetlerinin ne derece hizmete, yarara veya kazanca dönüştüğüyle ilgilidir. Yapılan yatırımların (insan, araç – gereç, teknoloji,...) umulan etkinlikte geri dönmesi, hem kazanç ve rekabet avantajı, hem de yeni yatırımların yapılmasını kolaylaştırma sonucunu doğurmaktadır.

#### **3.3.3.1.10.4. ZAMANLAMA**

Maliyet hesaplamasında kullanılan diğer öge, her iş için harcanan zamandır; bunun ölçülebilmesi için, bir zaman birimine ve ilgili işlerin standart tanımlarına ihtiyaç vardır<sup>549</sup>. Zaman ve hareket incelemeleri, örneğin, kütüphane / belge bilgi merkezlerindeki çeşitli işlemlerin yürütülmesinde izlenen çeşitli hareketlerin ya da adımların ve her ayrı hareket için harcanan zamanın belirlenmesine yarar<sup>550</sup>.

### **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimini ele aldığım bu çalışma, kavramsal yönü baskın bir nitelik taşımaktadır. Bununla birlikte, uygulamacılarla yapılan görüşmeler ve uygulamaya ilişkin değerlendirmelerle pratik yanı da olan bir çalışma niteliğine bürünmüştür. MİY'in bir felsefesinin olması ve yeni kavramlar getirmesiyle uygulamaya dönüklüğü arasında, bu şekilde bir uzlaşma sağlanmıştır.

Kütüphane ve belge bilgi merkezleri açık sistem olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden, kendilerini ekonomik sistemlerden ve dışarıda olup bitenlerden soyutlayamazlar. Bu merkezler, sözünü ettiğim yapıların bir parçasıdır ve buna uygun olarak planlanmalı, örgütlenmeli, geliştirilmeli ve değerlendirilmelidir. Nihayet, kütüphaneciler de buna uygun davranmalıdır. "Uygun davranış"ın bir boyutu da "kullanıcılara yokmuş gibi davranmamak"tır.

---

<sup>548</sup> Yontar, **Kütüphane ve Belge - Bilgi Merkezlerinde...**, s. 125.

<sup>549</sup> Guinchat ve Menou, **a.g.e.**, s. 306.

<sup>550</sup> Yontar, **Kütüphane ve Belge - Bilgi Merkezlerinde...**, a.y.

Onlar bizim varoluş nedenimizdir ve kendimiz için var olmalarını sağlamalıyız. Bunun için her şeyi yapmalıyız, her yerden, her yöntem ve teknikten yardım almalıyız.

Bu çalışmada, bir yönetim tekniği olarak MİY'in kullanılması önerilmekte, bunun kullanıcıyı tanımak, ihtiyacını anlamak, talebine uygun hizmet örgütlenmelerine gitmek yoluyla kullanıcı odaklılık, kullanıcı sadakatini hedeflemek ve kullanıcı değeri yaratmak perspektifinde yararlı olacağı savunulmakta, değişik kütüphane ve belge bilgi merkezi türlerinde kimi değişikliklerce uygulanabileceği belirtilmektedir. Araştırma sonucunda hipotezin geçerliliğinin kanıtlandığı belirtilebilir. Müşteri İlişkileri Yönetiminin -çağdaş anlamda ve görece olarak yeni bir yönetim tekniği olmasına karşın- kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde uygulanabileceği, yararlı ve gerekli olduğu görülmüştür. Bu noktada, uzman görüşleri ve analizler destekleyici kanıt olarak sunulabilir.

Günümüzde çeşitli merkezlerde kullanıcıyla ilişkiler konusunda zaten birçok çalışma yapılmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile bu uygulamaların, daha derli toplu bir halde ele alınabileceği ve değerlendirilebileceği savunulmaktadır. Kanımca, kütüphanecilik alanında işletme perspektifinin gelişmesi ve yerleştirilmesi, çağdaş yönetim yaklaşımlarının uygulanması, çalışanların bütün bunları sindirmesi ve kullanıcıları müşteri olarak görüp, onlara müşteri gibi davranması alanımızda MİY'in uygulanmasını kolaylaştırabilecektir.

Bu çalışma, kapsamı itibarıyla alanımızda hazırlanan ilk çalışma özelliğini taşımakta olup, konunun çerçevesinin çizilebilmesi ve bundan sonraki araştırmalara ortam yaratılabilmesi için etraflı değerlendirmeler içermektedir.

MİY'in kütüphane ve belge bilgi merkezlerine uygulanması için, öncelikle bir zihniyet değişimi gerekmektedir. Bu değişimin hemen yarın olması beklenemez fakat günümüz toplumlarında değişim hareketi, her alanı çok hızlı bir biçimde etkilemektedir. Bu alanda yaşanması gereken temel değişim, kullanıcıya bakış tarzındaki değişimdir. Kullanıcı velinimetimizdir. Bu bakış, her kütüphane ve belge bilgi merkezi için geçerli olmalıdır. Merkezi hükümete bağlı olan kütüphanelerden, özel kütüphanelere kadar tüm kütüphaneler için geçerli olmalıdır. Aynı zamanda bu bakış, tüm kuruluşa hâkim olmalıdır. Tüm çalışanların ve tüm yöneticilerin bakışı haline gelmelidir.

Ayrıca, MİY çalışmaları yönetsel bir kararlılık ve bunun sonucu olarak yönetsel değişiklikler de gerektirmektedir. Bu değişiklikler kurumsal stratejiler, politikalar, planlamalar, örgütlemeler, denetimler, eşgüdümlemeler veya personel alımlarıyla ilgili olabilecektir.

Çalışma kapsamında vardığımız sonuçlar maddeler halinde şöylece belirtilebilir:

- Günümüzde kar amacı güden ve gütmeyen kuruluşlar birbirine benzemeye / yaklaşımaya başlamıştır. Bir taraf sosyalleşmek ve hoş görünmek için çeşitli işlerin içine girerken, diğer tarafsa sosyal yönlerini ihmal etmeden varolabilmek için kendini zorlamaktadır. Bu etkiler kütüphane ve belge bilgi merkezlerine çeşitli şekillerde yansımaktadır.

- Müşteri İlişkileri Yönetimi, 1990'lı yılların başlarında ve ilk olarak kar amaçlı kuruluşlarda uygulanmış bir yönetim tekniğidir. Pazarlamayla ve ilişkisel pazarlamayla yakından ilişkilidir. Bilgi ve Belge Yönetimi literatüründe MİY konusuyla ilgili yayınlara, 2000'li yılların başlarından itibaren rastlamak mümkündür.

- MİY, müşterilerin / kullanıcıların tanınması, beklentilerinin anlaşılması ve buna uygun mamüllerin / hizmetlerin sunulması için müşteriyle / kullanıcıyla iletişim kurulması, iletişim sonucunda elde edilen bilgilerin etkin hizmet amacına uygun olarak kullanılması ve karşılıklı olarak yarar elde edilmesi olarak ele alınmaktadır. Bu sayede, kullanıcıyla ilişkiler el altında olabilecektir.

- MİY işletmecilik esaslarını benimsemiş ve çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilen kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde daha kolay uygulanabilir. Çünkü işletme bakış açısı, sistemsel bakış açısı kazandırır. Bu bağlamda, kütüphane ve belge bilgi merkezleri, yukarıdaki şartları sağlamaya ne ölçüde yaklaşırlarsa o ölçüde etkin MİY sistemleri yapılandırılabilir.

- Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin bina, bütçe, derme, personel ve kullanıcı özellikleri, yapılandırılacak MİY modelinden önce kapsamlı olarak analiz edilmelidir. Aynı şekilde, değişik türde kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde MİY modellerinin ne gibi farklılıklarla uygulanabileceği gözden geçirilmelidir.

- MİY için bazı temel gereklilikler bulunmaktadır. Bunlar bakış açılarıyla ve uygulamalarla ilgilidir. Çalışmada bu gereklilikler “kullanıcı odaklılık”, “kullanıcı sadakatini hedeflemek”, “kullanıcı değeri yaratmak” ve “kullanıcı hizmet sistemi” olarak belirtilmiştir.

- Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde rekabetin gelişmesinin, MİY çalışmalarının artması yönünde bir etki doğuracağı beklenmektedir.

- MİY teknolojik yatırımlar gerektirir. Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin bütçe sorunları, MİY'in uygulanmasında sorunlara neden olabilir. Buna karşın, MİY çalışmaları, yüksek bütçelerle olduğu kadar, akıllı biçimde kullanılan kısıtlı bütçelerle de yürütülebilir.

- MİY -genellikle- uzun vadeli çalışmalar gerektirir. Sonuçları da uzun vadede alınabilir ki bu vadenin 2 – 2,5 yıldan başladığı çeşitli yazarlarca ifade edilmektedir. Bu anlamda MİY'i uygulama kararlılığında olan kuruluşların sabırlı davranmaları önemli bir gerekliliktir.

- Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde MİY etkinlikleri iç destekli veya dış destekli olabilir. Bu konuda yönetim birimlerinin karar almaları gerekmektedir.

- MİY kapsamında, bu merkezlerde çağrı merkezlerinin, etkileşimli web sayfalarının, etkin halkla ilişkiler uygulamalarının ve çeşitli pazarlama faaliyetlerinin devreye sokulması gerekmekte, bu konuda uzman personel ve bilgi açığı sorunu baş gösterebilmektedir.

- Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde gelir artırıcı uygulamaları tartışmaktan çekinmemek gerekmektedir. En basit olarak, çeşitli kütüphanelerin hizmetlerini yürütmek için sponsor araması bile, bir gelir arayışının göstergesidir. Her konuda olduğu gibi, gelir konusu da kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin “hizmet işletmesi” kimliklerine, politikalarına uygun şekilde düzenlenebilir ve düzenlenmelidir.

- MİY bir savaştır ve bu savaş, kullanıcı beklentilerinin bir an önce karşılanmasını isteyenlerle bu konuda evrimsel teoriyi destekleyenler arasındadır.

Yararlı olacağını umduğum kimi önerileri de şu şekilde sıralayabilirim:

- Olanağı olan kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde, kar amaçlı kuruluşlarda olduğu gibi, halkla ilişkiler veya MİY Direktörlüğü kurulmalıdır. MİY çalışmaları bu sayede daha etkin olarak sürdürülebilir.

- MİY konusuyla ilgili olarak somut bir uygulamanın gerekliliği ortadadır. İlerleyen zamanlarda tüm kütüphane ve belge bilgi merkezlerine örnek teşkil edebilecek bir modelin, bir merkezde uygulanması ve ortaya çıkacak sorunların izlenmesi, öngörülemez durumların ve yararların analizi için gereklidir. Çalışma içinde uygulama için bir pilot proje önerisi yapılmıştır (Bkz. s. 150 - 151).

- Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde, kullanıcıyla birebir etkileşimde bulunan personel ve danışma birimi gibi birimlerle teknolojik araç – gereç kullanımına özel önem verilmelidir. Bunlar kuruluşla kullanıcılar arasındaki iletişimde önemli rol oynamaktadır.

- Özel MİY uygulamaları için gereken uzman personel ve bilgi ihtiyacı için danışmanlık kuruluşlarına başvurulabilir.

- Kullanıcı gruplandırmalarının etkinleştirilmesi için çeşitli çabalar içine girilmesi gerekmektedir.

- Kullanıcılara kendilerini özel hissettirecek hizmet verilmelidir. Tüm çalışanlar bu bilinçle hareket etmeli ve örgütsel faaliyetlerde bulunmalıdır. Kütüphane yönetici ve çalışanları hizmet farklılaştırma konusunda bilgili ve ilgili olmalıdır. Memnun edilmiş kullanıcıların, kütüphane ve belge bilgi merkezlerinin bütçelerini daha çok savunacakları unutulmamalıdır.

Kütüphane ve belge bilgi merkezi yöneticileri, çalışanları ve alanın gelişimine katkıda bulunanlar, kullanıcılarla ilişkiler konusunda daha çok düşünmelidir. Yeni teknik ve yöntemler, araç gereçler ve yeni teknolojiler konusunda her zamankinden daha çok açık olmalıdırlar. Bu sayede alanın toplumla bütünleşmesinin önündeki engeller yavaş yavaş kaldırılabilir, alanın toplumsal desteği arttırılabilecektir. Toplumsal desteği güçlü olan hiçbir örgütsel yapının gelişmemesi düşünülemez.

## KAYNAKÇA

- ABLES, Geoff ve  
Fred CHAPMAN; "It's All In The Timing: Understanding Customer Transactions Can Improve Customer Loyalty and Profits", s. 1–3, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.customerconnect.com/articledetail.asp?ID=7> 12.07.2005.
- AKÇA, Utku; "CRM Nedir: Tanımlar", s. 1, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=117](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=117) 04.03.2005.
- ; "CRM ve ERP II", s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=104](http://bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=104) 21.02.2005.
- AKDEMİR, Meltem; "Şikâyet Çözümün Bir Parçası mı?", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4099> 21.02.2005.
- AKGÜL, Mustafa; "İnternet: Olanaklar, Araçlar ve Yönetimi", (metin teksirdir), Ankara: Bilkent Üniversitesi, 1995, s. 1–2.
- AKMAN, İsmail; "Halk Kütüphanelerinde Finansal Olanaklar ve Fırsatlar", s. 1–5, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.libpark.com>



- </modules.php?name=Hikaye&op=showcontent&id=94>  
02.04.2005.
- AKTAN, Coşkun Can; “Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite”, **Yeni Türkiye**, 26, 1999, s. 68–77.
- AL, Umut; “Üniversite Kütüphanelerinde Bilgi Hizmetlerinin İnternet Aracılığıyla Pazarlanması”, **Bilgi Dünyası**, 3, 1, 2002, s. 1-11.
- ALKAN, Mustafa; “Öğrenen Organizasyonlar”, s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=526](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=526) 25.03.2005.
- ALKAN, Nazlı; “Günümüz Kütüphanecilerinin Yeterlilikleri”, **21. Yüzyıla Giderken Enformasyon Olgusu: Ulusal Sempozyum Bildirileri**, (19–20 Nisan 2001, Hatay), Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2001, s. 23–37.
- ALPAY, Meral; **Kütüphane: Dünü Yarına Bağlayan Köprü**, 2. bs., İstanbul: TKD İst. Şb., 1991.
- ; “Kütüphane ve Bilgi Bilimleri İletişim Bilimleri Arasındaki İlişki” (Basın Müzesi’nde verilen konferans - Nisan 1993), (metin teksirdir), 1993, s. 1–7.
- ANDREASEN, Alan; “Advancing Library Marketing”, **Journal of Library Administration**, 1, 3, 1980, s. 18
- ARFIELD, John A.; “Information Strategies in UK University Libraries”, **IATUL Proceedings (New Series)**, 5, 1996, s. 186.
- ASLAN, Selma; “Kütüphanelerde Kalite Yönetimi”, s. 1–4, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.libpark.com/turkce/haber\\_detay.asp?id=263](http://www.libpark.com/turkce/haber_detay.asp?id=263) 07.03.2004.
- ASLAN, Selma (Alpay); “2000’li Yıllarda Bilgi Hizmetleri”, s. 1–4, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.selmaaslan.50megs.com/bilgi\\_hizmetleri.htm](http://www.selmaaslan.50megs.com/bilgi_hizmetleri.htm) 26.02.2004.
- ; “Değişen Dünyamızda Kütüphanecilik”, s. 1–8, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.libpark.com/modules.php?name=Hikaye&op=showcontent&id=10> 08.12.2004.
- ATLI, Dinçer; “Müşteriye Yeni Bir Bakış (CRM)”, s. 1–3, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=567](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=567) 25.03.2005.
- AVCI, Erdal; “Teşkilatların Geliştirilmesinde Toplam Kalite”, **Yeni Türkiye**, 26, 1999, s. 226–232.

