

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ İNSAN KAYNAKLARININ
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ EĞİTİMİ KONUSUNDA
GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN
ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Burcu KURT

ANKARA - 2007

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ İNSAN KAYNAKLARININ
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ EĞİTİMİ KONUSUNDA
GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN
ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Burcu KURT

Danışman
Prof. Dr. Sezer KORKMAZ

ANKARA - 2007

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Burcu KURT 'un "Bankacılık Sektöründeki İnsan Kaynaklarının Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Konusunda Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması" başlıklı tezi ...21/09/2007... tarihinde, jürimiz tarafından Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Sezer KORKMAZ
Üye: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU
Üye: Yrd. Doç. Dr. Eriman TOPBAŞ.....
Üye:
Üye:

ÖNSÖZ

Bu araştırma ile “Müşteri İlişkileri Yönetimi” uygulayan bankalardaki personelin “Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi” hakkındaki görüşleri ortaya konulmuştur.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü oluşturan giriş bölümünde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ile ilgili kuramsal bilgilere ve ilgili yayınlara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Beşinci ve son bölümde, araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

Bu araştırmanın planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde maddi ve manevi birçok kişinin katkısı olmuştur. Bu çalışmanın yürütülmesinde akademik bilgi ve deneyimleri ile bana destek olan değerli hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam süresince bilgi, görüş ve deneyimlerinden yararlandığım, tez danışmanım Sayın Hocam Prof. Dr. Sezer KORKMAZ 'a en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu araştırma sırasında bana desteklerini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU' na ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Eriman TOPBAŞ' a en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Araştırma anketini SPSS programıyla değerlendiren ve bana bu konuda yardımını ve desteğini esirgemeyen Sayın Öğretim Görevlisi Sıddık ARSLAN' a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam sırasında bana göstermiş oldukları anlayış ve destekten dolayı aileme ve arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Burcu KURT

ÖZET

BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ İNSAN KAYNAKLARININ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ EĞİTİMİ KONUSUNDA GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI

KURT, Burcu

Yüksek Lisans, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sezer KORKMAZ

Ağustos – 2007

Araştırmada müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan bankalardaki çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konusundaki görüşleri belirlenmiştir.

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Beykoz ilçesinde müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan bankalarda çalışan kişiler oluşturmaktadır. Araştırmada evreninden örneklem alınmıştır. Beykoz ilçesinde bulunan otuz beş özel ve kamu banka şubesinden on beşine ulaşılmıştır. Bu araştırma kapsamında çalışanların görüşlerinin alınması için anket formu kullanılmıştır. Anket formları ile elde edilen bilgiler, SPSS programı ile analiz edilmiş, çalışanların kişisel bilgileri frekans ve yüzde olarak ortaya konulmuştur. Çalışanların demografik değişkenleri ve bankanın özel veya kamu bankası olma durumuyla, müşteri memnuniyeti, sadakati, sürekliliği ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konuları arasındaki fark olup olmadığı ise f testi ve t testi ile belirlenmiştir. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda;

- 1) Katılımcıların %85,6'sının müşteri ilişkileri yönetimi hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtirken bilgi düzeyinin yeterli olmadığını belirtenlerin oranı %10,6'dır. Katılımcıların %87,6'sının müşteri ilişkileri eğitimi aldıkları belirlenmiştir ve eğitimin %69,1 oran ile daha çok çalışılan banka tarafından verildiği belirlenmiştir.
- 2) Katılımcıların çalıştıkları bankanın özel ve kamu bankası olmasının müşteri memnuniyeti, sadakati, sürekliliği ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkındaki görüşleri açısından farklılık gösterip göstermediğine bakılmış ve özel bankaların müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati konularına kamu bankalarına göre daha çok önem verdiği belirlenmiştir. Müşteri sürekliliği ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konuları açısından özel ve kamu banka çalışanları arasında farklılık belirlenmemiştir.
- 3) Katılımcıların cinsiyetine göre müşteri memnuniyeti, sadakati, sürekliliği ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkındaki görüşleri açısından farklılık gösterip göstermediğine bakılmış ve katılımcıların bu konulara ilişkin cinsiyet bazında farklılık göstermediği belirlenmiştir.
- 4) Katılımcıların eğitim durumlarıyla müşteri memnuniyeti, sadakati, sürekliliği ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkındaki görüşleri açısından farklılık gösterip göstermediğine bakılmış ve lisans/yüksek lisans mezunlarının müşteri memnuniyeti ve müşteri sürekliliği konularına lise/önlisans mezunlarına göre daha çok önem verdiği belirlenmiştir. Müşteri sadakati ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konuları açısından katılımcılar arasında farklılık belirlenmemiştir.

ABSTRACT

FIELD WORK FOR DETERMINATION OF THE OPINIONS OF HUMAN RESOURCES IN BANKING SECTOR REGARDING CUSTOMER RELATIONS MANAGEMENT TRAINING

KURT, Burcu

Master Programme, Office Management and Education Department

Thesis Counsellor: Prof. Dr. Sezer KORKMAZ

August – 2007

Opinions of the personnel working at the banks applying customer relations management regarding customer relations management training were determined in the study.

Research population of the study consists of the personnel working at the banks applying customer relations management located at Beykoz, Istanbul. Sampling was made from research population in the study. Fifteen out of forty private and public bank branches in Beykoz district were reached. Survey sheet was used in order to take opinions of the personnel within the scope of this study. Data obtained with survey sheets was analyzed through SPSS program, and personal information of the personnel was shown as frequency and percentage. It is checked whether difference exists between opinions of personnel through f test and t test. Significance level was accepted as 0,05 in the study.

In conclusion of the study;

1) 85,6% of the participants stated that they have information on customer relations management while 10,6% of them stated that they have insufficient information level. It was determined that 87,6% of the participants received customer relations training and that 69,1% of the training were given by the employing bank.

2) By taking into account the status of employer bank whether being a public or private entity, and analysis was made in order to find out whether or not any differences had existed among the opinions of banking personnel in regard with the customer satisfaction, loyalty, continuity and customer relations management training and it was determined that the personnel of private banks, as compared with the personnel of public banks, had placed more importance on the issues such as customer satisfaction and customer loyalty. With respect to the issues such as customer continuity and customer relations management training, no differences have been observed among the opinions of personnel who were being employed by the private and public banks.

3) A study conducted in regard with the customer satisfaction, loyalty, continuity and customer relations training, a study was conducted with a view to find out whether any differences had existed among the opinions of banking personnel as to their gender and it was determined that no differences had existed on the opinions of banking personnel on the basis of their gender.

4) With regard to the issues such as customer satisfaction, loyalty, continuity and customer relations training, an analysis was made in order to find out whether any differences had existed among the opinions of the banking personnel as to their levels of education and it was determined that BS/MS degree graduates and compared with the graduates of high school and vocational schools had placed more importance on the issues of customer satisfaction and customer continuity. In regard with the issues such as customer loyalty and customer relations management training, no differences have been observed among the opinion of banking personnel.

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları	7
Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	60
Tablo 2 Katılımcıların Mezun Oldukları Bölüm, Çalışma Süreleri Ve Çalıştıkları Bölgümlere Göre Dağılımı	62
Tablo 3 Katılımcıların Müşteri İlişkileri Yönetimi Bilgisine Göre Sıklık Dağılımı	63
Tablo 4 Katılımcıların Müşteri İlişkileri Eğitimi Almasına Göre Sıklık Dağılımı	63
Tablo 5 Katılımcıların Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Alma Yerlerine Göre Sıklık Dağılımı	64
Tablo 6 Müşteri Memnuniyeti Sorularına Verilen Cevaplar Bakımından Sıklık Dağılımı	65
Tablo 7 Katılımcıların Müşteri Sadakati Sorularına Verdiği Cevaplara Göre Sıklık Dağılımı	67
Tablo 8 Katılımcıların Müşteri Devamlılığı Sorularına Verdiği Cevaplara Göre Sıklık Dağılımı	68
Tablo 9 Katılımcıların Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Sorularına Verdiği Cevaplara Göre Dağılımı	70
Tablo 10 Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Müşteri Sürekliliği, Müşteri İlişkileri Eğitimi Sorularına Verilen Cevapların Değerlendirilmesi	71
Tablo 11 Banka Türüne Göre Sıklık Dağılımı	72
Tablo 12 Bankanın Müşteri Veritabanı Oluşturması Hakkındaki Düşünelere Göre Sıklık Dağılımı	72
Tablo 13 Bankaların Müşterilerine Yönelik Anket Uygulamasına Göre Sıklık Dağılımı	73
Tablo 14 Bankaların Müşteri İlişkileri Yönetimine Yatırım Yapmalarına Göre Sıklık Dağılımı	73
Tablo 15 Bankaların En Çok Yatırım Yaptıkları Alanlara Göre Sıklık Dağılımı	74
Tablo 16 Karşılaşılan Sorunların Önem Sırasına Göre Puanlanması	74

Tablo 17 Bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Seminer, Hizmetiçi Eğitim, Workshop Hazırlayıp Hazırlamamasına Göre Sıklık Dağılımı	75
Tablo 18 Bankanın Eğitim Programları Düzenleme Aralığına Göre Sıklık Dağılımı	76
Tablo 19 Özel Ve Kamu Bankası Olma Durumu İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkındaki Bilgi Arasındaki İlişki	76
Tablo 20 Özel Ve Kamu Bankası Olma Durumu İle Müşterilerle İlgili Veritabanı Oluşturma Arasındaki İlişki	77
Tablo 21 Özel Ve Kamu Bankası Olma Durumu İle Müşteri Memnuniyeti Anketi Uygulanması Arasındaki İlişki	77
Tablo 22 Özel Ve Kamu Bankası Olma Durumu İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecine Yatırım Yapılması Arasındaki İlişki	78
Tablo 23 Özel Ve Kamu Bankası Olma Durumu İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Alınması Arasındaki İlişki	78
Tablo 24 Özel Ve Kamu Bankası Olma Durumu İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Programlarının Düzenlenmesi Arasındaki İlişki	79
Tablo 25 Katılımcıların Cinsiyeti İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Bilgi Sahibi Olması Arasındaki İlişki	80
Tablo 26 Katılımcıların Cinsiyeti İle Bankanın Müşteri Veritabanı Oluşturması Arasındaki İlişki	80
Tablo 27 Katılımcıların Cinsiyeti İle Müşteri Memnuniyeti Anketi Uygulanması Arasındaki İlişki	81
Tablo 28 Katılımcıların Cinsiyeti İle Bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecine Yatırım Yapması Arasındaki İlişki	81
Tablo 29 Katılımcıların Cinsiyeti İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Alması Arasındaki İlişki	82
Tablo 30 Katılımcıların Cinsiyeti İle Bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitim Programları Hazırlaması Arasındaki İlişki	82
Tablo 31 Katılımcıların Eğitim Durumu İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Bilgi Sahibi Olması Arasındaki İlişki	83
Tablo 32 Katılımcıların Eğitim Durumu İle Bankanın Müşterilerle İlgili Veritabanı Oluşturması Arasındaki İlişki	84
Tablo 33 Katılımcıların Eğitim Durumu İle Müşteri Memnuniyeti Anketi Uygulanması Arasındaki İlişki	84

Tablo 34 Katılımcıların Eğitim Durumu İle Bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecine Yatırım Yapması Arasındaki İlişki	85
Tablo 35 Katılımcıların Eğitim Durumu İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Alması Arasındaki İlişki	85
Tablo 36 Katılımcıların Eğitim Durumu İle Bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitim Programları Düzenlemesi Arasındaki İlişki	86
Tablo 37 Özel Ve Kamu Banka Çalışanlarının Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Müşteri Sürekliliği Oluşturma Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Bakımından İncelenmesi	87
Tablo 38 Banka Çalışanlarının Cinsiyetleri Açısından Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Müşteri Sürekliliği Oluşturma Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Bakımından İncelenmesi	88
Tablo 39 Katılımcıların Eğitim Durumuyla, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Müşteri Sürekliliği, Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Sorularına Verdikleri Sorulara Göre Dağılımı	89
Tablo 40 Araştırma Hipotezlerinin Genel Değerlendirmesi	92

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
İÇİNDEKİLER	viii

1. BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	3
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	7
1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar	8

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bankacılığın Tanımı ve Önemi	9
2.2. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi.....	9
2.2.1. Bankacılık Faaliyetlerinin Dünya'daki Başlangıcı	10
2.2.2. Türkiye'de Bankacılık Faaliyetlerinin Başlangıcı	11
2.3. Özel ve Kamu Bankacılığı	13
2.4. Bankalarda Organizasyon	14
2.5. Banka Organizasyonlarında İnsan Kaynakları'nın Önemi	15
2.6. Bankaların Çalışanları İle İlişkileri	17
2.7. Bankaların Müşterileriyle Olan İlişkileri	17
2.8. Bankalarda Müşteri Beklentileri Ve Müşteri İletişimi	18
2.9. Bankacılıkta Yeni Bir Yaklaşım: Müşteri İlişkileri Yönetimi	20
2.9.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Amaçları	21
2.9.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreçleri	22
2.9.2.1. Müşteri Seçimi (Müşteri Segmentasyonu)	22

2.9.2.2. Müşteri Kazanma	23
2.9.2.3. Müşterileri Elde Tutma (Müşteri Sürekliliği Sağlama)	23
2.9.2.4. Müşteri Derinleştirme	24
2.9.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Kapsamı	25
2.9.3.1. Müşteri Tatmini (Müşteri Memnuniyeti)	25
2.9.3.2. Müşteri Sadakati	26
2.9.3.3. Müşteri Değeri (Müşteriye Değer Yaratma)	26
2.9.3.4. Müşteriye Yaşam Boyu Değer	27
2.9.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bileşenleri	27
2.9.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanma Yerleri	28
2.9.6. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları	29
2.9.7. Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi Ve Faydaları	32
2.9.8. Bankaların Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejilerine Geçiş Aşamaları	34
2.9.9. Bankaların Uygulaması Gereken Müşteri İlişkileri Yönetimi İlkeleri	35
2.9.10. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimine Göre İnsan Kaynakları	37
2.9.11. Bankacılık Sektöründe Verilen Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi	38
2.9.12. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitiminin Önemi ve Hedefleri ...	39
2.9.13. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitim Süreci	41
2.9.13.1. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitiminde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	41
2.9.13.2. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Amaçlarının Belirlenmesi	44
2.9.13.3. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Sürecinin Tasarımı....	45
2.9.13.4. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimin Planlaması	46
2.9.13.5. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Programının Hazırlanması Ve Uygulanması	48
2.9.13.6. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitiminin Organize Edilmesi	50
2.9.13.7. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitiminin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi	50
2.9.13.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitiminin İşe Transfer Edilmesi	52
2.9.14. Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitiminin Bankalara Sağladığı Üstünlükler	54

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	57
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	58
3.3. Verilerin Toplanması	59
3.4. Verilerin Analizi	59

4. BULGULAR VE YORUM	60
-----------------------------------	----

5. SONUÇ VE ÖNERİLER	93
-----------------------------------	----

KAYNAKÇA	97
----------------	----

EKLER	106
-------------	-----

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Bankalar, ekonomik hayatın lokomotif kurumlarından olup, özellikle tasarruf sahipleri ile kredi kullanmak isteyenlerin ortak buluşma yeridir. Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde bankalar, bilgi teknolojileri ve iletişim dünyasındaki hızlı değişmelere ayak uydurmada öncü kuruluşların başında gelmekte, bu gelişmeleri bünyesinde içselleştirmektedirler. Küreselleşme ile yaşanan yoğun rekabet ortamı bankacılık sektörünü de kuşatmış, bunun doğal sonucu olarak klasik bankacılık hizmetlerine ilaveten, bankalar, gelişen, ürün çeşitliliği ve hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti yaratmada önemli atılımlar gerçekleştirmiştir. Bir itibar mesleği olan bankacılığın, yerleşmiş kuralları ve daima güncellenmek yönü olan yeni bilgilere açık tarafı göz önüne alınırsa, bankacılık mesleği içinde olanların öncelikle gerekli bilgi altyapısını oluşturması ve değişen bilgileri güncellemeleri kaçınılmaz bir zorunluluk olmaktadır (Şendoğdu, 2006, s.3).