- BACUN, Dinko; "CRM'de Hayal Kırıklığı Yaratan Yanlış Anlamalar", s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=964> 07.07.2005.
- 
- BALANLI, Ayşe ve Berrin KÜÇÜKCAN; "Üniversite Kütüphanelerinin Tasarımında Çevresel Etmenler", **21. Yüzyılda Üniversite Kütüphanelerimiz Sempozyumu Bildirileri (22–24 Ekim 1998, Edirne)**, (Yay. Haz. Ender Bilal), Edirne: Trakya Üniversitesi Rektörlüğü, 1999, s. 98–104.
- BARAN, Aylin Görgün ve Esra BURCU; "İnternet Kullanımının Sosyal İlişkiler Üzerine Etkileri", **Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü ve Yarını...**, (Yay. Haz. Özlem Bayram [ve öte...]), Ankara: TKD, 1999, s. 448–466.
- BAYHAN, Vehbi; "Globalleşme ve İnternet Örneği", (metin teksirdir), I. **Türkiye'de İnternet Konferansı (17–18 Kasım 1995 Bilkent Üniversitesi – Ankara)**, s. 5–7
- BAYRAM, Özlem; "Elektronik Bilginin Fiyat Politikaları: Ulusal Bir Model Önerisi", **Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü ve Yarını...**, (Yay. Haz. Özlem Bayram ve öte...), Ankara: TKD, 1999, s. 529–543.
- BAYRAMLI, Burak; "Veri Madenciliği", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=391](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=391) 25.03.2005.
- BAYSAL, Jale; **Kitap ve Kütüphane Tarihi'ne Giriş**, 2.bs., İstanbul: TKD İst. Şb., 1991.
- ; **Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar, Araçlar, Yöntemler**, 2. bs., İstanbul: İ.Ü. Ed. Fak., 1987.
- ; "Türkiye'de ve Dünyada Yayınlar, Kütüphaneler, Okurlar", **Kütüphanecilik Dergisi: Belge Bilgi Kütüphane Araştırmaları** (Sayı 2'den Ayrı Basım), 1989, s. 1–10.
- BENDER, David R.; "Putting the 'Service' in Customer Service – Special Libraries Association", 1999, s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik

Adres: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0FWE/is\\_6\\_3/ai\\_54956317](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0FWE/is_6_3/ai_54956317) 06.04.2004.

- BERGERON, Bryan; "CRM: The Customer Isn't Always Right", **The Journal of Corporate Accounting & Finance**, 14, 1, 2002, s. 53–57.
- Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yazılım Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı;** (Haz. Yusuf Türkoğlu), Ankara: T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2005.
- BİR, Berat Bırfın; "Halk Kütüphaneciliği'nde Toplam Kalite Yönetimi Modeli", **Arşiv Araştırmaları Dergisi**, sayı 3, Nisan 2001, s. 17–27.
- BLOOMBERG, Marty ve G. Edward EVANS; **Kütüphane Teknisyenleri İçin Teknik Hizmetlere Giriş**, (Çev. Nilüfer Tuncer), Ankara: TKD, 1989.
- BORYS, Cynthia; "İnternet: Kütüphaneciler ve Bilgi Profesyonelleri İçin Notlar", **Bilgi Dünyası**, 1, 1, 2000, s. 160–179.
- BOSE, Ranjit ve Vijayan SUGUMARAN; "Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management", **Knowledge And Process Management**, 10, 1, 2003, s. 3–17.
- BOZGEYİK, Abdullah; "Başarının Anahtarını Müşteriden Başka Yerde Aramayın", s. 1–5, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=565](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=565) 27.02.2005.
- ; "CRM Niçin Önemli? Ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=587](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=587) 11.04.2005.
- BREEDING, Marshall; "Providing Virtual Reference Service", **Information Today**, 18, 4, 2001, s. 42–43.
- BRYSON, Jo; **Effective Library And Information Centre Management**, Aldershot: Gower Pub. Co., 1990.
- BYGSTAD, Bendik; "The Implementation Puzzle of CRM Systems in Knowledge-Based Organizations", **Information Resources Management Journal**, 16, 4, 2003, s. 33–47.
- "Call Center"; [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.callcentermagazine.com/shared/showPage.jhtml?page=/shared/tertiary/tech\\_encyc.jhtml](http://www.callcentermagazine.com/shared/showPage.jhtml?page=/shared/tertiary/tech_encyc.jhtml) 18.01.2005.

- CALVERT, Philip J.; "International Variations in Measuring Customer Expectations", **Library Trends**, 2001, s. 1–25, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1387/is\\_4\\_49/ai\\_77811354/pg\\_8](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_4_49/ai_77811354/pg_8) 06.04.2005.
- CEMALCILAR, İlhan; **Pazarlama**, İstanbul: Beta, 1994.  
-----; **Pazarlama Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2000.
- CEYHUN, Yurdakul ve M. Ufuk ÇAĞLAYAN; **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997.
- CHOWDHURY, Gobinda G.; "Digital Libraries and Reference Services: Present and Future", **Journal of Documentation**, 58, 3, 2002, s. 258–284.
- CRAWFORD, Walt ve Michael GORMAN; **Future Libraries: Dreams, Madness & Reality**, Chigago: ALA, 1995.
- CRIBB, Gülçin; "Kütüphaneler ve Pazarlama", **TKDB**, 29, 3, 1980, s. 186–193.
- CRM INSTITUTE TURKEY; "Türkiye'nin CRM Tarifleri", [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=391> 19.02.2005.
- ÇAĞILTAY, Nergiz Ercil; "Elektronik Kütüphane Kaynaklarına Ulaşılmasında Yeni Yaklaşımlar – 1", s. 1, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/07082001/nergiz\\_cagiltay.htm](http://dergi.tbd.org.tr/yazarlar/07082001/nergiz_cagiltay.htm) 13.08.2001.
- ÇAKIN, İrfan; "Özel Kütüphaneler: Tanım Boşluğu", **TKDB**, 5, 2 (1991), s. 49–55.
- ÇALIŞ, Asuman; "Kütüphanelerde Strateji Formülasyonu ve Üniversite Kütüphaneleri Üzerine Bir Araştırma", (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, 1997.
- ÇAPAR, Bengü; "Türkiye'de Bilgi Hizmetlerini Geliştirme Politikası ve Öncelikler", **Prof. Dr. Osman Ersoy'a Armağan**, Ankara: TKD, 1990, s. 43–49.

“D & R Hakkında”; [Çevrimiçi] Elektronik Adres:  
[http://www.dr.com.tr/freezone/dr\\_hakkında.asp](http://www.dr.com.tr/freezone/dr_hakkında.asp) 28.06.2005.

**Doing More With Less: Next-Generation Strategies And Best Practices For Customer Service**; California: eGain Communications Co., 2003, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://wp.bitpipe.com/resource/org\\_937797587\\_265/egain\\_best\\_practices\\_do\\_more\\_with\\_less.pdf](http://wp.bitpipe.com/resource/org_937797587_265/egain_best_practices_do_more_with_less.pdf) 05.03.2005.

DURSUN, Hasan; “CRM Olmazsa Olmaz”, **Activeline**, 17, 2001, s. 1–2.  
“E - Üniversite: KTÜ Bilişim Teknolojileri Adaptasyon Projesi”; [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://euniversite.ktu.edu.tr/ekart.htm> 17.09.2005.

“Eğitim ve Kalite Yönetimi”; [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.elbim.com.tr/htm/Rehberlik/%C3%B6%C4%9Fretmenler/E%C4%9Fitim%20ve%20Kalite%20Y%C3%B6netimi.htm> 07.08.2005.

ELEREN, Ali ve Mustafa KURT; “Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, III, 1, 2001, s. 1–9.

**Elsevier’s Dictionary of Library Science, Information and Documentation**, (Ed. W. E. Clason), 2. bs., 1976.

ERGEN, Bülent; “Değişen Danışma Hizmeti ve Danışma Kütüphanecisinin Rolü”, **Kütüphanecilik Dergisi: Belge Bilgi Kütüphane Araştırmaları** 6, 2000, s. 33–45.

ERKAN, Hüsnü; **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, [y.y.], Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.

EROĞLU, Erhan; “Örgütsel İletişim Kalitesi İçin Toplam Motivasyon Yönetimi”, **Kurgu Dergisi**, sayı 19, 2002, s. 163–168.

ERSOY, Osman; **Bilgi Evinin Çınarı: Kütüphanecilik Alanının Türkiye’deki İlk Profesörü** (Konuşanlar: Hasan S. Keseroğlu, Şenol Armağan ve Erkan Keser), Ankara: TKD, 2005.

-----; “Kütüphanelerin Çağımızdaki Önemi”, **Kütüphaneciliğimizde 40 Yıl** (Yay. Haz. Doğan Atılğan), TKD Ankara Şb., 1998, s. 31–37.

-----; “Okul Kitaplığının Geliştirilmesi: Okul Kitaplıkları Okulların Amaçlarına Göre Eğitim – Öğretimin Ayrılmaz Bir Parçası Olarak Geliştirilmelidir”, **Kütüphaneciliğimizde 40 Yıl**

- (Yay. Haz. Doğan Atılğan), TKD Ankara Şb., 1998, s. 472–474.
- ; “Kütüphane Binaları”, **Kütüphaneciliğimizde 40 Yıl** (Yay. Haz. Doğan Atılğan), Ankara: TKD, 1998, s. 85–88.
- ERZURUM, Kenan; “Üniversitelerimiz ve Üniversite Kütüphaneleri”, **Türk Kütüphaneciliği**, 15, 1, 2001, s. 1–4, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.kutuphaneci.org.tr> 20.03.2005.
- “Ev Telefonundan da Kısa Mesaj Atılacak”; [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.libpark.com/modules.php?name=News&file=article&sid=836> 08.07.2005.
- Felsefe Sözlüğü;** (Haz. Orhan Hançerlioğlu), İstanbul, Remzi, 1999.
- FENNER, John ve Audrey FENNER; “The Future in Context: How Librarians Can Think Like Futurists”, **Library Philosophy And Practice**, 7, 1, 2004, s. 1–9, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/fenner2.htm> 12.04.2005.
- FEYNMAN, Richard; “Geçmiş İle Geleceğin Ayırt Edilmesi”, **Galileo'nun Buyruğu: Bilim Yazılarından Bir Derleme**, (Derleyen Edmund Blair Bolles), (Çev. Nermin Arık), Ankara: TUBİTAK, 2003, s. 396–403.
- FINDIK, Esra; “Kütüphanecilikte Halkla İlişkiler”, **Türk Kütüphaneciliği**, 2, 2, 1988, s. 69–73.
- GEL, Oğuz C.; **CRM Yolculuğu**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- GENÇTÜRK, F. Esra ve Fahri KARAKAŞ; “Kar Amaçsız Kuruluşlarda Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Müşteri Odaklılık: Bir Kütüphane Uygulaması”, **Pazarlama Dünyası**, [t.y.], s. 52–56.
- GENZ, Marcella D.; “Working the Reference Desk”, **Library Trends**, 1998, s. 1–18, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1387/is\\_n3\\_v46/ai\\_20977939](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_n3_v46/ai_20977939) 06.04.2005.
- GERAY, Haluk; **Yeni İletişim Teknolojileri**, Ankara: [y.y.], 1994.
- “Get A Card”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://vrlweb10.lssi.com/wcscqj/CDM.exe/oregon?SS\\_COMMAND=CUST\\_SUP&Category=GENREFI](http://vrlweb10.lssi.com/wcscqj/CDM.exe/oregon?SS_COMMAND=CUST_SUP&Category=GENREFI) 18.09.2005.

- GHAREGBIGLO, Hossein; “İşletmelerde Halkla İlişkiler Bölümünün Organizasyonu ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma”, (Basılmamış doktora tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, 1996.
- “Göstermelik Kütüphaneler!”; [Çevrimiçi] Elektronik Adres:  
<http://www.libpark.com/modules.php?name=News&file=article&sid=951&mode=thread&order=0&thold=0>  
30.08.2005.
- GREEN, Samuel S.; “Personal Relations Between Librarians and Readers”, **American Library Journal**, 1, 2–3, 1876, s. 74–81.
- GREENFIELD, David; “Virtual Addiction: Help for Netheads, Cyberfreaks and Those Who Love Them, New Harbinger Publications”  
[Çevrimiçi] Elektronik Adres:  
<http://www.virtualaddiction.com/chapter1.htm>. 07.04.2003.
- GUINCHAT, Claire ve Michel MENOÜ; **Bilgi ve Dokümantasyon Çalışma Tekniklerine Genel Giriş**, (Çev. Sönmez Taner), Ankara. Kültür Bakanlığı, 1990.
- GÜNEŞ, İsmail; “Elektronik Ticaret ve KOBİ’ler için Yeni Fırsatlar”, s. 1–8,  
[Çevrimiçi] Elektronik Adres:[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=242](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=242) 08.07.2005.
- “Güney Afrika Dünyanın Call - Center’ı Oluyor”; **Hürriyet İK**, 10.07.2005, s. 2.
- Halk Kütüphaneleri İçin Hizmet Klavuzu**; (Haz. IFLA Halk Kütüphaneleri Seksiyonu), 2.bs., (Çev. Sevgi Hısım), Ankara: Kültür Bakanlığı, 1992.
- Halkla İlişkiler**; (4. bs.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1998.
- HALMAN, Talat; “İşimiz Üç Sanalla Bir Databanka Kaldı”, **Yeni Türkiye**, 20, 1998, s. 1613–1615.
- HANVANICH, Sangphet ve Cornelia DROGE; “The Conceptualization of and Relationship Between Marketing Knowledge and Marketing Innovation”, **American Marketing Association, Conference Proceedings**, 12, 2001, s. 352–353.
- HATEMİ, Hüseyin; “Bilgi Çağı Toplumu”, **Yeni Türkiye**, 20, 1998, s. 1591-1594.
- HEADRICK, Daniel R.; **Enformasyon Çağı: Akıl ve Devrim Çağında Bilgi Teknolojileri 1700 – 1850**, (Çev. Zülal Kılıç), İstanbul: Kitap, 2002.