Banka, bütün çalışanları ve yöneticileri ile bir takım gibi uyumlu, birbirlerine güven duyarak ve etkili iletişim kurarak çalışmalıdır. Bunun için banka gereken olumlu kültür ortamını geliştirmeli ve müşteri ilişkilerinde fark yaratmalıdır. Böyle bir çalışma ortamında, müşteri odaklı bakış açısı geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için çalışanların müşterilerini dikkatle dinlemesi ve müşteri şikayetlerini doğru değerlendirmesi zorunludur (Taşkın, 2000, s.5). Bütün bu gelişmeler ve değişmeler sonucu, müşteri odaklı hale gelen bankalar, müşteri için değer sunmada sürekli yeni yollar bulmaya üst düzeyde önem vermeye başlamışlardır. Bankalar, müşterinin kalite ve tatmin beklentilerine uyacak biçimde hizmetlerini gerçekleştirmeyi kendilerine amaç haline getirmişlerdir (Odabaşı,2004, s.30).

Müşteri istek ve gereksinimlerine göre hazırlanan yönetim stratejileri bu sebeple ön plana çıkmıştır. Bu yaklaşımlar arasında en çok uygulanan yönetim stratejilerinden biri de “Müşteri İlişkileri Yönetimi” ’dir.

Müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımı, “kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir.” Müşteri ilişkileri yönetimi, sadece hizmetin satılmasıyla ilgili bir kavram olarak değil bir süreç olarak ele alınmaktadır (Odabaşı, 2004,s.3). Müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı olması için gerekli teknolojik imkanların sağlanması ve müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi sürecine katılmasının sağlanması gerekmektedir. Müşteri ilişkileri denildiği zaman sadece bankanın bir çalışanı ile bir müşterisi arasındaki ilişkiler anlaşılmalıdır. Müşterilerin beklentileri, istekleri ve arzuları artmış olduğu için müşteri ilişkileri, temel olarak banka ve bankanın organizasyonun bütününe ilgilendirir (Taşkın, 2000, s.21). Bu bakımdan müşteri ilişkilerine sıra dışı bir özen gösterilmesi gerekmektedir. Yoğun rekabet koşullarında müşterilerine gereken özeni göstermeyen ve onlardan uzak kalan bankalar başarısız olmaktadır. Bu nedenle, gerek müşterinin gerekse de bankanın kendi çalışanlarının beklentilerine cevap verecek şekilde kaliteli hizmetin sunulması gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerini etkin hale getiren en önemli unsurun çalışanlar olduğu bilinmektedir. Müşteriler ile doğrudan iletişimde bulunan personel, müşteri kazanımında en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilebilir (Brown,1995, s.12). Müşteri ilişkileri yönetimi sürecini başarılı uygulayan çalışanlar, işletmenin rakiplerine karşı fark yaratmasını sağlamaktadırlar.

Bankalarda verimliliği etkileyen en önemli unsurun insan olduğunun anlaşılması üzerine, personele verilen müşteri ilişkileri yönetimi eğitim programları ön plana çıkmıştır. Fark yaratacak müşteri ilişkileri için, işletmenin bütün çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimiyle ilgili bir eğitimden geçirilmeleri gerekir. Öncelikle bütün çalışanlar eğitimin müşteri ilişkileri yönetimini uygulama konusunda hem kendileri ve hem de işletmeleri için çok önemli olduğuna gönülden

inanmaları gerekmektedir (Taşkın, 2000, s.225). Müşteri ilişkileri yönetimini benimseyen bankalar eğitim faaliyetlerini dikkatlice düzenlemelidir. Eğitim programları oluşturulurken, personele verilecek eğitimin müşteri beklentilerine ve değişen rekabet koşullarına ne kadar uyum sağladığı araştırılmakta ve bu araştırma sonucunda eğitim programları oluşturulmaya çalışılmalıdır. Banka çalışanlarına verilen eğitim hizmetleri, müşterilerin ve çalışanların ihtiyaçlarına, isteklerine ne kadar yaklaşabilirse, eğitim ancak o zaman başarılı olmaktadır.

Bu çalışmada müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan banka çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkındaki görüşleri araştırılmaya çalışılmıştır.

1.1. Araştırma Problemi

Araştırmamızın problemi, özel ve kamu bankalarında çalışan müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi almış olan personelin müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi, müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri memnuniyeti, sadakati ve sürekliliği hakkındaki görüşlerini saptamak ve bu değişkenlerle demografik özellikleri, bankanın özel ve kamu olma durumu değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını saptamaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi yaklaşımının yaygın olarak benimsendiği bankacılık sektöründe, banka çalışanlarına verilen eğitim hizmetlerinin müşteriler ve çalışanların ihtiyaçlarını ne kadar giderebildiği ortaya çıkan önemli sorunlardan birisidir.

Çok geniş müşteri yelpazesine sahip olan bankalar, diğer sektörlerle nazaran daha fazla değişikliği ve gelişmeyi içerisinde barındırmaktadır. Bu gelişmelerden dolayı Türkiye’de ilk önce özel bankalarda ve daha sonra da kamu bankalarında müşteri ilişkileri yönetimi uygulanmaya başlamıştır. Bu yönetim biçiminin uygulamaya geçmesiyle, banka çalışanlarının eğitim ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bankaların vitrini olan çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkındaki düşünceleri de bu nedenle önem kazanmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkında çok çeşitli araştırmalara rastlanmıştır. Bu araştırmalar çoğunlukla, müşteri ilişkileri yönetiminde bilişim teknolojilerinin önemi, müşteri ilişkileri yönetimi kavramının incelenmesi, müşteri ilişkileri yönetiminin bankacılıkta nasıl uygulandığı, müşteri ilişkileri yönetiminin sigortacılık ve turizm işletmelerinde nasıl uygulandığı hakkındadır (Akalın, 2004; Alagöz, 2003; Bayrak, 2004; Güner, 2003; Güven, 2002; Özdamar, 2004; Parman, 2003; Yılmaz, 2001). Bu açıdan, müşteri ilişkileri yönetiminin sadece bankacılık sektörü için değil, diğer sektörler için de önem kazandığı ortaya çıkmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin işletmeye entegrasyonunun tam sağlanabilmesi için çalışanların eğitilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de özel ve kamu bankalarında çalışan müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi almış olan personelin müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri sürekliliği hakkındaki görüşlerini belirlemek ve katılımcıların cinsiyetleri, eğitim durumları gibi demografik özellikleriyle ve çalıştıkları bankanın özel veya kamu bankası olmasına göre farklılıklarını ortaya çıkartmaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin banka çalışanlarının üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi için müşteri ilişkileri yönetimi eğitim süreçlerinin ortaya konulması gerekmektedir. Çalışanlara uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ile araştırmamızın problemine paralel olarak ortaya konan müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi görüşlerinin saptanması bu bağlamda önemlilik arz etmektedir.

Bankalar, müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verirken, müşteri ilişkileri yönetiminin temel unsurları olan müşteri tatmini, müşteri sadakati ve müşteri sürekliliğinin oluşturulması konularında çalışanlarını eğitmektedirler. Bu eğitim programları sonucunda banka çalışanlarının bu unsurları iş ortamlarına aktarmasını

beklenmektedir. Araştırmamızda, müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi almış banka çalışanlarının müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri sürekliliği oluşturma konusundaki görüşleri de saptanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan hipotezler ise şunlardır:

- H₁:** Özel ve kamu banka çalışanları arasında, müşteri memnuniyeti yaratma açısından farklılık vardır.
- H₂:** Özel ve kamu banka çalışanları arasında, müşteri sadakati oluşturma açısından farklılık vardır.
- H₃:** Özel ve kamu banka çalışanları arasında, müşteri sürekliliği oluşturma açısından farklılık vardır.
- H₄:** Özel ve kamu banka çalışanları arasında müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konusunda farklılık vardır.
- H₅:** Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri memnuniyeti konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.
- H₆:** Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri sadakati konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.
- H₇:** Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri sürekliliği konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.
- H₈:** Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi eğitimine bakış açıları arasında farklılık vardır.
- H₉:** Katılımcıların eğitim durumu ile müşteri memnuniyeti konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.

H₁₀: Katılımcıların eğitim durumu ile müşteri sadakati konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.

H₁₁: Katılımcıların eğitim durumları ile müşteri sürekliliği konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.

H₁₂: Katılımcıların eğitim durumları ile müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Gelişen ve değişen müşteri beklentileri bankacılık sektörünü büyük ölçüde etkilemiştir. Bu durum yeni bir yönetim anlayışını gerektirmiştir. Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetiminin yaygınlaşması da bu sayede olmuştur.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteriye verdiği önem sayesinde bankalar müşteri ihtiyaçlarını daha çabuk ve etkin bir biçimde karşılayabilmektedirler. Bankalar uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek istiyorlarsa müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir takım şartları yerine getirmelidirler. Bu nedenle bu sektörde çalışan personele önemli görevler düşmektedir. Bu personelin önceden belirlenmiş hedefler içerisinde belirli eğitim programlarından geçmesi ve aldığı bu eğitimi mesleğinde kullanması gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi almadan hiçbir banka çalışanının müşteri ilişkileri yönetimini düzgün bir şekilde uygulaması beklenmemelidir.

Bu çalışma ile, müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi kavramının önemi vurgulanmıştır. Müşteri ilişkileri yönetim felsefesini benimsemiş bankaların müşteri ilişkileri yönetimini bankacılık faaliyetlerini geçirmek için ilk önce personelini eğitmesi gerekmektedir.

Bu araştırmada, bankacılık sektöründe hazırlanan diğer müşteri ilişkileri yönetimi hakkındaki araştırmalardan farklı olarak müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi

üzerinde durmuş ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi alt başlıklarıyla incelenmiştir. Bu temele dayalı olarak araştırmamızın gerekliliği ve değerinin ortaya konulması açısından yapılan araştırmalardaki bilgi yetersizliği, araştırmamızın önemini ortaya çıkarmaktadır.

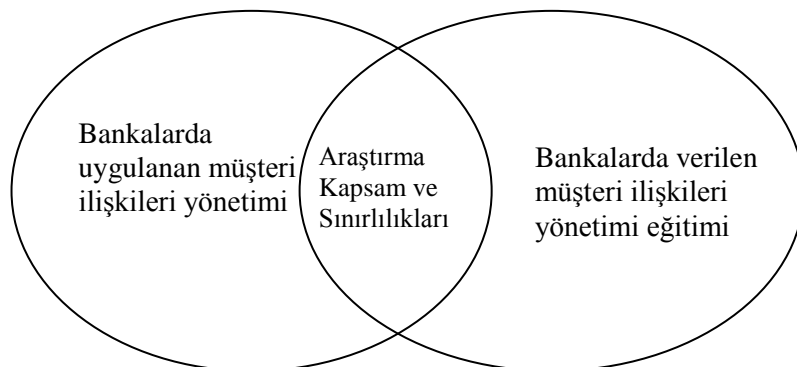
1.4. Varsayımlar

- 1- Örneklem olarak seçilen bankalar ve bu bankalarda görev yapan personelin özellikleri evreni temsil edebilecek durumdadır.
- 2- Anket sorularının kapsam geçerliliği için başvuru uzman kanıları yeterlidir.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmamızın kapsamını bankalarda uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi oluşturmaktadır.

Araştırmamızda iki ana kavram kullanılmıştır bunlardan birincisi bankalarda uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi, ikincisi ise bankalar tarafından çalışanlarına verilen müşteri ilişkileri yönetimi eğitimidir. Araştırma amacımız uyarınca, bankalarda verilen müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkında çalışanların görüşlerini araştırılmıştır.



Şekil 1: Araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları

Bu araştırma, İstanbul ili Beykoz ilçesinde yer alan otuz beş özel ve kamu banka kuruluşu içerisinde müşteri ilişkileri yönetimini benimsemiş on beş banka şubesinin çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmada, banka çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkındaki görüşleri ve müşteri ilişkileri yönetiminin temel unsurları olan müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri sürekliliğine ilişkin görüşleri de belirlenmeye çalışılmıştır.

1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar

CRM (MİY): Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)

Coaching (Koçluk): Rehberlik etmek, yetiştirmek, zorluklara ve tehlikelere karşı hazırlamak anlamında kullanılabilir.

Mentor (Akıl Hocası): Çalışanların kendi bilgi ve deneyimlerinin yeterli olmadığı yerlerde danıştıkları insanlar olarak nitelendirilebilir.

Performans: Bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır.