- HÜNERLİ, Selçuk; “Kütüphanelerin İletişim Sürecindeki Yeri”, **İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**, [t.y.], s. 279–288.
- “İnternet Sitesi Olmayan Şirket Kuramayacak!”; [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://libpark.com/modules.php?name=News&file=article&sid=734> 08.07.2005.
- İşletmecilik Bilgisi**; (Haz. İlhan Cemalcılar [ve öte],...), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1989.
- “İTU Kütüphane Hizmetleri”; [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.library.itu.edu.tr> 27.08.2005
- JENKINS, Drury; “Customer Relationship Management and The Data Warehouse”, **Call Center Solutions**, 18, 2, 1999, s. 88–91.
- JOHNSON, Diane Tobin; “Focus on the Library Customer: Revelation, Revolution, or Redundancy? – Marketing of Library and Information Services”, **Library Trends**, Kış 1995, s. 1–6, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1387/is\\_n3\\_v43/ai\\_16709300](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_n3_v43/ai_16709300) 06.04.2005.
- JUCHHOFF, Rudolf; **Üniversite Kütüphaneleri**, (Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Kütüphanesi’nde 11–21 Ekim 1967 günlerinde verilen seri konferanslar), (Çev. Meral Şenöz), İzmir: Ege Üniversitesi, 1968.
- KAKIRMAN, Asiye; “Teknolojik Gelişmelerin Kütüphanelere Etkisi”, **Türk Kütüphaneciliği**, 15, 2 (2001), s. 1–4, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.kutuphaneci.org.tr> 12.10.2003.
- KAPTAN, Saim; **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Geliştirilmiş 11. bs., Ankara: Tekışık Web Ofset, 1998.
- KARA, Güneş; “Üniversite Kütüphanelerinde Elektronik Derme Geliştirme”, **21. Yüzyılda Üniversite Kütüphanelerimiz Sempozyumu Bildirileri (22–24 Ekim 1998, Edirne)**, (Yay. Haz. Ender Bilar), Edirne: Trakya Üniversitesi Rektörlüğü, 1999, s. 84–91.
- KARACA, Yusuf; “Müşteri Sadakati ve Müşteri İçin Değer Yaratma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 3, 1, s. 125–135.
- KARAKAŞ, Eser; Röportaj, **NTV** (Avrupa Yolu Programı), 04.08.2005
- KARAKAŞ, Sekine; “Kütüphanelerde Politikanın Geliştirilmesi”, **Türkiye’de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu: Bildiriler (7 Mart 1996 Ankara)**, (Yay Haz.



- Doğan Atılğan ve Sacit Aslantekin), Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü, 1996, s. 13–21.
- ; “Milli Kütüphanelerde Pazarlama Sistemi”,  
**Kütüphanecilikte Bilgi – Belge Sempozyumu: Bildiriler (22-25 Eylül 1992 Ankara)**, Ankara: Milli Kütüphane, 1994, s. 161-171.
- KAYAOĞLU, Hülya Dilek; “Derme Geliştirme Politikası Nedir? İstanbul’daki Üniversite Kütüphanelerinde Durum”, **21. Yüzyılda Üniversite Kütüphanelerimiz Sempozyumu Bildirileri (22–24 Ekim 1998, Edirne)**, (Yay. Haz. Ender Bilar), Edirne: Trakya Üniversitesi Rektörlüğü, 1999, s. 72–83.
- KEÇECİOĞLU, Tamer; “İş Mükemmelliği Kavramına Genel Bir Bakış”, **Yeni Türkiye**, 26, 1999, s. 274–277.
- KESEROĞLU, Hasan S.; **Halk Kütüphanesi Politikası ve Türkiye Cumhuriyetinde Durum**, İstanbul: İ.Ü. ed. Fak., 1989.
- ; “Halk Kütüphanesinin Ortaya Çıkışı”, **Kuruluşunun 50. Yılında Hatay İlk Halk Kütüphanesi** (Haz. Bülent Nakip), Hatay: TKD Hatay Şb., 1991, s. 103–112.
- ; **Kütüphane – Bilgi Belge Merkezi Kurma Kütüphane Programı Yazma Klavuzu: Ek: Kütüphane Programı Cd-Rom’u: (Sınırsız ve her yayın türü için bilgi girişi... rapor alma vb. işlemlerle)**, İstanbul: Nesil, 2004.
- KIRIM, Arman; **Strateji ve Bire - Bir Pazarlama CRM**, 2.bs., İstanbul: Sistem, 2001.
- KONYA, Ümit; “Elektronik Kütüphane” (Ders notları - Metin teksirdir), 2001.
- ; “Kütüphane Pazarlamasına Kavramsal Bir Yaklaşım ve Üniversite Kütüphanelerinde Bir Uygulama” (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Pazarlama Anabilim Dalı, 1990.
- KOTLER, Philip; **Marketing for Nonprofit Organizations**, 2nd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- KÖRBER, Hans Joachim; Röportaj, **CNN Türk** (İş’te Gündem Programı), 31.07.2005.
- KÖRPE, İbrahim; “Yönetimde İnsan İlişkileri ve Motivasyonun Önemi”, **Türkiye’de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi Sempozyumu (7 Mart 1996): Bildiriler**, (Yay. Haz. Doğan Atılğan – Sacit

- Aslantekin), Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü, 1996, s. 84–87.
- KUMAR, Krishan; **Library Administration And Management**, New Delhi: Vikas Pub. House, 1987.
- KUMBAR, Rajashekhar D.; “The Importance of Marketing and Total Quality Management in Libraries”, **Electronic Journal Of Academic And Special Librarianship**, 5, 2–3, 2004, s. 1–8, [Çevrimiçi]Elektronik Adres: [http://southernlibrarianship.icaap.org/content/v05n02/kumbar\\_r01.htm](http://southernlibrarianship.icaap.org/content/v05n02/kumbar_r01.htm) 18.01.2005.
- KURBANOĞLU, S. Serap; “Elektronik Uzayda Suç ve Ceza”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 12, 1–2, 1995, s. 167–186.
- KÜÇÜK, Mehmet Emin, “Kütüphanelerde WWW Kullanımı”, **Türk Kütüphaneciliği**, 13, 3, 1999, s. 1–7, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.kutuphaneci.org.tr> 03.06.2000.
- KÜÇÜK, Mehmet Emin ve İrem SOYDAL; “Dijital Kütüphanelerde Standartlar ve Protokoller”, **Türk Kütüphaneciliği**, 17, 2, 2003, s. 121–146.
- LAKOS, Amos A.; “Portals in Libraries”, **Bulletin Of The American Society For Information Science And Technology**, 31, 1, 2004, s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.asis.org/Bulletin/Oct04/lakos\\_into.html](http://www.asis.org/Bulletin/Oct04/lakos_into.html) 12.04.2005.
- LEE, Sampson; “What’s the Best Customer? One Who Is Loyal and Valuable”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://crmguru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/end\\_user/std\\_adp.php?p\\_faqid=1359](http://crmguru.custhelp.com/cgi-bin/crmguru.cfg/php/end_user/std_adp.php?p_faqid=1359) 03.05.2005.
- LINOFF, Gordon; “Data Mining”, **Inform**, 13, 9, Kasım / Aralık 1999, s. 18–22.
- “Library”, **Encyclopedic Dictionary**, vol. 4, [t.y.], s. 580.
- “Library Cards”; New York Public Library, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.nypl.org/books/cards.html> 21.09.2005.
- “Library Catalog”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <https://catalog.multcolib.org/patroninfo~S1> 18.09.2005.
- LOUGOVOY, Constantin; **Halkla Münasebetler**, (Çev. Süheyl Gürbaşkan), İstanbul: Reklâm, 1972.