İç müşteri: Kuruluşun çalışanlarına iç müşteri denilmektedir.

Dış müşteri: Kurumlardan, ürün ve hizmet alan kişilerdir.

Veritabanı (Veri Ambarı): Bankaların müşterilerine ait olan bilgileri sakladıkları, bilgisayar ortamlarıdır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bankacılığın Tanımı ve Önemi

Bugünkü ekonomik ve ticari ilişkiler içinde çok önemli bir yer tutan banka, sermaye, para ve kredi konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen bir ekonomik birimdir (Şendoğdu, 2006, s.3).

Günümüzdeki çağdaş banka, işlemlerin çok çeşitli ve karmaşık olması, araçlarının genel ekonomideki etkinliği ve yönetimindeki özellik ve güçlük nedeniyle klasik çağların bankalarından çok değişik ve seçkin bir kurum niteliği kazanmış bulunmaktadır (Eyüpgiller, 1999, s.2).

Ekonomideki işlevleri açısından bankalar, ülkelerin kalkınmasını destekleyen, ekonomiye yön veren kurumlardır. Gelişmiş ekonomik sistemlere bakıldığında düzgün işleyen bir bankacılık sistemlerinin olduğu görülmektedir. Bankaların, mevduat toplayarak kaynak yaratması ve bu kaynaklarını daha sonradan kredilendirme ve diğer mali işlemlerde kullanarak ekonomiye verdiği katkı büyüktür. Ülkelere ait para politikalarını belirlemeye önemli ölçüde yön veren bankalar, ülkelerin kalkınmasını etkilemekte ve dolayısıyla ülke halkının da refah düzeyini belirlemektedirler.

2.2. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Bankacılık hizmetleri de ticaret kadar eskidir. Her ikisi de, insanlar arasındaki iş bölümü ve ihtisaslaşmanın sonucu olarak doğmuş ve gelişmiştir (Birdal, 1993, s.19).

2.2.1. Bankacılık Faaliyetlerinin Dünya'daki Başlangıcı

Tarihçiler bankacılığın ilk çıkış noktasının Sümerler tarafından oluşturulduğunu belirtmektedirler. Bunu yanı sıra, Eski Mısır ve Eski Yunan ve Roma'da banka işlemleri ile uğraşan kurumların var olduğu bilinmektedir (Öçal ve Çolak, 1999, s.14). Daha sonraki yüzyıllarda dünya politikası ve ticaretinin Roma'da yığılmasıyla bankerlik kavramı oluşmuş ve banka işlemlerini ilgilendiren hukuki içtihatlar oluşturulmuştur. Roma İmparatorluğu'nun yıkılmasından sonra Ortaçağ Avrupa'sında bankacılık sektörü gerilese de, ilk banka kuruluşu 1157 yılında Venedik'te kurulmuştur (Aydemir, 2005, s.4).

Modern bankacılığın başlangıcı 1609 yılında Amsterdam Bankası'nın kurulması ile başlamış, 1694 yılında kurulan İngiltere Bankası ve 1907'de ABD'de kurulan Federal Rezerve Bank ile olgunluğa ulaşarak modern banka sisteminin iskeletini oluşturmuşlardır (Altan, 2001, s.42). On dokuzuncu yüzyıldan itibaren bankaların, ekonomik ve ticari faaliyetlerin en büyük yardımcısı ve hatta bu faaliyetleri geniş ölçüde düzenleyici kurumlar haline gelmeleri, faaliyet alanlarına göre uzmanlaşmalarına neden olmuştur. II. Dünya Savaşı sonrasında kurulan Kalkınma ve Yatırım bankaları, bankacılık sisteminde ön plana geçmiştir. 1945-1960 yılları arasında ise özellikle Avrupa'da ticari bankacılık gelişme göstermiştir (Korukçu, 2006, s.7).

Batı bankacılık sektöründe önemli izler bırakan 1973 yılında yaşanan petrol krizi sonrasında, parasal kaynaklar bankaların kredi hacmini yükselttiği gibi aktifteki ürün sayısını da artırmıştır. Bu gelişin teknolojik değişim ile desteklenmesi, bankacılık sektöründe elektronik donanımın kullanılmasının hızlanmasına, ürün çeşitleri içerisinde bireysel ürünlerin katılmasına ve sektördeki vade yapılarının kısılmasına neden olmuştur. Teknolojik gelişimin bankacılık sistemi tarafından benimsenmesi, bankaları müşterileri için riskten korunmalarını sağlayacak işlemler yapmaya yöneltmiş bu da yeni finansal araçların türetilmesini sağlamıştır (Öçal ve Çolak, 1999, s.19). Bu bağlamda bankalar, ödünç alıcılara ve tasarruf sahiplerine

geniş kolaylıklar sağlayarak finansal sistemin önemli bir işlevini yerine getirmektedirler (Şendoğdu, 2006, s.7).

2.2.2. Türkiye’de Bankacılık Faaliyetlerinin Başlangıcı

Bankacılık Avrupa ülkelerinde sanayileşme sürecinin bir gereği olarak ortaya çıkarken, Türkiye’de ilk banka Osmanlı Devleti’nin çöküş döneminde devletin finansman ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulmuştur. Kaynakların çok kısıtlı olduğu ortamda yabancı sermaye aracılığıyla başlayan bankacılık Cumhuriyet Dönemi’ne kadar yabancı bankaların hakimiyeti altında gelişmiştir (Yılmaz, 2001, s.19).

İlk banka 1847 yılında İstanbul Bankası adıyla kurulmuştur. Buna rağmen Osmanlı İmparatorluğu’nda bankacılığın 1856 yılında kurulan Osmanlı Bankası ile başladığı kabul edilen görüştür. Banka, yabancı sermayeyle kurulmuştur. Osmanlı Bankası’nı imparatorluk döneminde faaliyet göstermiş diğer yabancı bankalardan ayıran en önemli özellik, bankaya 1863 yılında para basma ayrıcalığının verilmiş olmasıdır. Yapılan anlaşmaya göre Osmanlı Devleti tüm gelirleri Osmanlı Bankası’na yatırmayı, tüm ödemelerini bu banka aracılığı ile yapmayı, içi ve dış borçlanmaları ile ilgili tahvilleri bu banka aracılığı ile çıkarmayı, her yıl bütçesinin bir örneğini bankaya vermeyi ve olağanüstü durumlar dışında bütçede yer alan harcamaların üstünde harcama yapmamayı kabul etmiştir. Bankaya devlet bütçesini denetleme yetkisi verilmiştir. Tüm bunların karşılığında banka, hükümete teminat karşılığı kısa vadeli avans vermekle yükümlü tutulmuştur (Aydemir, 2006, s.9). Bu gelişmelerden sonra ulusal bir bankanın kurulması gerektiği bilincine varılmıştır. İlk ulusal banka olan Ziraat Bankası 1882 yılında kurulmuştur. Ziraat Bankası’na çiftçiye kredi açma ve tarımla ilgili her türlü bankacılık hizmetini yapma yetkileri verilmiştir. 1856-1923 yılları arasında kurulan bankalarda yabancı sermayeli bankalar çoğunlukta olmakla birlikte, II. Meşrutiyet’in ilanı ile ulusal sermayeyle yerel ve tek şubeden oluşan bankaların kurulması başlamıştır. Bu süreç I. Dünya Savaşı’nın başlamasıyla hızlanmıştır (Korukçu, 2004, s.1).

Cumhuriyetin ilan edildiği dönemde, Türkiye ekonomisinin içinde bulunduğu durum nedeniyle dönemin yöneticileri, ekonomik kalkınmanın hızlandırılmasında bankacılık sektörünün taşıdığı önemin farkına vararak, ulusal bankacılığın gelişimi için girişimlerde bulunmuşlardır. Bu nedenle 1923 yılında İktisat Kongresi düzenlenmiştir.

Kongre’de ifade edilen görüşlere göre özel kesimin olanakları henüz güçlü bankalar kurulması için yeterli bulunmamış ve bankaların kurulmasında devletin katkısının olması gerektiği belirtilmiştir (Korukçu, 2004, s.3). Bankacılığın ekonomik kalkınmanın lokomotifi olduğu düşüncesinden hareketle devlet , özel sermayeyi çeşitli teşviklerle bankacılığa çekmeye çalışırken özel sektörün gücünün yetmediği yerlerde banka kurmuştur.

Ulusal bankacılık dönemi (1923-1932) olarak adlandırılan bu dönemde, bir ana ticaret bankasının ve bir sanayi bankasının kurulması gerektiği düşünülmüştür. Bu düşünceden hareketle ana ticaret bankası olarak 1924 yılında Türkiye İş Bankası kurulmuştur. 1925 yılında ise Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur. Bu banka ülkemizde kurulan ilk kalkınma bankasıdır. Banka, 1932’de Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası adını almış, 1933 yılında da Sümerbank’a devredilmiştir. Ulusal bankacılık döneminde kurulan bir diğer banka ise Emlak ve Eytam Bankası’dır. Bu banka, 1927 yılında konut kredisi vermek amacıyla kurulmuştur (Yılmaz, 2001, s.20).

Cumhuriyet döneminde bankacılık alanında atılan en önemli adımlardan birisi 1930 yılında Merkez Bankası’nın kurulmasıdır. Merkez Bankası, para basmak, paranın değerini korumak, ekonominin genel likitidesini ayarlamak ve bankalara ödünç para vermekle görevli bir emisyon bankasıdır (Korukçu, 2004, s.4). Ayrıca 1930 yılında Türk Ticaret Bankası kurulmuştur. Merkez Bankası’nın kurulmasından sonra devletin iktisadi devletçilik stratejisini benimsemesiyle çeşitli alanlara hitap etmek amacıyla devlet bankaları kurulmuştur.

Bankacılık sistemimizi önemli ölçüde etkileyen iktisadi devletçilik stratejisiyle, Sümerbank (1933), Belediyeler Bankası (1933), Etibank (1935), Denizbank (1937) ve Halk Bankası (1938) kurulmuştur.Devlet, kamu bankalarının kurulmasından sonra özel sermaye bankalarının kurulmasını teşvik etmiştir. Bu teşvikler sonucunda özel bankacılık önem kazanmıştır. Yapı ve Kredi Bankası (1944), Garanti Bankası (1946), Akbank (1948), Pamukbank (1955) ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (1950) bu dönemde kurulmuştur (Şendoğdu, 2006, s.14-19; Alagöz, 2003, s.155-157).

Türk bankacılığı açısından verimli geçen 1950’li yılların sonunda yaşanan durgunluk ve 1960’lı yıllarda yaşanan istikrarsızlık sonucunda 1960-1964 yılları arasında on beş banka faaliyetine son vermiş ve bu gelişmeler, Türk bankacılık sektörünün gelişimini sekteye uğratmıştır (Yılmaz, 2001, s.22). Yaşanan bu gelişmeler ardından 1970’li yıllarda hareketlenen bankacılık sektöründe holding bankacılığı göze çarpmaktadır. 1970’li yılların ortalarında bankaların yönetimini özel holdinglerin ele geçirdiği görülmektedir.

1980’li yıllarda ise Türk bankacılığı gerçek anlamıyla gelişmeye başlamıştır. 1980 sonrası bankacılık faaliyetlerine bakıldığında yeni ürünlerin fazlalaştırıldığı ve büyüklük anlayışının yerini kârlılığa bıraktığı göze çarpmaktadır. 1980’li yılların ortalarında başlayan yenileşme hareketiyle, 1990’lı yıllarda oldukça gelişme gösteren bankacılık sektörü günümüzün modern Türk bankacılık anlayışını oluşturmuştur.

2.3. Özel ve Kamu Bankacılığı

Bankalar, ekonomi içindeki işlevlerine ve belirli amaçlarına yönelmelerine göre çeşitli türlerde sınıflandırılabilir. Banka kuruluşları ülkemizde daha çok özel bankacılık ve kamu bankacılığı olarak ikiye ayrılmaktadır.

Kamu bankacılığı devlet sermayesiyle kurulmuş, daha çok belli alanlardaki kamu politikalarını desteklemek amacıyla faaliyet gösteren kurumlardır. Şirket

politikaları devlet tarafından belirlenen bu bankaların yöneticilerini de devlet tayin eder (Yılmaz, 2001, s.17).

Özel bankacılık ise, mülkiyetinin devlet dışında özel veya tüzel kişilere ait olduğu bankacılık türüdür. Bu banka türünde devlet sermayesi değil, girişimcilere ait sermaye kullanılır. Genellikle kâr elde etmek için kurulurlar. Günümüz özel bankacılık sektörüne bakıldığında özel bankaların sahiplerinin çoğunlukla holdingler olduğu göze çarpmaktadır.

2.4. Bankalarda Organizasyon

Banka işletmeleri, her işletme gibi başarılı sonuçlar alabilmesi, etkili ve kolay bir biçimde yönetilmesi için bir organizasyon sistemine sahip olmalıdır.

Küresel rekabetin yaşandığı günümüzde, bankalar yurt içinde rakipleriyle rekabet ettiği gibi, yurt dışında da diğer bankalarla rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu rekabette, üstünlük sağlanmasında bankaların organizasyon ve yönetim yapılarının etkisi büyük olmaktadır (Şendoğdu, 2006, s.59).

Bir bankanın amaçlarını gerçekleştirebilmesi için her şeyden önce sağlıklı bir organizasyon yapısına ve işleyişine sahip olması gerekir.

Bankaların organizasyon sistemleri oluşturulurken şunlara dikkat edilmelidir (Şimşek, 2001, s.30):

- Amaca ulaşmak için gerekli faaliyetleri planlı ve anlamlı bir şekilde gruplamak,
- Bu grupları belirli organizasyon kademe ve mevkileri haline getirmek,
- Bu mevkilere uygun işgörenleri atamak.

Bu anlamda organize etme eylemi planlı ve bilinçli bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin itici gücünü, müşteri üzerine odaklanma, bilişim

teknolojisinin etkin ve yaratıcı bir biçimde kullanılması oluşturmaktadır. Bu süreç içerisinde bankalar, insan kaynaklarının ve müşterilerinin gereksinimlerini araştırmak zorundadırlar.