- "Management", **The Webster Encyclopedic Dictionary Of The English Language**, (Ed. Virginia S. Thatcher – Alexander McQueen), vol. 1, 1968, s. 513
- MARTIN, Lowell A.; **Organizational Structure Of Libraries**, Metuchen, N. J.: The Scarecrow Press, 1984.
- MENEKŞE, Nurtaç Ziyal; "360 Derece Müşteri İlişkileri Bakışı Sağlayın...", s. 1–3, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=539> 19.02.2005;
- MUCUK, İsmet; **Pazarlama İlkeleri (Ve Örnek Olaylar)**, 8.bs., İstanbul: Türkmen, 1997.
- MURPHY, Kurt R.; "Marketing and Library Management", **Library Administration And Management**, 5, 3, 1991, s. 155.
- "Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı"; [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.geocities.com/zaferagyar/crm.htm> 29.04.2004.
- "Müşteri İlişkileri Yönetimi, CRM (Customer Relationship Management)"; s. 1–2, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.visiglobe.com/crmtr.htm> 24.09.2004.
- NAKRA, Prema; "Kurumsal İtibar Yönetimi: 'KİY' Stratejik Bir Dönüşüm mü?", (Çev. Filiz Otay), **Kurgu Dergisi**, Sayı 18, 2001, s. 401–416.
- NEWELL, Frederick; **CRM Neden Başarılı Olmuyor: Bırakın İlişkiyi Müşterileriniz Yönetsin**, (Çev. Osman Cem Önertoy), İstanbul: Sistem, 2004.
- NISSA BEGUM, S. Siraj; "Total Quality Management in the Academic Library", **Library Philosophy And Practice**, 5, 2, 2003, s. 1–3, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/begum-tqm.html> 12.04.2005.
- NOE, Jeffrey; "Regaining Customer Appreciation", **America's Community Banker**, 5, 4, 1996, s. 16–21.
- NOVAK, Jan; "Virtual Libraries: Service Realities", **Australian Academic & Research Libraries**, 33, 1, 2002, s. 1–13, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.alia.org.au/publishing/aarl/33.1/full.text/novak.html> 22.07.2005.
- ODABAŞI, Yavuz; **Müşteri İlişkileri Yönetimi: Satışta ve Pazarlamada**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004.

- “Okul Kütüphaneleri Yönetmeliği”; **Tebliğler Dergisi**, Ekim 2001 Sayı 2529, s. 1–4,  
[Çevrimiçi] Elektronik Adres:  
<http://www.libpark.com/modules.php?name=Hikaye&op=showcontent&id=68> 06.01.2005.
- OLDROYD, Peter; “Kırsal Kesimlerde Halk Kütüphanesi Hizmetlerinin Yaygınlaştırılması” (Çev. Neslihan Uraz), **Türk Kütüphaneciliği**, 8, 1, 1994, s. 47–58.
- ONUR, Altay; “CRM’de Yeni Yaklaşımlar”, [Çevrimiçi] Elektronik Adres:  
[http://ww.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=590](http://ww.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=590)  
09.05.2005.
- ORKİD; **Show TV** (Reklâmlar), 06.01.2005.
- OYMAN, Mine; “Müşteri Sadakati Sağlamada Sadakat Programlarının Önemi”, **Kurgu Dergisi**, Sayı 19, 2002, s. 169–185.
- ÖZERKAN, Şengül; “Bilgisayar ve İletişim”, **Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 3, Temmuz 1993, s. 151–159.
- ÖZSOY, Aydan; “Milliyet Gazetesi Arşiv ve Kitaplığı”, **Gazete Kütüphaneciliği ve Türkiye** (Yay. Haz. Hasan S. Keseroğlu), İstanbul: TKD İst. Şb., 1991, s. 61–63.
- PAGE, Jon; “CRM Artık Bir Zorunluluk Olacak”, **Active (ORACLE CRM Kullanıcıları Günü)**, Temmuz – Ağustos 2001, s. 1–3.
- PAMUK, Gündüz [ve öte...]; **Stratejik Yönetim & Senaryo Tekniği**, İstanbul: İrfan, 1997.
- PASACHOFF, Naomi; **Alexander Graham Bell: Bağlantı Kurmak**, (Çev. Leyla Uslu), Ankara: TÜBİTAK, 2002.
- “Pazarlama”, **Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi**, c. 25, 1994, s. 139.
- Pulman İleri Ağları Hareketlendiren Halk Kütüphaneleri: İlkeler El Kitabı**; Ankara: TKD ve Kültür Bakanlığı, 2002.
- RANGANATHAN, S. R.; **Reference Service**, Bombay: Asia Pub. House, 1961
- Refdesk.com**; <http://www.refdesk.com/cgi-bin/feedback.cgi> 28.04.2005.
- REITZ, Joan M.; **Odlis: Online Dictionary For Library And Information Science**, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://lu.com/odlis/>  
28.04.2005.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, (4. bs.), Bursa: Ezgi, 1998.

- SAĞLAMTUNÇ, Tülin; “Halk Kütüphaneciliğinde Gelişmeler ve Türkiye”, **Çağdaş Kütüphanecilik Ve Düşünce Özgürlüğü Üzerine...**, İstanbul: Yapı Tasarım Üretim, 1994, s. 101–116.
- SALGIR, Abdülkadir; “Bir Yönetici Olarak Kütüphaneci”, **Türk Kütüphaneciliği**, [t.y.], s. 91.
- SAUER, Chris ve Leslie WILLCOCKS; “Geleceğin İşletmesini Kurma: Örgütsel Mimari ve Enformasyon Teknolojisinin Rolü”, (Çev. Hüseyin Yılmaz), s. 1–13, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt545](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt545) 25.03.2005.
- SAVARD, Réjean; “Kütüphaneciler ve Pazarlama: Belirsizlikler Taşıyan Bir İlişki”, (Çev. Neslihan Uraz), **Türk Kütüphaneciliği**, 10, 4, 1996, s. 384–395.
- SCHWARZKOPF, Albert B., Brenda L. BURROUGHS ve Michael G. HARVEY; “The Role of the Information Center in Multinational Corporate”, **Multinational Business Review**, 3, 1, 1995, s. 82–93.
- SEYİDOĞLU, Halil; **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, İstanbul: Güzem, 2000.
- SEYRAN, C. Deniz; “Bilgi Teknolojilerinin Türk İşletmelerindeki Durumu ve Kullanımında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, 10, 1, 2000, s. 90–131.
- SHAPIRO, Stanley J.; “Marketing and the Information Professional: Odd Couple or Meaningful Relationship?”, **The Marketing of Library and Information Services** (Ed. By Blaise Cronin), Aslib Reader Series v.4, 1981, s. 102–107.
- “Sinerji”; **Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük**, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.tdk.gov.tr> 01.08.2005.
- SOYSAL, Özer; **Çağdaş Eğitim ve Türkiye’de Okul Kütüphanesi**, Ankara: Güven Matbaası, 1969.
- SPIEGLER, Israel; “Technology and Knowledge: Bridging a ‘Generating’ Gap”, **Information & Management**, 40, 6, 2003, s. 533–539.
- St. CLAIR, Guy; **Customer Service In The Information Environment**, London: Bowker- Saur, 1995.