Eylemli ve planlı olan organize etme sürecinde banka organizasyonlarının temel amacını müşterilerine kaliteli hizmet sunmak oluşturmaktadır. Bunun anlamı günümüzde müşteri beklentilerinin de üstün hizmet sunmak anlamına gelmektedir. Bunun sağlanması içinde gelecek yönelik bankaların organizasyon yapılarını oluştururken, geleceğe yönelik olarak bankanın kaynaklarının değerlendirilmesi yapmalıdır. Bu kaynakların başında insan kaynakları gelmektedir (Kırım, 2001, s.127).

2.5. Banka Organizasyonlarında İnsan Kaynakları'nın Önemi

İnsanların bir organizasyonun en değerli varlığı ve dinamik tek unsuru olduğu artık tüm açıklığı ile görülmekte ve kabul edilmektedir. İnsanın becerileri, tutum ve davranışları, ilişki kurma ve yönetme tarzları, inanç ve değerleri bütün organizasyonel girişimlerde başarıyı belirleyici unsurdur (Barutçugil, 2004, s.11).

Bir banka organizasyonunun vizyonunu gerçekleştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için her şeyden önce uygun nitelikler taşıyan, gerekli bilgi ve becerilerle sahip olan bankanın organizasyon yapısına uygun tutum geliştirmiş yeterli sayıda yöneticiye ve çalışana sahip olması gerekmektedir. Bu şartları taşıyan yönetici ve çalışanların belirlenmesi ve bankasının çevresindeki değişimlere ayak uydurabilmesi için bankalardaki insan kaynaklarının planlanması gerekmektedir.

İnsan kaynakları planlamasının olmaması ya da yetersizliği organizasyonda otoritenin, yaptırım gücünün kaybolmasına, iletişimin, etkileşimin, motivasyonun, katılımcılığın ve iş performansının azalmasına yol açacaktır. Stres düzeyi, endişe ve tedirginlik artacak ve çatışmalar yoğunlaşacaktır. Bu ve benzeri sorunların temelinde; amaç belirsizliği, iş tanımlarının olmaması, doğru insanların seçilmesini sağlayacak etkili işe alma-seçme sistemlerinin bulunmaması, kariyer planının

yapılmaması, eğitim-yerleştirme sistemlerinin kurulmaması, etkili ücret-ödül sistemlerinin yerleştirilmemesi, takım çalışması anlayışının ve kurum kültürünün oluşturulmaması gibi nedenler bulunmaktadır (Barutçugil, 2004, s.244, Filiz, 2007, s.2-3).

Bu sorunların yaşanmaması için banka organizasyonlarının etkili ve sistematik bir insan kaynakları planlaması oluşturması gerekmektedir. Etkili olması istenen insan kaynakları planlaması, organizasyonun vizyon ve misyonundan ve bunlara bağlı olarak belirlenecek uzun dönemli hedef ve amaçlarından yola çıkılarak yapılmalıdır. Bu amaçlara bağlı kalınarak hazırlanan insan kaynakları planlaması bankanın istenilen verimi almasına zemin hazırlar. İnsan kaynakları planlamasının belli başlı bir takım yararları vardır.

İnsan kaynakları planlaması, her şeyden önce, çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve bağlılığını artırır. Çalışanların kariyer planlaması yoluyla geleceklerini organizasyon içinde görmelerini ve organizasyonu benimsemelerini kolaylaştırır. İşten ayrılmalar azalır ve iş bilgi ve becerisindeki birikim nedeniyle performans ve kalite düzeyi artar. İnsan kaynakları planlamasının bir diğer yararı ise eğitim ihtiyacının doğru belirlenmesi ve bu ihtiyacın karşılanmasının sağlanmasıdır. Böylece, kariyer planlaması etkinlik kazanır ve doğru işe doğru çalışanın seçilmesi sağlanır. Ayrıca, iş tanımlarının sağlıklı yapılmasıyla amaçlarla yönetim kolaylaşır, performans ve değerlendirmenin etkinliği artar. Doğru eğitim ve doğru yönetim sayesinde, çalışanlar arasındaki iletişim hızlanır ve etkinlik kazanır. Ayrıca doğru eğitim sistemi ile çalışanların müşteriler ile olumlu ilişkiler geliştirmeleri sağlanabilir (Barutçugil, 2002., s.244; Filiz, 2007, s.5).

2.6. Bankaların Çalışanları İle İlişkileri

İnsan kaynaklarının doğru planlaması ile kendilerini bankanın bir parçası olarak gören çalışanlar, bankanın toplumdaki saygınlığının korunması ve bankanın müşterileri ile olan olumlu ilişkilerinin devam ettirilmesi çabası içerisinde bulunmaktadır. Bankalar, bu olumlu özellikleri çalışanlarına kazandırabilmek için öncelikle çalışanları ile olan ilişkilerine özen göstermeleri gerekmektedir.

Bankalar, çalışanlarının tamamına, ayırım gözetmeden, gerek işe alınmada, gerekse kariyer gelişiminde eşit olanaklar sağlamaya çalışmalıdır. Çalışanlarına eşit kariyer imkanı vermek için, çağın ve bankacılık mesleğinin gerektirdiği bilgi düzeyine ulaşabilmeleri için eğitim, kurs, seminer ve benzeri olanaklar sağlayarak destek vermeleri gerekir. Eğitim imkanı gibi uygulamalar dışında bankaların, çalışanların motivasyonun artırılması ve daha iyi koşullarda hizmet sunulması için önlemler alması gerekmektedir. Bunun için, iş yoğunluğuna uygun sayıda çalışanın belirlenmesi ve mesai saatlerinin organize edilmesi gerekmektedir (Atlı, 2007, s.3; Filiz, 2007, s.3-4).

Bankaların bunların dışında hizmet kalitesinin artırılması için çalışanları ile müşterileri arasında olumlu ilişkiler gelişmesini sağlaması gerekmektedir. Müşterilerin gözünde çalışanlar bankayı temsil ederler. Bu yüzden bankanın, çalışanları ile müşterileri arasındaki ilişkilerini düzenlemesi gerekir. Banka, çalışanları ile olduğu kadar müşteriyle olan ilişkilerine de özel bir önem vermelidir. Bu sebeple, banka müşteriyle olan ilişkilerini de düzenlemelidir.

2.7. Bankaların Müşterileriyle Olan İlişkileri

Bankaların müşteriyle olan ilişkilerini düzenlemesinin ilk koşulu, çalışanlar ile banka arasında kopukluk olmamasıdır. Bankanın çalışanlarıyla olan ilişkilerine özen göstermesi, çalışanlarında müşterilerle olan ilişkilerine özen göstermesine neden olmaktadır. Bunun dışında bankaların müşteriyle olan ilişkilerinde dikkat etmesi gereken bazı noktalarda bulunmaktadır.

Bankalar, müşterilerine sunduğu her türlü ürün ve hizmetin her aşamasında ve her konuda, doğru eksiksiz ve zamanında bilgi aktarımı yapmalıdır. Ayrıca bankalar mevzuat gereğince bilgi ve belge istemeye yetkili kişi ve mercilere yasal olarak verilmesi gereken belgeler dışında müşterilerine ait bilgi ve belgeleri gizli tutmak ve özenle saklamakla yükümlüdürler. Bankacılık işlemlerinde müşterilerin bankaya güvenerek verdiği bilgiler müşteri güvenliği düşünülerek, başka kişi ve kurumlarla paylaşılmamalıdır. Müşteri güvenliği bankaların özellikle dikkat etmesi gereken bir konudur. Bankaların, müşterinin hizmet alımındaki karşılaşılabilecek tüm riskleri ortadan kaldırmaya çalışması gerekmektedir. Müşteri güvenliği dışında önemli bahsedilmesi gereken bir diğer konu da müşteriler arasında ayırimcılık yapmamaktır. Tüm müşterilere aynı kalitede ve aynı düzeyde hizmet sunmakta çok önemlidir. Müşteriler arasında ayırım yapıldığı inancı, müşterilerin bankadan uzaklaşmasına neden olmaktadır (Şendoğdu, 2006, s.90-92; Sezgin, 1999, s.15).

Bankaların müşteriyle olan ilişkilerini düzenleme ihtiyacının bir diğer nedeni de müşterilerin beklentilerini daha iyi anlayabilmek ve bu sayede müşteriyle iletişimlerini etkinleştirmektir.

2.8. Bankalarda Müşteri Beklentileri Ve Müşteri İletişimi

Sadık ve taraftar müşterilerinin sayısını artırmak isteyen bir kurum, kalite kavramını anlamalı ve tepe yönetiminden başlayarak organizasyonun bütün kademelerinde kaliteli hizmet ve yüzde yüz kaliteli üretim yapmak için inanç yaratmalı ve sürekli iyileştirme ilkesini benimsemelidir (Taşkın, 2000, 5.). Bu ilke, müşteri beklentilerinin tanınması ve karşılanması gerekli olan en temel unsurlardandır.

Sürekli iyileştirme ilkesi dışında müşterilerin hizmet alırken bankalardan beklediği birkaç unsur bulunmaktadır. Bunlar (Özen, 2000, s.5). :

- Yeni ve çağdaş araç ve gereçlerin kullanılması,
- Hizmetlerin uygun fiyatının olması,

- İş yerinin görünümünün çekici ve verilen hizmete uygun olması,
- Personelin iyi giyimli ve tertipli olması,
- Verilen sözün tutulması,
- Sorun çıktığında anlayışlı ve güven verici olunması,
- Ürün ve hizmetin söz verilen zamanda yapılması,
- Çalışanların güvenilir olması,
- Kayıtların doğru tutulması,
- Ürün ve hizmetin istenildiği anda alınması,
- Personelin müşteriye yardıma her zaman istekli olması,
- Personelin bilgili ve deneyimli olması,
- Personelin dürüst ve terbiyeli olması,
- Personelin hizmet sunumunda müşteriye kendini emniyette hissettirmesidir.

Yukarıda bahsedilen unsurların sağlanmasıyla birlikte müşteri-banka arasında güvene dayalı bir iletişim gelişmeye başlar. Müşteriler, beklentilerine cevap veren, kendilerine önem verdiğini hissettikleri bankalarla çalışmayı tercih ederler ve bunlarla olumlu ilişkiler geliştirirler. Müşteri beklentileri karşılanmadan ne yeni müşteri elde edilebilir ne de eski müşteriler elde tutulabilir.

Günümüzün değişen ve gelişen şartları dolayısıyla bugünkü müşteri beklentileri farklılık göstermektedir. Bu noktada bankaların müşterilerini elinde tutmasının yolu müşteriyle doğru ilişkiler kurmasından geçmektedir. Fakat, bankacılık işlemlerinde teknolojinin yaygınlaşması ve hizmetlerin taklit edilebilirliği bunu zorlaştırmaktadır.

Bu gelişmeler pazarlama literatüründe yeni bir dönemin kapılarını açmıştır. Bu yeni dönem Müşteri İlişkileri Yönetimi'dir. Bu yeni dönemde müşteri odaklılık bankacılık hizmetlerinin merkezindedir. Müşteri ilişkileri yönetimi bankalara, teknolojinin doğru kullanımı, müşteriye daha iyi tanıma, ürün ve hizmetleri çeşitlendirme, müşterinin tüm bilgilerini saklayıp, düzenleyerek yeni satış imkanları geliştirme gibi imkanlar sunmaktadır (Yılmaz, 2001, s.74).

2.9. Bankacılıkta Yeni Bir Yaklaşım: Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri yönetimi, tüm işletme stratejilerinin müşteriye göre oluşturulduğu, her müşterinin öğrenilerek ona göre davranıldığı ve bunu yapmak için ürünün değil, müşterilerin ön planda tutulduğu stratejik bir süreçtir. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriyi tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve onlara uygun ürün ve hizmetler geliştirmek ve bu bilgilerin işletme içerisinde paylaşılmasıdır. Bu sayede işletmedeki tüm personelin müşteri hakkında aynı bakış açısına sahip olmaları da sağlanmaktadır (Alagöz, 2003, s.5).

İşletme ile müşteriler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve yönlendiren bir süreç olan müşteri ilişkileri yönetiminde amaç, eski müşterilerin sürekliliğini, yeni müşterilerin kazanılmasını ve müşterilerle ilişkilerin geliştirmesini sağlamak, ayrıca işletmenin en yüksek kâr marjlı müşterilerini elde tutmasına imkan vermektir. Bir işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi programı kâr marjı yüksek müşteriler ile kâr marjı düşük müşterileri ayırt edebilmeyi ve bankanın yatırımlarını, kâr marjı yüksek müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirilmesini mümkün kılabilir (Alagöz, 2003, s.8).

Müşteri ile her türlü etkileşimde müşteriye ait bilgileri toplamak, müşteri ilişkileri yönetimi felsefesinin özünü oluşturmaktadır. Müşteri, banka ile iletişimde (yüz yüze, telefonla, internetten, vb.) önemli bilgiler vermektedir. İşletme bu süreçte bu bilgileri toplayıp, kaydedecek şekilde tasarlamak zorundadır. Kaydedilen bu bilgiler, müşteriyle her iletişimde çalışanların istedi zaman ulaşabilecekleri şekilde düzenlenmelidir. Böylece müşteriler her seferinde kendilerini tanıtmak zorunda kalmazlar (Eyüboğlu, 2001, s.4). Müşteri bilgilerinin toplanması, müşteri analizlerinin yapılmasını ve bu analizlere bağlı olarak hizmet geliştirilmesinin ilk adımını oluşturur.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri bilgilerinin kaydedilmesinden sonra, müşteri davranışının geniş kapsamlı bir analizi ile başlar ve müşterilerin alışkanlıkları, istekleri ve ihtiyaçları hakkındaki tüm bilgilere ulaşılmasına önem

vermektedir. Daha sonra bu bilgiler, pazarlama kampanyaları, stratejileri ve davranış planlarının oluşturulması için kullanılır (Alagöz, 2004, s.9).

Müşteri bilgilerine dayalı analizler oluşturulduktan ve planlar yapıldıktan sonra, bankaların müşteri ilişkileri yönetimini gerçekleştirebilmek için çalışanlarını müşteri ilişkileri yönetimi temellerine göre eğitmeleri ve tüm müşteri kanallarında müşterilerle koordineli etkileşimli ilişkileri destekleyebilmek için süreçler oluşturarak, bu süreçleri gerçekleştirebilecek teknolojileri kullanması gerekmektedir. Amaç her zaman müşteri tatmini sağlamak olduğu için, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı sürekli kendini yenilemekte ve gelişmektedir (Özdamar, 2004, s.44).

2.9.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Amaçları

Müşteri ilişkileri yönetiminin en temel amacı müşteri tatmini oluşturmak ve işletmenin kendini geliştirmesini sağlamaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi felsefesine göre müşteri tatmini yüksek seviyeye ulaştığında işletmenin kârlılığı da artmaktadır.

İşletmelerin, müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan sistemi ile başarmak istedikleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Dolanbay, 2003, s.215-216):

- Mevcut bilgilerden yararlanma oranının yükseltilmesi,
- Müşteri isteklerinin belirlenerek ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve yenilerinin ortaya çıkarılması,
- Mevcut kullanıcıların sürekliliğini sağlanması,
- Hizmetlerin kişiselleştirilmesinin sağlanması,
- Pazarlama çalışmalarının özelleştirilerek kişilere yöneltilmesi,
- Müşterilere farklı ürün ve hizmetlerin sunulmasının sağlanması,
- Pazarlama ve reklam çalışmalarında hedeflerin doğru belirlenmesi ve sonuçların daha somut değerlendirilmesi,
- Müşteri bilgilerinin gerektiğinde çok kısa sürede değerlendirilebilmesidir.

Yukarıdaki amaçların başarılması için ilk önce işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreçleri hakkında bilgi sahibi olması ve bu süreçleri pazarlama faaliyetlerinde etkinleştirmesi gerekmektedir.

2.9.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreçleri

Müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin doğru uygulanabilmesi ve müşteri ilişkileri yönetimi amaçlarının başarılabilmesi için işletmelerin dikkatle uygulaması gereken süreçler bulunmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreçlerinin dört grupta incelemek mümkündür. Bunlardan ilki müşteri seçimi, ikincisi müşteri kazanma, üçüncüsü müşterinin elde tutulması ve sonuncusu ise müşteri derinleştirmedir (Alagöz, 2003, 32).

2.9.2.1. Müşteri Seçimi (Müşteri Segmentasyonu)

Müşteri seçimi, müşteri gruplarını benzer nitelikli bölümlere ayırma ve bu bölümleri işletmenin uzun vadeli kâr potansiyelini ve müşteri kazanımlarını gerçekleştirecek şekilde yönetme süreci olarak tanımlanmaktadır (Toker, 2002, s.2).

Müşteri ilişkileri yönetiminin bu ilk aşamasında amaç en kârlı müşteriyi belirlemektir. İşletme yöneticileri bu aşamada şu sorulara yanıt bulmaya çalışmaktadırlar (Alagöz, 2003, s.32):

- Hangi tür müşterilere katkıda bulunabilirim?
- Hangi müşteriler bize kâr sağlar?
- En sadık müşterilerimiz kimlerdir?

Bu soruların yanıtlanması için öncelikle işletmenin müşterilerinin detaylı bir biçimde araştırılması ve analiz edilmesi gerekmektedir. İşletme, hedef müşterilerini

belirledikten sonra, müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerinden müşteri kazanma aşamasına geçer.

2.9.2.2. Müşteri Kazanma

Müşteri ilişkileri yönetiminin bu ikinci aşamasında amaç belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış yapabilmektir (Alagöz, 2004, 34). Müşteri kazanma sürecinde işletmeler öncelikle ihtiyaç analizleri, müşteri için teklif oluşturma gibi işletmeyi müşteri için cazip kılacak çalışmalar içerisine girerler. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için müşteri seçimi sürecinde mevcut ve potansiyel müşterilerin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Müşteriler belirlendikten sonra bu müşteriler değişik gruplara ayrılır. Gruplara ayırma işlemi tamamlandıktan sonra müşterilere yönelik ihtiyaç analizleri yapılır. Müşteri beklentileri ve ihtiyaçları belirlenir. Daha sonra müşteriler için teklifler oluşturulur (Demirbağ, 2004, s.29).

Müşteri edinme aşaması tamamlandıktan sonra işletme bu elde ettiği müşterilerini koruma aşamasına geçer.

2.9.2.3. Müşterileri Elde Tutma (Müşteri Sürekliliği Sağlama)

Müşteri ilişkileri yönetimi, sadece müşteriye kazanmayı değil, müşteriye kendine bağlayarak, elindeki müşteriye korumayı da hedefler. Fakat hangi müşterinin ne kadar süreyle elde tutulabileceğini belirlemek işletmeler için oldukça zordur. Müşteri koruma sürecinde; “bu müşteriye ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?” sorusunun cevabı aranmaktadır (Demirbağ, 2004, s.29).

Kazanılan müşterilerin elde tutulması hem kuruluş hem de müşteri için yararlıdır. Müşteri, aldığı verdiğinden farklı olduğu sürece ilişkiyi sürdürür. Müşteri, finansal ve finansal olmayan maliyetler karşılığında kalite, tatmin ve yarar elde eder. Öte yandan, müşteri açısından da ilişki kurma bir yatırımdır. Müşteri bu yatırımdan uzun dönemde yararlanmak ister. İyi oluşturulmuş ve uzun döneme yayılmış bir

ilişkide harcanacak zaman, müşteri için başka bir alana kaydırılmıştır. Diğer bir yarar ise, kuruluşun müşteri için sosyal ve teknik açıdan danışman ve destekleyici rolü üstlenebilmesidir (Odabaşı, 2004, s. 117).

İşletmelerin, müşterilerin elde tutmak için yapması gereken bir takım uygulamalar bulunmaktadır (Odabaşı, 2000, s.116-117):

- Belirgin bir müşteri hizmet misyonuna, vizyonuna ve felsefesine sahip olunmalıdır. Personele bunlar iletilmeli ve personel bu konularda eğitilmelidir. Eğitimden sonra personele yetki verilmesi sağlanmalıdır.
- Müşterilere kaliteli ürünler, hizmetler ve güven sunulmalıdır.
- Müşterilerin özenle dinlenip, müşterilerin sunduğu önerilere göre harekete geçilmelidir.
- Personelin müşterilere özen göstermesi sağlanmalıdır.
- Müşterilere saygılı, güvenli, doğru, dürüst ve bir bütünlük içinde davranılmalıdır.
- Şimdiki ve eski müşteriler ve rakiplerin müşterileri de dahil olmak üzere tüm müşterilerle düzenli iletişimin kurulmalıdır.
- Ürün ve hizmet sunumunun dikkatli bir biçimde genişletilmelidir.

İşletmelerin, yukarıdaki bu uygulama önem vermesi hayati önem taşır. Bu uygulamalar düzenli ve doğru bir biçimde hayata geçirildiğinde işletme hem müşterilerini elinde tutar hem de kâr oranı artar. Bu uygulamalardan sonra işletme için hayati önem taşıyan diğer bir aşama olan müşteri derinleştirmeye geçilir.

2.9.2.4. Müşteri Derinleştirme

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama sürecinin bu son aşaması kazanılmış bir müşterinin sadakatinin korunarak müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için yapılması gereken faaliyetleri kapsamaktadır. Buradaki amaç süreklilik sağlayan iyi

müşteri ilişkilerinden yeni faydalar sağlamaktır. Bu faaliyetler sırasıyla müşteri ihtiyaç analizleri ve çapraz satış kampanyalarıdır (Alagöz, 2004, s. 38). Müşterilerin ihtiyaç analizleri yapıldıktan sonra onların hoşuna gidebilecek diğer hizmetler de pazarlanmaya çalışır. Müşteri derinleştirmede amaç sürekli müşterilerin memnuniyetinin artırılmasıdır.

2.9.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Kapsamı

İşletme, müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreçlerinde belli bir takım amaçları gerçekleştirmeyi hedefler. Bu amaçlar; müşteri tatmini ve müşteri sadakati oluşturmak, müşteriye değer yaratmak ve müşteri sürekliliğinin sağlanmasıdır.

2.9.3.1. Müşteri Tatmini (Müşteri Memnuniyeti)

İşletmeler müşterilerine ve topluma olan sorumluluklarını ürün ve hizmet üreterek yerine getirmektedirler. Üretilen ve sunulan bu ürün ve hizmetler ile müşterilerin istek ve ihtiyaçları tatmin edilerek zaman ve mülkiyet faydaları yaratılmaktadır. Bu işletmelerin ayakta kalabilmeleri için şart olan bir durumdur. İşletmeler pazarlama faaliyetleri ile bu faydaları yaratarak müşteri tatmini sağlamak ve bunun sonucunda da kâr elde etmek durumundadır. Bu yüzden tüm işletmeler ihtiyaç tatmininden yola çıkmaktadırlar. Böylece birbirine rakip olan ve hedef kitlesi aynı olan işletmeler için karşılanması gereken ihtiyaçlarda aynı olacaktır. Fakat ihtiyaçların karşılanma şekilleri farklı olmaktadır. İşte bu önemli bir rekabet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır (Mediçeler, 2002, s.2).

Aynı ihtiyaçları farklı şekillerde karşılamak, fiyat ve kalite farklılıklarıyla mümkün olmaktadır. Günümüzde tüketici istek ve ihtiyaçları artarken rakip işletmelerde çoğalmaktadır. Bu koşullarda işletmeler, kaliteli ürün ve hizmeti en düşük fiyatla sunmak ve tüketiciyi faydalandırmak zorundadırlar. Müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerden tatmin olunması, müşterilerin işletmeye bağlanmasını sağlayacaktır (Gel, 2004, s.3-5). Önemli olan bu bağlılığın uzun süre korunabilmesidir. Müşteri tatmininden müşteri sadakatine doğru bir yönelme

bulunmaktadır. Amaç, eski müşterileri koruyarak, her an gelebilecek yeni müşterileri de bunların arasına dahil etmektir (Alagöz, 2004, s.42).

2.9.3.2. Müşteri Sadakati

Müşteri sadakati bir işletmeye, ürüne, markaya veya kişiye karşı değişmeyen duygusal ve hissi bir sadakat ve bağlılıktır. Bağlılık, insanın davranışlarını duygusal olarak yönlendirme durumudur. Bu duygusal yönlendirme dürtüsü müşterilerin işletmeyle, işletmenin çalışanlarıyla, ürünleriyle, hizmetleriyle etkileşimi sonucu geliştirdiği bir duygudur. Bu duygusal yönlendirme işletmenin sadık müşterileri ile diğer müşterilerini ayırt eden faktördür (Newell, 2004, s.35). Müşteri sadakatinin sağlanması işletmeye müşterilerin tatmin olma oranını artması ve müşterilerin devamlılığının sağlanması olarak geri dönmektedir.

Müşteri sadakati oluşturmak için işletmelerin öncelikle müşteri tatmini oluşturmuş ve müşterileri için değer yaratma çabası içinde olması gerekmektedir.

2.9.3.3. Müşteri Değeri (Müşteriye Değer Yaratma)

Müşteri değeri, bir ürün ve hizmeti alternatifleri arasından nasıl seçildiğini, seçim kriterlerinin karşılaştırılmasını ve her kriterin ne kadar önemli olduğunu incelemektedir (Odabaşı, 2000, s.48).

Müşteriye değer yaratma, müşteri tatmini ve müşteri sadakati kavramlarıyla yakından ilgilidir. Müşterinin sadakatini sağlamak için öncelikle onun ihtiyaçlarını karşılamak gerekmektedir. Ayrıca ihtiyaçlarını karşılamaktan öte müşterilerin gelecekteki ihtiyaçları ve istekleri de belirlenmeli ve karşılanmalıdır. Bu aşamada müşteriye değer yaratmak, müşteri tatmini ve sadakati oluşturmanın alt yapısıdır.

Müşteriye değer sağlama kavramı, müşteriler ile işletme arasında duygusal bir bağı içermektedir. Müşterinin bir işletmenin sunduğu ürün ya da hizmeti satın

alması da bu duygusal bağa bağlıdır. Bu duygusal bağın kurulması için işletmenin sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerin, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılaması hatta bunu aşması gerekmektedir. Buna net müşteri değeri denir. Net müşteri değeri, müşteriler tarafından ve müşterileri değerine göre hesaplanan somut ama ölçülebilir bir değer olarak tanımlayabiliriz. Bu nedenle işletmenin gelecekteki başarısı müşteri beklentilerinin tam olarak değere dönüştürülmesine bağlıdır (Alagöz, 2003, 45). Bunun için işletme müşteriye yaşam boyu değer yaratmalıdır.

2.9.3.4. Müşteriye Yaşam Boyu Değer

Müşteri sürekliliğinin sağlanmasındaki en önemli koşullardan birisi olan müşteriye yaşam boyu değer, müşteri değeri kavramının diğer ve önemli bir boyutudur. Bu kavram, kuruluş için müşterilerin yaşam boyu değerinin ölçülmesi, bilinmesi, yönetilmesi, olarak ortaya çıkmaktadır. Yeni ve büyük ufuklar sağlayan bu kavram; yeni potansiyel müşteriler bulmak ve onları gerçek müşteriler haline dönüştürmek yerine, mevcut müşterileri elde tutmayı, onları sadık müşteriler grubu içinde tutma üzerine odaklanmaktadır. Buradaki temel değişim noktası, müşteriye bireysel olarak satın alma öznesi olarak görmek yerine onu yaşam boyu iş ortağı biçiminde kabullenme olarak açıklanabilir. Müşterisini cezbeden, tatmin eden ve onu yaşam boyu tutabilme becerisini kuran işletme, istikrarlı bir kârlılığı sağlayabilmektedir (Odabaşı, 2004, s.58).

2.9.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bileşenleri

Müşteri ilişkileri yönetiminin disiplinli bir şekilde uygulanması için; müşteri tatmini, müşteri sadakati gibi kavramlara ve müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreçlerine dikkat edilmesi kadar müşteri ilişkileri yönetimi bileşenlerine dikkat etmek ve bu bileşenleri uygulama sürecine adapte etmek büyük önem taşımaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi insan, süreç ve teknoloji olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler içerisinde üzerinde en çok durulması gereken insan faktörüdür.

İnsan kaynakları en kritik müşteri ilişkileri yönetimi bileşenidir. Çünkü müşteri ilişkileri yönetimi açısından müşteri ile ilişkiye geçildiği ilk adımdan başlayarak yapılan her davranış önemlidir. Bu yüzden tüm çalışanların müşteri ilişkileri yönetimine göre eğitilmesi gerekir. Bu eğitimler kapıdaki güvenlik görevlisinden genel müdüre kadar her seviyeyi içermelidir. Süreç, işlem ve iş akış sistemlerinin müşteri ilişkileri yönetimine geçişle birlikte yeniden oluşturulmasını içermektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin tam ve doğru bir şekilde uygulanabilmesi için bu yeniden oluşumun gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Teknoloji bileşeninde en çok dikkat edilmesi gereken nokta doğru teknolojinin seçilmesidir. Teknoloji, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını kolaylaştırmalı ve müşteri beklentilerini karşılamalıdır (Özdamar, 2004, s.60-62).