- ;
- Total Quality Management In Information Services**,  
London: Bowker & Saur, 1997.
- SUBAŞIOĞLU, Fatoş; “Dijital Kütüphaneler: Tanımlama Sorunu”, **Türk Kütüphaneciliği**, 15, 1, 2001, s. 45–54.
- “Sürekli Gelişme”; [Çevrimiçi] Elektronik Adres:  
[http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/kayseri/TOPLAM\\_KALITE.HTM](http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/kayseri/TOPLAM_KALITE.HTM) 07.08.2005.
- ŞARLIGİL, Fulya; “Müşteri Sadakatinin Artırılmasına Yönelik İletişimde CRM’in Rolü” (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, 2003.
- TACER, Murat; “Elektronik Ticaret Yapan İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması” (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2001.
- TELLİ, Aslı; “Elektronik Kütüphaneler ve Kültürel Amnezinin Siber Tedavisi”, s. 1–5, [Çevrimiçi] Elektronik Adres:  
<http://www.inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/71.doc>  
18.09.2005.
- The Golden Dictionary: English - Turkish (düzeltilmiş ve ilaveli)**; (Haz. Necmettin Arıkan [ve öte]...), 3. bs., İstanbul: Altın, 1990.
- The Webster Encyclopedic Dictionary of the English Language**; (Ed. Virginia S. Thatcher, Alexander McQueen), 1, 1968.
- TKY Sözlüğü: Terimler ve Tanımlar**; İstanbul: Beyaz, 1998.
- TOFFLER, Alvin; **Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?**, 2.bs., (Çev. Murat Çiftkaya), İstanbul, İz, 1997.
- TOFFLER, Alvin ve Heidi TOFFLER; **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak: Üçüncü Dalganın Politikası**, (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: İnkılâp, 1994.
- TONTA, Yaşar; “Bilgi Ekonomisi ve Bilgi Hizmetlerinin Kişiselleştirilmesi”, **Bilgi Ekonomisi Konferansı (16 Ocak 2001 – Ankara)**, (Konferans notları – Metin teksirdir), s. 1–6.
- ;
- “Türkiye’de Bilgi Hizmetleri ve İnternet: Temel Sorunlar ve Politika Geliştirme”, **Türk Kütüphaneciliği**, 11, 3, 1997, s. 217-232.
- Toplam Kalite Yönetimi**; Ankara: Türkiye İş Bankası, 1994.

- TUNÇER, Meltem ve  
İbrahim ERGUNDA; “Müşteri Odaklılık”, s. 1–10, [Çevrimiçi] Elektronik Adres:  
[http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/  
paz\\_musteri\\_odaklilik.htm](http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm) 11.04.2005.
- TUNÇKANAT, Hansın; “Üniversite Kütüphanelerimiz ve Yönetim”, **Türk  
Kütüphaneciliği**, 3, 1, 1989, s. 20–21.
- “Türkiye’de İnternet Kullanımı Düşük”;[Çevrimiçi] Elektronik Adres:  
[http://libpark.com/modules.php?name=News&file=article&  
sid=657](http://libpark.com/modules.php?name=News&file=article&sid=657) 08.07.2005.
- TÜRKMEN, İsmail; **Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde  
Verimlilik: Ampirik Bir Çalışma**, Ankara: MPM, 1994.
- ULUÇAM, Veli; “Elektronik Ticaret: Web Sayfaları İle İlgili Bir Uygulama”  
(Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara  
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim  
Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, 2001.
- “UNESCO Halk Kütüphanesi Bildirgesi”, (Çev., Y. Tonta), **Türk Kütüphaneciliği**, 9, 2,  
(1995), s. 144–147.
- URAZ, Neslihan; “Halk Kütüphanesi Hizmetlerinin Pazarlanması”,  
(Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: İ. Ü. Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Bölümü Dokümantasyon  
ve Enformasyon Ana Bilim Dalı, 1994.
- USLUATA, Aysel; **İletişim**, İstanbul: İletişim, 1995.
- ÜLMAN, Murat; “Bilgi Teknolojileri ve Eğitim”, **Information Week: Türkiye**,  
57, Eylül 1999, s. 17–18.
- ÜSTÜN, Ayşe; “Bilgi Hizmetleri ve Hizmetin Kalitesi”, **Türk  
Kütüphaneciliği**, 15, 2, 2001, s. 1–6, [Çevrimiçi]  
Elektronik Adres: <http://www.kutuphaneci.org.tr> 12.10.2003.
- ; “Bilgi Kurumlarında İnsan Ögesinin Önemi”, **Türk  
Kütüphaneciliği**, 14, 4, 2000, s. 1–6, [Çevrimiçi] Elektronik  
Adres: <http://www.kutuphaneci.org.tr> 12.10.2003.
- ; “Bilgi Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik”,  
**Türk Kütüphaneciliği**, 12, 1, 1998, s. 8–20.

- ; "Job Satisfaction in Information Centers: A Comparative Study in İstanbul", **Library Progress (International)**, 22, 1, 2002, s. 1–23.
- ; **Halk Eğitimi ve Halk Kütüphaneleri**, İstanbul: Gençlik Copy Centre, 2000.
- ; "Teknolojik Gelişmelerin Kütüphane ve Bilgi Merkezlerine Etkisi (Yasalar Açısından Bir Yaklaşım)", **Türk Kütüphaneciliği**, 8, 3 (1994), s. 217–229.
- van CAMP, Ann J.; "User Advisory Groups and The Online Industry", **Online**, 16, 2, Mart 1992, s. 40–44, [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=702328&sid=3&Fmt=3&clientId=42144&RQT=309&VName=PQD> 31.05.2005.
- VARNEY, Sarah E.; "Database Marketing Predicts Customer Loyalty", **Datamation**, 42, 15, Eylül 1996, s. 50–58.
- "WAP"; [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.webopedia.com/TERM/W/WAP.html> 08.07.2005.
- WATSON, Margaret; "Records Management: A User's Perspective", **Records Management Journal**, 4, 2, Aralık 1994, s. 85–94.
- "Web-Enabled Call Center"; [Çevrimiçi] Elektronik Adres: <http://www.callcentermagazine.com/encyclopedia/define-term.jhtml?term=Web%2Denabledcallcenter> 18.01.2005.
- WEHMEYER, Susan,  
Dorothy AUCHTER ve  
Arnold HIRSHON; "Saying What We Will Do and Doing What We Say: Implementing A Customer Service Plan", **Journal of Academic Librarianship**, 22, 3, 1996, s. 173–179.
- WIKSTRÖM, Solveig; "The Customer As Co-Producer", **European Journal of Marketing**, 30, 4, 1996, s. 6–19.
- WILSON, Denise; **Customer Relationship Management: The Challenges In Customer Contact Centres**, CRM (UK) and Secor Consulting Ltd., 2001.
- WU, Wei; "Customer Relationship Management (CRM) Technology, Market Orientation and Organizational Performance", (Basılmamış yüksek lisans tezi), Canada: Concordia University The John Molson School of Business, 2002.