2.9.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Uygulanma Yerleri

Müşteri ilişkileri yönetiminin gerçekleştirdiği müşteri tatmini, müşteri sadakati ve müşteri devamlılığını sağlama işletmeler için oldukça caziptir. Bunların sağlanması için gerekli olan müşteri ilişkileri yönetimi bileşenlerinin de müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreçlerine dahil edilmesiyle işletmeler yapılarını değiştirerek, müşteri beklentilerine uyum sağlayabilmektedirler. Müşteri beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin en önemli sorunlarından birisidir. İşte bu yüzden müşteri ilişkileri yönetimi günümüzde en çok benimsenen yönetim felsefelerinden biridir.

Müşteri odaklılığının önem kazanmasıyla birlikte ortaya çıkan bu kavram daha çok hizmet sunumunu gerçekleştiren işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Hizmetin pazarlandığı bu sektörlerde işletmeler sağladıkları hizmetlerin diğer rakip işletmelerinkinden farklı olması için müşteriyle iletişimi etkinleştirerek ön plana çıkarmışlardır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin yaygın ve etkin bir şekilde kullanıldığı sektörlerin başında bankacılık gelmektedir. Bankacılık faaliyetlerinin gelişmesi ve yenileşmesinde büyük rol oynayan müşteriler artık banka organizasyonlarının önemli bir parçası haline gelmişlerdir.

2.9.6. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

Müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin ürünlerinin veya hizmetlerini daha fazlasını daha etkin bir şekilde satması için müşteriler hakkında bilgi edinilmesini ve bu bilgilerin kullanılmasını içermektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri davranışının geniş kapsamlı bir analizi ile başlar ve müşterilerin alışkanlıkları, istekleri ve ihtiyaçları hakkındaki tüm bilgilere ulaşılmasına önem verir. Bunun yanında müşteri ile karşılıklı etkileşimde bulunmakta önemlidir. Bu yüzden müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriyle uzun süreli ve karşılıklı faydalı etkileşimlerin kurulabileceği, işletip yürütülebileceği bir iletişim noktaları ağını içermektedir. Müşteri bilgi platformu ve müşteriyle karşılıklı etkileşim müşteri ilişkileri yönetiminin vazgeçilmez iki unsurudur (Şendoğdu, 2006, s.93).

İnsanlarla karşılıklı iletişimin hizmet sunumunda önemli yer aldığı bankacılık sektörü de müşteri ilişkileri yönetimini müşteri iletişimini etkileştirdiği için tercih etmektedir.

Bugün Türk bankacılığı oldukça pahalı ve riskli yöntemlerle müşteri elde etmektedir. Yeni müşteri kazanmanın en yaygın yöntemi pahalı reklam kampanyalarıdır. Yapılan tanıtımlar sonucunda bankaya başvuran müşteri adayları kendilerini hızla nitelendirecek ve müşteriye çevirecek bir otomasyonun desteği ile karşılaşmadıkları zaman uzun ve sıkıcı süreçlerin sonunda çoğunlukla vazgeçmektedirler. Sonuç olarak potansiyel müşterilerin büyük bir kısmı kaybedilmekte ve müşteri başına maliyet birkaç kez daha artmış olmaktadır. Buna alternatif olarak geliştirilen incelemeden hemen sonra müşterileştirme işlemlerinin başlatılması da maliyeti düşürürken riski artırmaktadır. Etkili bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması ile en uygun müşteri profillerine ulaşılması, potansiyel müşteri

adaylarının hızlı ve etkin bir biçimde nitelendirilmesi ve doğru profildeki adayların müşterileştirilmesi, kampanyaların sonuçlarının bazen 8-10 kat artırmaktadır. Bununla birlikte iş süreçlerinin tekrar düzenlenmesi, satışların, verimliliğin, kârlılığın ve rekabet gücünün de artırılması mümkündür. Müşteriyle, düzenli ilişki sağlayacak değişik kanallar oluşturulması oldukça önemlidir. Bankaların müşterileriyle bire bir ve kişiselleştirilmiş ilişkiler kurması, özelleştirilmiş hizmetler sunması ve müşteri ihtiyaçlarını belirlemiş olması da önemlidir (Alagöz, 2004, s.122-123).

Müşteri ilişkileri yönetimi ile müşteri hakkında pek çok kaynaktan bilgi toplamak mümkün olmaktadır. Çağrı merkezlerinden, internet şubesinden, banka veznesinden ve para çekme-yatırma makinelerinden gelen bilgilerin tek bir kaynaktan toplanabilir. Bankanın ihtiyaç duyduğu anda bu bilgilere erişebilmesi hem müşterilere hizmet sunumunu etkinleştirerek müşteri tatmini sağlamakta hem de ürün ve hizmetlerini çeşitlendirmesini için kullanılmaktadır.

Müşteri bilgilerinin tek bir kaynaktan toplanması ayrıca bankanın kârlı müşterileriyle kârsız müşterilerini ayırt etmesini kolaylaştırmaktadır. Böylelikle banka, kârlı müşterilerine göre hizmetlerini düzenleyebilir veya kârsız müşterilerin neden fayda sağlamadıklarını anlayabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi bilgi kanallarından elde edilen bilgiler kârlı ve kârsız müşteri ayrımının yapılmasının yanı sıra müşterilerin izlenmesi ve davranışlarının analiz edilmesi içinde kullanılabilir.

Davranış analizlerinde müşterilerin parasal hareketlerinin dışında medeni durumu, yaşı, mesleği, hobileri ve tüketim alışkanlıkları gibi faktörler de incelenmelidir. Böylelikle bankalar, doğru müşterilere çapraz satışlar sunarak hem müşterilerini elde tutabilirler hem müşteri sayılarını hem de müşterinin satın alma paylarını artırabilirler. Müşteri verilerini analiz edebilen ve gruplayabilen bir banka, müşterilerinden kimin gelecek vaat ettiğini belirleyerek onlara o noktaya gelene kadar servis kalitesi sağlayabilir. Bankaları çoğu müşteri verilerini farklı kanallardan toplayarak bu verileri tek bir veritabanında birleştirmeye çalışır. Müşteri ilişkileri yönetimi ile entegre bir veri tabanı ve iletişim merkezleri oluşturmak ve farklı kanalların bir arada çalışmasını etkinleştirmek mümkündür. Rakiplerinden önde,

farklı ve daha iyi durumda olmak isteyen bankalar, pazarı daha iyi izleme ve anlama mecburiyeti vardır . Bunun içinde müşteriye tanımak ve ne istediğini bilmek gerekir (Şendoğdu, 2006, s.93-94; Alagöz, 2003, s.117).

Günümüzde bankalar müşterilerine benzer ürünler sunmaktadırlar. Bu nedenle, rekabet edebilmek için daha etkin pazarlama yapmalı ve daha iyi hizmet sağlamalıdır (Alagöz, 2003, s.123). Pazarlamanın başarısız olduğu hemen her seferinde bunun nedeni, kuruluşun, gerçekten dikkat çekici bir şeyler yapabilmekteki eksikliğidir. 2000’li yıllara girilmesiyle birlikte planlama ve stratejik düşünce becerisinin önem kazandığı dinamik ve rekabetçi pazar ortamında firmaların iyi olmaları tek başına yeterli olmamaktadır. Başarılı olmak ve başarının devamını sağlamak firmalar için yaşamsal bir önem taşımaktadır (Aktuğlu, 2004, s.81).

Müşteri ilişkileri yönetimi bankalara klasik kampanyalar dışında, müşterileri ile ilişkilerini değerlendirme olasılığı tanımaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, bankanın en kârlı müşterilerini ve beklentilerini belirlemek için hem iç hem dış kaynakların değerlendirilmesini sağlar.

Müşteri ilişkileri yönetimi ile müşterileri demografik özelliklerine göre ayırarak hangi müşterilere ne hizmet verileceğini belirlemek mümkündür. Örneğin bir müşteri bir şikayet bildirdiği zaman, müşterinin sorununa çözüm bulduktan sonra bankanın veri tabanından aynı demografik özelliklere ve bankacılık karakteristiklerine sahip bankada yatırımları olan müşterilere ulaşılabilir. Bu müşterilerin yatırımı yoksa, edinilen bilgi ile müşteriye ulaşarak onun yatırımları ile ilgili olarak bağlantı kurmak mümkündür. Yani o müşteriyle ilgili bir potansiyel varsa sistem bunun işaretini verebilir. Bankacılıkta müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile müşteri seçimi, pazar, müşteri ve ürün analizleri, çapraz satış, coğrafik dağılım, ürün portföyü analizi ve organizasyon performansı analizleri yapılabilmektedir (Şendoğdu, 2006, s.94-95).

Müşteri ilişkileri konusunda mükemmellik, her bir bireyin sürekli olarak kendilerinin, ekiplerinin ve kurumun sunduğu hizmeti geliştirmeye çalışmalarıyla

gerçekleşebilir. Müşteri ilişkileri konusunda mükemmellik yakalamak isteyen bankalar, kârlılık için değişik seviyelerde işlem yapma, müşteri, hesap, ürün, kârlılıklarını hesaplamaktadırlar.

Müşteri kârlılığının hesaplamak için bankanın belirleyeceği ölçütlerin işlemlere uyarlanması ile belirli aralıklarla tüm banka müşterileri için kârlılık bilgileri hazırlanması gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ayrıca bankaya satış kültürü, birebir pazarlama, veri ambarları, veri tespit etme, müşteri bölümlenmesi, sadakat programları ve çapraz satış gibi geleceğe yönelik kavramları da kazandırmaktadır. Bu stratejileri en iyi hale getirmek için milyonlar harcayan büyük bankalar ve diğer finansal hizmetler için müşteri ilişkileri yönetimi, zihinsel bir durum, bir davranış ve stratejilerin birleşmesi olarak ortaya çıkmaktadır (Şendoğdu, 2006, s.96; Özen, 2000, s.10).

2.9.7. Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi Ve Faydaları

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktörü olarak ortaya çıkartmaktadır (Odabaşı, 2004, s.1). Müşteri tatmini, sadakati ve devamlılığının sağlanması bankanın şimdiki ve gelecekteki faaliyetlerini önemli olarak etkilemektedir.

Bankacıların klasik kampanya yönetiminde amaç, bir ürün ile çok sayıda müşteri çekmek olmuştur. Bankalar, geçmişte mevduat hesapları çekmek ve kredi vermek için kitle pazarlama tekniklerini kullanmış ve herkese aynı davranışı sergilemişlerdir. Bu davranış şekli müşteri ilişkileri yönetimi ile kökten bir değişime uğramıştır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin bankalara kazandırdığı iki amaç vardır. Bunlardan ilki yeni müşteri kazanma; yani potansiyel müşterileri aktif hale getirebilme, ikincisi ise mevcut müşterinin sayısını koruyabilmektir. Bankaların

müşteri ilişkileri yönetimini benimsemelerindeki amaçları; müşteri bilgisini, müşteri hizmetlerini ve müşteri hizmetlerinin kişiselleştirilmesini sağlayarak müşteri memnuniyeti sağlamak, ticari etkiyi ve stratejik satış yönetimi yardımıyla satışları artırmak, dağıtım kanallarından gelen bilgileri tek bir kaynaktan toplanmak ve müşteri odaklı bir sistem yaratarak bilgi sistemlerinin geliştirmektir. Az maliyetle, pilot çalışmalar yapıp, küçük küçük projeler meydana getirmek ve de bu projeler arasında bağlantılar kurup veri depolamak, bu iki amacı gerçekleştirmek açısından önem taşımaktadır. Bu uygulamalar bankalar açısından önem kazanmıştır. Bu bağlamda müşteri ilişkileri yönetiminin bankalar için gerekliliğini ortaya çıkaran üç temel etken bulunmaktadır (Alagöz, 2003, 176-177):

- Bu etkenlerden birincisi, bankacılık sektöründe rekabetin çok yoğun bir görünüm kazanmasıdır. Başka bir deyişle, bir bankanın en iyi müşterilerinden bazılarını çekmeyi amaçlayan farklı pazarlama uygulamalarının başka bankalarca uygulamaya konulmasıdır.
- Bu etkenlerden ikinci ise, yeni teknolojiler nispeten eşitleyici bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişmiş bilgisayarları ve yüksek kapasiteleriyle büyük bankalar, müşteri bilgilerini şaşırtıcı yollar ve çok hızlı bir şekilde değiştirebilmektedirler. Ancak bugün küçük bankalar bile müşteri bilgilerini toplamak, incelemek ve en önemlisi kullanmak için bilgisayar teknolojisini etkin bir şekilde uygulayabilmektedir. Bilgisayarla bilginin gücünü bütün bankacılara vermiş ve ölçek artık kısıtlayıcı bir faktör olmaktan çıkmıştır.
- Üçüncü ve sonuncu etken ise müşteri temelinin her zaman değişebilirliğinin ön plana çıkmasıdır. Müşteri akışı daha hareketli bir duruma gelmiştir. Gittikçe teknolojinin rahatlığına alışan yeni finansal hizmetler talep eden müşteriler, istedikleri ürün ve hizmetleri elde etmek için her yere gitmeye hazır hale gelmişlerdir.

Bu etkenlerin ortaya çıkmasıyla müşteri ilişkileri yönetimi bankalar için oldukça önem kazanmış ve çağın bir gereği haline gelmiştir. Müşteri ilişkileri

yönetiminin önemini kavrayan ve müşteri ilişkileri yönetimini etkin bir şekilde kullanan bankalar çeşitli faydalar sağlarlar.

Müşteri ilişkileri yönetiminin bankalara sağladığı üstünlükler aşağıdaki gibi belirtilebilir (Alagöz, 2004, s. 124-126):

- Bir bankada uzun dönemde gerçek müşterileri ayıklamaya ve ilişkileri etkinleştirmeye yardımcı olmak,
- Müşteri ilişkileri, banka yönetim biçimini müşteri merkezli hale getirmek,
- Kişilere özgü satış kavramlarını kurumsallaştırarak bilgi toplama ve kullanma temeline dayanan insan ilişkilerini teknolojiyle ön plana çıkarmak,
- Bankanın satış ve pazarlama kampanyalarını yeniden biçimlendirmek,
- Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi sistemi, kalıcı bir rekabet avantajı sağlamak,
- Bankaların toplam verimliliğini artırmaktır.

Bankaların müşteri ilişkileri yönetiminin sağladığı üstünlükleri elde etmelerinin yolu müşteri ilişkileri yönetiminin önemini kavramak ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerini uygularken gerekli olan geçiş aşamalarını düzgün bir şekilde organizasyona adapte etmektir.

2.9.8. Bankaların Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejilerine Geçiş Aşamaları

Bir bankada müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin uygulanmasıyla birlikte satış hedefleri bireysel müşteri ilişkileri için belirlenmekte ve çalışanlara fiyatlandırma ve müşteri hizmeti kararlarını vermek için yetki verilmektedir. Açıkçası banka stratejilerinde böyle bir kayma bütün banka organizasyonunun faaliyetlerini etkilemektedir. Bir bankanın müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına

geçiş sürecinde izlemesi gereken adımlar bulunmaktadır. Bu adımlar (Alagöz, 2003, 178-181):

- Bilgi teknolojisine yatırım yapmak,
- Müşteri kârlılığını ölçmek,
- Müşterileri önceliğe göre sıralamak,
- Kazanca dayalı pazarlama stratejileri tasarlamak,
- Dağıtım kanalları eklemek,
- Yeniden fiyatlandırma kararları vermek,
- Müşteri hizmet işlemlerini yeniden şekillendirmek,
- Geleceği tahmin etmeyi kolaylaştırıcı bilgileri kullanmak (veritabanındaki müşteri bilgilerinin kullanımının etkin hale getirilmesi)
- Müşteri sadakat programları kullanmak,
- İyi bir müşteri veritabanına sahip olmak, olarak sıralanabilir.

Bankalar müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi geçiş aşamalarına geçerken müşteri ilişkileri yönetimi ilkeleri çerçevesinde davranmalıdırlar. Müşteri ilişkileri yönetimi ilkelerine göre uygulanmayan aşamalar bankaya başarı olarak değil, başarısızlık olarak geri dönmektedir.

2.9.9. Bankaların Uygulaması Gereken Müşteri İlişkileri Yönetimi İlkeleri

Bankaların müşteri ilişkileri yönetimi geçiş sürecinde uygulaması gereken bir takım müşteri ilişkileri yönetimi ilkeleri vardır. Bu ilkelerin, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması, mali piyasada güven ve istikrarın sağlanması, ekonomik kalkınmanın gereklerini de dikkate alarak, mevduat ve kredi sistemlerinin etkin şekilde çalışmasının sağlanması, ekonomide önemli zararlar doğurabilecek işlem ve uygulamaların önlenmesinin yanı sıra toplumsal yararın gözetilmesi ve

çevrenin korunması amacıyla etkin bir şekilde banka tarafından uygulanması gerekmektedir. Bu ilkeleri (Şendoğdu, 2006, s.88-89):

- Dürüstlük,
- Tarafsızlık,
- Güvenilirlik,
- Saydamlık,
- Toplumsal yararın gözetilmesi ve çevreye saygı,
- Çalışanlara eşit imkan ve olanakların verilmesi, olarak sıralayabiliriz.

Bankaların bu ilkeleri benimsemesi ve uygulamaya geçmesi müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin hayata geçmesi hızlandıracaktır. Fakat gerek süreçlerin aşamalarının gerekse ilkelerin uygulamaya konulmasında dikkat edilmesi gereken ana unsur bankanın en üst kademesinden, en alt kademesine kadar olan bütün banka çalışanlarıdır.

Banka çalışanları müşteriyle olan birebir iletişimlerinden dolayı özellikle müşteri ilişkileri yönetiminde özel bir önem kazanmışlardır. Çalışanlar olmadan müşteri ilişkileri yönetimi süreci başarılı bir şekilde hayata geçirilemez. Bu sebeple müşteri ilişkileri yönetiminde insan kaynakları ve insan kaynaklarının eğitimi üzerinde özellikle durulmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi felsefesini iyi anlayamamış personel başarısızlığı da beraberinde getirebilir. Bu yüzden personelin müşteri ilişkileri yönetimi felsefesine göre yönetilmesi ve müşteri ilişkileri konusunda sürekli yenileşen ve gelişen bir eğitimden geçirilmeleri gerekmektedir. Sadece çalışanların değil yöneticilerin de eğitilmesi ve nasıl çalışanları yöneteceğini öğrenmesi gerekmektedir.

2.9.10. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimine Göre İnsan Kaynakları

Müşteri ilişkileri yönetiminde en temel unsur insandır. Müşteri ilişkileri yönetimi hem iç müşteri olarak adlandırılan çalışanların hem de dış müşteri olarak adlandırılan müşterilerin memnuniyeti ve sadakati için uğraşmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi çalışanlar tarafından benimsenmeden bu yönetim felsefesi gerçek anlamda uygulanamaz. Çalışanlar, müşteri ilişkileri yönetimine göre her zaman bankayı temsil etmektedirler. Bu yüzden çalışanların eğitilmesi, uygun işlere yerleştirilmesi ve yönetilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi için çalışanları yöneten kişilerin çalışanlara destek olması ve çalışanların kendilerini geliştirme imkanını vermesi gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimini uygulayan bankalardaki yöneticilerin çalışanlarını yönetirken uyması gereken bir takım kurallar bulunmaktadır. Bu kuralları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Yılmaz, 2001, s. 76-77):

- Yönetici, kontrol ettiği her işin gerektirdiği performans standartlarını belirlemelidir.
- Bu standartların başarılması ile ilgili yetenekleri, bilgi ve becerileri analiz etmelidir.
- Bu standartların ve yeteneklerin kişilerle olan bağlantısını anlamalıdır.
- Bu kişilerin performanslarını gözden geçirmelidir. Böylece, herhangi bir boşluk varsa bu boşluğun nasıl doldurulacağında anlaşma sağlanmalıdır.
- Çalışanlarına eğitim fırsatı vermelidir. Çalışanların işlerini nasıl yapacaklarını söylemelerine izin verilmelidir. Eğer yanlış yaparlarsa daha iyi yapmaları için yardım edilmelidir. Fakat daha çok, kendi ayakları üzerinde durmalarını öğrenmeleri sağlanmalıdır.
- Çok fazla öğrenme talep edilmemelidir. Ancak çalışanların doğal yeteneklerinin sınırlarına kadar gelişmeleri için bir eğitim boşluğunun olduğu unutulmamalıdır.

- Yönetici, müşteri ilişkilerinde iyi bir örnek olmalıdır. Çalışanlar kendi yöntemleriyle ve yaptıklarından öğrenmelerine izin verilmelidir.
- Başarılı yöneticilere bağlı olan çalışanların daha başarılı oldukları gerçeği her zaman hatırlanmalıdır.
- Çalışanların, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde öncelikle yöneticilerinin sorumlu olduğunu hatırlamalıdır.
- Ulaşılan sonuçlar çalışanların yeteneklerine bağlı olduğu için çalışanların işlerinin başında eğitim verilmesi gerekmektedir.
- Yöneticiler, çalışanlarının müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçlarını düzenli olarak gözden geçirerek, eğitimleri önceden planlamalıdır.

Bu kuralların net bir şekilde banka organizasyonu tarafından uygulanması çalışanlar arasında eşitliği ve iletişimi sağlamaya yardımcı olmaktadır. Çalışanlar, bankanın öz kaynaklarından biri ve en önemlisi olduğu için hem onların hem de bankanın kendi lehine olacak bir şekilde müşteri ilişkileri yönetimi felsefesi eğitiminin verilmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarının doğru eğitilmesiyle her çalışan banka organizasyonu içerisindeki yeri ve görevini bilir, müşteri ilişkileri yönetimi felsefesini etkin bir şekilde uygular ve yönetimin insan kaynaklarını yönetmesini kolaylaştırır.

2.9.11. Bankacılık Sektöründe Verilen Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi

Günümüzde, tüm dünyada büyük ya da küçük her işletme eğitimin anlamını ve performansına olan katkısını bilmekte ve çalışanlarının eğitim için giderek artan düzeylerde çaba göstermektedir. Eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan işletmeler değişime ayak uydurabilmekte, hatta değişime öncülük ederek rekabetçi üstünlükler elde etmektedirler (Barutçugil, 2004, s.297). Değişimin hızla gerçekleştiği sektörlerden birisi olan bankacılık sektöründe de eğitim bu yüzden önemlidir. Çağımızın gerektirdiği müşteri odaklı yaklaşım ve bu yaklaşım sebebiyle

ortaya çıkan müşteri ilişkileri yönetimi, banka çalışanlarının eğitim programlarında önemli bir yer tutmaktadır.

Bankaların, müşteri ilişkileri yönetimini başarılı bir şekilde uygulamayabilmelerinin anahtarı çalışanlarıdır. Çalışanların müşteri ilişkileri yönetimini benimsemeleri banka açısından oldukça yararlı olmaktadır. Çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi hakkında bilgi sahibi olmaları ile; bankanın insan kaynaklarını müşteri ilişkileri yönetimine göre yönetmesi kolaylaşır, müşteri ilişkileri etkinleşir, müşteri-çalışan arasında olumlu bir ilişki kurulur bu da bankaya kârlılık olarak yansımaktadır.

2.9.12. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitiminin Önemi ve Hedefleri

Müşteri ilişkileri yönetiminde insan kaynakları eğitimi (Özçelik, 1998, s.169), “çalışanların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini artıran, düşünce, karar alma, davranış, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini artıran faaliyetlerin tümüdür.” Yani eğitim fonksiyonu, çalışanların işe girerken beraberlerinde getirdikleri bilgi, beceri ve tutumlar ile işlerinin gerektirdiği görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar arasındaki farkı kapatmayı hedeflemektedir (Barutçugil, 2002, s.53).

Çalışanların işle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirme suretiyle performanslarını artırmaya yönelik faaliyetleri kapsayan müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi fonksiyonu, hem işletmenin hem de bireylerin, yani çalışanların etkinliği açısından oldukça önemlidir. Çalışanların eğitim ihtiyacı ve bu ihtiyacın giderilmesinin işletme için taşıdığı önem, bu işin sadece çalışanlara bırakılmamasını, kuruluşların çalışanları için uygun eğitim ortamları hazırlamalarını gerektirmektedir. (Nemli, 2004, s.38).

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ile çalışanların mevcut bilgi ve yetenekleri ile iş gerekleri arasında eğitim yoluyla bir denge sağlanmasına çalışılmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi genellikle çalışanların şimdiki görevlerini daha iyi yapmaları için verilmekle birlikte, eğitimden sağlanan yararlar bireyin ileriki görevlerinde de, yani bütün kariyeri boyunca ortaya çıkabilecektir (Nemli, 2004, s.39). Bu gelişimin sağlanması için öncelikle müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hedeflerinin bütün banka organizasyonu tarafından kabul görmesi gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin birinci ve en önemli hedefi bütün çalışanların en önemli görevinin müşteri ilişkileri olduğu konusunda bilinçlendirmektir. Bu bilinç çalışanlara ancak disiplinli bir eğitim programının verilmesiyle gerçekleştirilebilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin bir diğer hedefi ise, bankanın ilerlemesini ve çağa ayak uydurmasını kolaylaştırmaktır (Taşkın, 2000, 194). Müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin en önemli hedeflerinden bir diğeri ise, çalışanların hizmet sunum işlemlerini müşterilerinin gözüyle algılayıp, kendilerinin müşteriyle empati kurmalarını sağlamaktır. Müşteri gibi düşünen çalışanlar bankanın hizmet sunumunda oluşabilecek aksaklıklarını daha kolay bulup, bu aksaklıkları daha kolay çözümlenebilmektedirler. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ile çalışanlar müşterilerle ve yöneticileriyle daha olumlu ve etkin iletişim kurma becerisi kazanmaktadırlar. Bu da hem bankanın çalışanları arasındaki uyumunu hem de müşterilerle çalışanların uyumunu sağlamaktadır. Çalışanların müşterilerle kurduğu olumlu ilişkiler bankaya müşteri tatmini ve sadakati olarak dönmekte, dolayısıyla banka bu yollar kâr elde etmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin önemini farkına varan ve eğitim hedeflerini gerçekleştirmek isteyen bankalar ilk önce kendi organizasyonları için eğitim ihtiyaçlarını belirlemelidirler. Eğitim ihtiyaçları belirlenmeden, var olan ihtiyacı karşılayacak eğitimin çalışanlara verilmesi mümkün olamamaktadır.

2.9.13. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitim Süreci

Çağımızın ekonomik şartlarında öne geçmek isteyen bankalar, eğitimin ve sürekli öğrenmenin banka organizasyonları açısından önemini kavramışlardır. Bugün bankalar varlıklarını sürdürebilmek için çalışanların yeteneklerini ve öğrenme kapasitelerini geliştirme gereğini, kendilerinin öncelikli görevi olarak görmektedirler. Bankaların eğitim planlarını bir süreç olarak görmeleri ve bu süreçte belli bir takım aşamaları takip etmeleri gerekmektedir.

2.9.13.1. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitiminde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Banka organizasyonlarında eğitim ihtiyacı genellikle; çalışanların performans düzeyleri ön görülen standartları karşılamadığında, değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde ve işin geçerliliği ya da gerekliliği kalmadığında ya da çalışan işini değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır.