- YALÇIN, Cemal; "Sosyolojik Bir Bakış Açısıyla İnternet", **C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 27, 1, Mayıs 2003, s. 77–89.
- YALVAÇ, Mesut; "21. Yüzyıla Girerken Amerikan Kütüphaneleri ve Kütüphaneciliği Üzerine", (Sunum metinleri – Metin teksirdir), [2002], s. 1–9.
- ; **Kütüphane Hizmetlerinde Bilgisayara Geçiş ve Sorunları**, İstanbul: Mavibulut Yayınları, 1994.
- ; **Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde Sistem Analizinin Önemi ve Uygulanabilirliği: Bir Örnek: İstanbul Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Bağlı Birimlere Yayın Sağlama Alt Sistemi'nde Sistem Analizi Çalışması**, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2000.
- YILDIZ, Nuray; **Eskiçağ Kütüphaneleri**, İstanbul: M. Ü. Fen Edb. Fak., 1985.
- YILMAZ, Bülent; **Halk Kütüphanesi Kullanımı: Sosyo – Ekonomik Bir Çözümleme**, İstanbul: TKD İst. Şb., 1996.
- YILMAZ, Duygu; "System Design for a Profitable Call Center with Sales Activities and Customer Relationship Management" (Basılmamış yüksek lisans tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İngilizce İşletme Bilim Dalı, 2003.
- YILMAZ, Erol; "Enformasyon Müşteri'lerini Mutsuz Etmenin En Etkin Yolları", **Türk Kütüphaneciliği**, 14, 3, 2000, s. 347–354.
- ; "İnternet: Yeni Bir Kitle İletişim ve Halkla İlişkiler Aracı", **Türk Kütüphaneciliği**, 10, 3, 1996, s. 277–283.
- ; "Kütüphaneci – Kullanıcı Etkileşimi ve İletişim Kazaları", **Bilginin Serüveni: Dünü, Bugünü Ve Yarını...**, Ankara: TKD, 1999, s. 173–201.
- ; "Müşterilerinizle İletişiyor Musunuz?", **Türk Kütüphaneciliği**, 13, 1, 1999, s. 66–69.
- ; "Üniversite Kütüphanelerinde Müşteri Merkezli Yapılanma ve Personel Memnuniyeti", **Türk Kütüphaneciliği**, 18, 3, 2004, s. 261–292.
- YOLOĞLU, Nurhayat; "Bilgi Toplumu: Olmak ya da Olmamak", **Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, [t.y.], s. 451–454.

YONTAR, Aysel;

“Bilgi Çağı ve Türkiye’de Bilgi Hizmetlerinin Planlanması: Kavramsal Bir Yaklaşım”, **Prof. Dr. Jale Baysal’a Armağan**, (Haz. Hasan S. Keseroğlu), İstanbul: TKD İst. Şb., 1993, s. 133-142.

-----;

“Bilgi Çağında Halk Kütüphanesinde Enformasyon Hizmeti”, **Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Haber Bülteni**, 1, 4, 1991, s. 1–6.

-----;

**Kütüphane ve Belge - Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi**, İstanbul: TKD İst., Şb., 1995.

-----;

**Kütüphaneler İçin Maliyet Hesaplamasına Giriş**, İstanbul: İ.Ü. Ed. Fak., 1990.

-----;

“Kütüphane İşletmesinde Maliyet Hesaplaması ve Sorunları” (Basılmamış doktora tezi), İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Bölümü, 1983.

YURDADOĞ, Berrin U.;

**Kitaplıkbilim Terimleri Sözlüğü**, Ankara: Türk Dil Kurumu, 1974.

ZEITHAML, Valarie A.,

A. PARASURAMAN ve

Leonard L. BERRY;

**Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions And Expectations**, New York: The Free Press, 1990.

EK:

### GÖRÜŞME VE YAZIŞMALAR TABLOSU

NİTELİK	GÖRÜŞMECİ / LER	UNVAN	KURUM / KURULUŞ ve BİRİM
Görüşme 1	<b>Güler Çakmak</b>	Birim Yöneticisi	İstanbul Memorial Hastanesi Kalite ve Hasta İlişkileri Birimi
Görüşme 2	<b>Sönmez Çelik</b>	Daire Başkanı	Doğuş Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
Görüşme 3	<b>Ramazan Elmas</b>	Müdür	İBB Taksim Atatürk Kitaplığı
Görüşme 4	<b>Vildan O. Coşkun</b> <b>Abdullah Turan</b>	Birim Sor. Birim Sor.	Bilgi Üniv. BBM Sağlama Birimi Bilgi Üniv. BBM Danışma Birimi
Görüşme 5	<b>Erol Akyıldız</b>	Müdür	Akyıldız Plastik Doğrama Dekorasyon ve İnşaat Sanayi Limited Şirketi
Görüşme 6	<b>Derya Soğuksu</b>	Birim Gör.	Koç Üniversitesi Suna Kıraç Kütüphanesi Danışma Birimi
***	***	***	***
Yazışma 1	<b>Erol Yılmaz</b>	Uzman	TBMM Kütüphanesi
Yazışma 2	<b>Kamil Çömlekçi</b>	Kütüphane Yöneticisi	TED Ankara Koleji Kütüphanesi
Yazışma 3	<b>Doğan Tunç</b>	Kütüphane Gör.	Ege Üniversitesi Kütüphanesi
Yazışma 4	<b>İsmail Akman</b>	Müdür	Ankara Ulus Kültür ve Sanatevi
Yazışma 5	<b>Ahmet Emre Aydın</b>	Birim Gör.	TÜBİTAK ULAKBİM Süreli Yayınlar Birimi
Yazışma 6	<b>Kasım Çelik</b>	Kütüphane Yönetmeni	YKY Sermet Çifter Araştırma Kütüphanesi
Yazışma 7	<b>Sevim Cevizbaş</b>	Kütüphane Sor.	Eyüboğlu Koleji Kütüphanesi
Yazışma 8	<b>İsmet Kömürlüoğlu</b>	Müdür V.	Sivas İl Halk Kütüphanesi
Yazışma 9	<b>Neşat Muşlu</b>	Memur	İstanbul Şile İlçe Halk Kütüphanesi
Yazışma10	<b>Özlem Eryılmaz</b>	Memur	Ankara Polatlı İlçe Halk Kütüphanesi
Yazışma 11	<b>Lütfi Uğuz</b>	Kütüphaneci	İstanbul Pendik İlçe Halk Kütüphanesi
Yazışma 12	<b>Boran Çiçek</b>	Müdür V.	Adana İl Halk Kütüphanesi
Yazışma 13	<b>Akın Kurubaş</b>	Müdür	Samsun Gazi İl Halk Kütüphanesi
Yazışma 14	<b>Selçuk Yüksel</b>	Müdür	Samsun AKM Kütüphanesi
Yazışma 15	<b>Cemal Ünver</b>	Müdür	Ankara Yenimahalle İlçe Halk Kütüphanesi
Yazışma 16	<b>Danışma Birim Görevlileri</b>	Birim Gör.	Amerikan Kongre Kütüphanesi
Yazışma 17	<b>Oğuz C. Gel</b>	"CRM Yolculuğu" Yazarı	***