Bankalarda uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin ilk aşaması olan eğitim ihtiyacının belirlenmesi, bankanın stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak performans değerlendirmeyle ilişkili olarak düzenli aralıkla yapılabileceği gibi karşılaşılan belli sorunları gidermek için de uygulanabilir (Nemli, 2001, s. 43). Müşteri ilişkileri yönetimi eğitim ihtiyacının oluştuğu durumlar (Barutçugil, 2002, s. 57; Çınar, 2007, s.3):

- Müşterinin ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili şikayetlerinin yoğunlaşması,
- Satışların durgunlaşması, düşmesi ve rekabet gücünün zayıflaması,
- Dış çevredeki değişime ve gelişmelere uyum sağlama çabası,
- Kayıtların yetersizliği, bilgi ve belgelerin tutarsızlığı,
- İnsan sorunlarının, stres ve çatışma ortamlarının yoğunlaşması,
- Teknolojik uygulamalara geçmeyi kolaylaştırma, olarak sıralanabilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ihtiyacının belirdiği durumlarda yöneticilerin, eğitim ihtiyacı analizinin başarılı olabilmesi için yapılan iş hakkında tam ve doğru bilgi edinmesi gerekir. Bunun için iş analiz, iş tanımları ve iş değerlendirme formlarından yararlanılabilir. Eğitim ihtiyacı analizi yapılırken banka şu bilgileri araştırmalıdır (Barutçugil, 2004, s.299-300; Çınar, 2007, s.4-5):

- Kimler işe alınıyor? İşe almada yaş, cinsiyet, eğitim, bilgi, beceri, deneyim, tutum ve davranış gibi özellikler nelerdir?
- İşe alınanlar hangi kriterlere göre gruplara ayrılıyor ya da görevlendiriliyor?
- İşe alma yetkisini kim kullanıyor? Son kararı kim veriyor?
- Ne kadar sıklıkla eleman alma ihtiyacı duyuluyor?
- İşe alınanlar ortalama ne kadar süre çalışıyorlar?
- Çalışanlar neden işten ayrılıyorlar?

Yukarıda yer alan bu soruların cevaplandırılması eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılmasını kolaylaştırır. İşe alınan kişilerin demografik özellikleri ve eğitim durumları eğitim programlarının nasıl hazırlanacağını ve nasıl sunulacağını etkilemektedir. İşe alınanların nerede ve hangi pozisyonda çalışacakları da alacakları eğitim programını değiştirmektedir. Ayrıca çalışanların memnuniyetsizlikleri ve işten ayrılma veya işi aksatma gibi olumsuz davranışları da eğitim ihtiyaç analizleriyle ortaya çıkarılarak, ortadan kaldırılabilir.

Banka organizasyonları, eğitim programlarını işe ilk alımlar sırasında uygulayabildikleri gibi iş süreçlerinin belli aşamalarında eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında veya yeni uygulamalara gidildiğinde de verebilirler.

Banka organizasyonlarının eğitim ihtiyacını belirlemesi sürecinde üç ana başlık bulunmaktadır (Barutçugil, 2002, s.302):

a) *Organizasyonun ihtiyaçları:* Organizasyonun amaçlarını gerçekteştirmek için hangi birimlerde daha çok eğitime ihtiyaç vardır? Bu organizasyonel amaçlar ve ihtiyaçlarla ilgili bir çalışmadır.

b) *Mesleki ihtiyaçlar:* İşlerin eksiksiz ve etkili bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlar nelerdir? Bu, iş analizi çalışmasıdır.

c) *Kişisel ihtiyaçlar:* Kimin hangi eğitime ihtiyaç bulunmaktadır? Çalışanların şimdiki durumları ile sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve davranış düzeyleri arasındaki açığı kapatabilmek için ne gibi eğitimler gerekmektedir? Bu da eğitim ihtiyacının belirlenmesidir.

Bu üç ana başlıkta toplanan soruların çalışanlar ve yöneticiler tarafından doldurulması ve doğru cevapların verilmesi eğitim ihtiyaç analizlerinin daha sağlıklı bir şekilde yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu soruların cevaplanmasıyla eğitim ihtiyacı, banka, iş (görev) ve birey olmak üzere üç farklı düzeyde analiz edilerek, eğitim programları oluşturulmaktadır.

Banka analizi, uzun vadeli eğitim planlarında bankanın tüm eğitim açığını saptamaya yönelik olan genel bir incelemeden oluşmaktadır. Genel olarak bu düzeyde banka içinde eğitime ihtiyaç olup olmadığı, varsa hangi bölümlerde eğitime gerek duyulduğu belirlenmektedir. İş analizi ise, çalışanın yapacağı işin analiz edilmesinden oluşur. Bu aşama, çalışanların görevlerini nasıl yerine getirecekleri, hangi standartlara uymalarının gerektiği, iş gereklerinin neler olduğu gibi konularda hangi eğitim programını alacaklarının belirlenmesinden oluşur. En son düzey olan birey analizinde amaç, çalışanın var olan bilgi ve becerileri ile ulaştığı performansın, standart, yani istenen performansa uygun olup olmadığının saptanmasıdır (Nemli, 2004, s.45-47).

2.9.13.2. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Amaçlarının Belirlenmesi

Bankalarda eğitim ihtiyacı tespit edildikten sonra sıra müşteri ilişkileri yönetimi eğitim amaçlarının belirlenmesine gelir. Amaçlar ihtiyaçlara göre daha spesifik niteliktedirler. Hangi bölüm ya da bölümlerde, hangi grup veya gruplara eğitimde öncelik verileceğini belirlenmesi, bunlardan eğitim sonrası nasıl bir performans beklendiğinin saptanması gereklidir. Eğitim ile çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında bir değişim hedeflenmektedir. Bu değişimin somut ve ölçülebilir amaçlar halinde ortaya konması, çalışanların amaçlar hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bunun için eğitim ihtiyaçları eğitim amaçlarına dönüştürülmelidir (Nemli, 2004, s. 47; Çınar, 2007,s.3).

Eğitim amaçları üç tür bilgiyi içermektedir (Torrington ve Hall, 1987, s.378); bunlardan ilki, başarılması istenilen davranışın tanımıdır. Örneğin müşteri ilişkileri yönetiminin gerektirdiği bilgisayar programlarını kullanabilme bu türde yer almaktadır. İkinci tür bilgi, istenen davranışa ilişkin performans kriteri konusunda bilgi verilmesidir. Bu kriter somut ve ölçülebilir olmalıdır. Bu bilgiye, bilgisayar yazılımları kullanılırken en az hatayı yapmak veya gerekli belgeleri hatasız hazırlamak örnek verilebilir. Üçüncü tip bilgi de performans koşullarına ilişkindir. Bu tür bilgi, müşterilere karşı her zaman nazik olunması gibi davranışlara ilişkindir. Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi için bankaların ölçülebilir amaçlar belirlemesi, eğitimin ne ölçüde başarılı olduğunu belirleyebilmek için gereklidir (Nemli, 2004, s. 47-48).

Bankalar müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi amaçlarını kararlaştırdıktan sonra, belli konulardaki eğitim ihtiyaçlarına göre eğitim programlarının içeriğini hazırlamaktadırlar.

Bankaların müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi çerçevesinde verdikleri eğitimleri üç grupta toplayabiliriz (Barutçugil, 2004, s. 309):

a) *Bilgilendirmeye yönelik eğitimler:* Bu eğitimler müşteri ilişkileri yönetiminin gerektirdiği bilgi düzeyini sağlamayı hedeflemektedirler. Bu eğitimlerde müşteri ilişkileri yönetiminin gerektirdiği süreç bilgileri, gerekli olan teknolojik uygulamaların öğrenilmesi, müşteri ilişkileri yönetimi felsefesi ve aşamaları gibi bilgiler bu grupta toplanmaktadır.

b) *Beceri geliştirmeye yönelik eğitimler:* İletişim, etkili konuşma, sunuş, dinleme, karar alma, sorun çözme, motivasyon, bir takım halinde hareket edebilme gibi katılımcı merkezli ve uygulamalı eğitimler bu grupta yer almaktadır.

c) *Tutum geliştirmeye yönelik eğitimler:* Müşterilere karşı olumlu zihinsel tutum, girişken davranış, müşteriye karşı açık ve güvenilir olma, müşteriyle empati kurabilme, bankaya karşı sadakat ve sorumluluk duyma, müşteriyle olan iletişimde ve sorun çözümede yaratıcı olma gibi kişisel tutuma ilişkin konular bu grupta toplanmaktadır.

Bankalar, verecekleri müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi türünü belirledikten sonra bu eğitim sürecini geliştirme yoluna gitmektedirler.

2.9.13.3. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Sürecinin Tasarımı

Bankalar, ihtiyaç analizleri yaparak belirledikleri eğitim ihtiyaçlarını ölçülebilir amaçlara dönüştürmesinden sonra eğitim sürecinin tasarlanması aşamasına geçmektedirler.

Banka organizasyonlarında eğitim, ana hatlarıyla üç aşamalı bir süreçtir. Bir süreç yönetimi anlayışı içinde ele alınmayan ve aşamalar arasındaki bağlantıları doğru yapılmayan müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi çabaları; zaman, maliyet, etkinlik, kalite gibi konularda sorunlara neden olmaktadır. Eğitim sürecinin aşamaları ise şunlardır (Barutçugil, 2004, s.305-306, Çınar, 2007, s.12-14; Çınar, 2007, s.4):

a) *İhtiyaç belirleme ve ön değerlendirme aşaması:* Bu aşamada iki önemli çalışma bulunmaktadır. İlki, organizasyonda yürütülen işlerin ve

ilişkilerin geliştirilmesini sağlayacak eğitimlerin konu içeriklerinin neler olduğunun, nerede, ne zaman ve ne kadar süre ile kimlere kim tarafından verileceğinin kararlaştırılmasıdır. İkincisi ise, eğitim sonuçlarının nasıl ölçüleceği ve değerlendirileceğine ilişkin kriterlerin belirlenmesidir.

- b) *Eğitim programının oluşturulması ve yönetilmesi aşaması:* Belirlenen ihtiyaçları karşılayacak eğitim programlarının oluşturulması ve gerçekleştirilmesine yönelik etkinliklerin yürütülmesi ve aralarında uyum sağlanmalıdır.
- c) *Sonuçların uygulamaya aktarılması ve değerlendirilmesi aşaması:* Bu aşamada, öğrenilenlerin iş ortamına taşınması ve sonuçlarının ölçülmesi, etkinliğinin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Bankalarda müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi, bu eğitim süreçlerine göre tasarlanmaktadır. Eğitim sürecinin tasarlanmasında dikkat edilmesi gereken en önemli unsur müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin planlanmasının bu sürece uyum sağlamasıdır.

2.9.13.4. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimin Planlaması

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi planlamasının banka organizasyonun uzun dönemli amaçları ile orta ve kısa dönemli hedeflerinin birlikte gözetilerek yapılması gerekmektedir. Bugünkü ihtiyaçların giderilmesi için eğitim veren bir banka organizasyonu gelişmeler karşısında yetersiz olasılığı bulunurken, uzun dönemli amaçları öne alan bir banka organizasyonu da güncel sorunlar karşısında sıkıntıya düşebilir. Bu nedenle, eğitim planlamasının belirli bir perspektif içinde kısa, orta ve uzun dönemde yararları görülecek eğitimlerin gündeme alınması gerekmektedir (Barutçugil, 2004, s. 308).

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi planlamasının bir diğer boyutu, konuların seçilmesi ve bunların hangi kapsamla verileceğinin kararlaştırılmasıdır. Aynı konular, farklı düzeylerdeki çalışanlar için farklı içeriklerle ve farklı sürelerle

verilebilir. Yöntemler farklılaştırılarak farklı amaçlara yönelmeleri sağlanabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi planlaması, bir eğitim takviminin hazırlanmasını da içermektedir. Hangi eğitimlerin, hangi aylar ve günlerde verilmesinin daha uygun olacağını belirlemek gerekmektedir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi planlanırken dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise eğitim mekanı, ulaşım, yemekler, ikramlar ve ekipman gibi lojistik konuların da planlama süreci içerisine alınmasıdır. Lojistik etkinliğin eğitim başarısı üzerinde azımsanmayacak bir rolü bulunmaktadır (Barutçugil, 2004, s.308-309; Çınar, 2007, s.15).

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitim planının hazırlanmasında dikkat edilecek en önemli unsurlardan birisi eğitime ayrılan bütçedir.

Eğitim sayısı, süresi, yöntemleri ve nitelik özellikleri büyük ölçüde eğitim için ayrılan bütçeye bağlıdır. Eğitim bütçesinin belirlenmesinde çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Örneğin; satışların ya da kârların belirli bir yüzdesi her yıl eğitim bütçesi olarak karşılaştırılabilir. Geçen yılın bütçesi, belirli bir artış oranıyla tekrarlanabilir. Rakip ya da benzer büyüklükteki bankaların eğitim için ayırdıkları bütçeyle kıyaslama yoluna gidilebilir. Eğitim ihtiyaç analizleri ile belirlenen eğitim taleplerinin düzeyine ve performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre bir karar verilebilir. Bazen de özel ihtiyaçlar ortaya çıktığında duruma özgü kararlarla bütçe belirlenebilir. Bu modellerden birisi baz alınarak hazırlanan eğitim bütçesinde ilk önce yıllık bütçe sonra da aylık eğitim bütçeleri yapılmalıdır. Yapılan bütçe esnek olmalı ve koşullara uyum sağlayabilmelidir (Barutçugil, 2004, s.310-311).

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitim bütçesi karşılandıktan sonra bütçe içerisinde yer alan bazı maliyetlerin banka tarafından hesaplanması gerekmektedir. Eğitimin uygulanması sürecinde ortaya çıkan maliyetler ise (Yanık, 2004, s.298-300):

- Eğitim ortamı maliyetleri
- İkramlar

- Eğitmen ücreti
- Seyahat ve konaklama ücreti
- Çalışanların işten ayrı kalma süresinin maliyetleri

Yukarıda yer alan maliyetlere bütçede yer verilip bütçe hazırlandıktan sonra müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin hazırlanması ve uygulanması aşamasına geçilmektedir.

2.9.13.5. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Programının Hazırlanması Ve Uygulanması

Bankalar müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hazırlanmasındaki bir diğer aşaması eğitim ihtiyacı, eğitim amaçları ve eğitim süreci tasarımından sonra hazırlanan eğitim programıdır. Eğitim programının hazırlanması, eğitim programının planlanması ile ilgilidir. Programda hazırlanan öğelere eğitim planında da yer verilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi eğitim planı kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere göre belirlenirken, eğitim programı bu hedeflerden birinin seçilmesinden sonra oluşturulmaktadır. Dolayısıyla, müşteri ilişkileri yönetimi eğitim programlarının oluşturulması için ilk önce banka organizasyonunun çeşitli düzeylerde ve vadelerde eğitim planları hazırlaması gerekmektedir. Bu hazırlıklardan sonra banka, ihtiyacı olan eğitimi seçerek onun programının hazırlanması sürecine geçmektedir .

Eğitim programının hazırlanması için yapılması gereken çalışmalar oldukça kapsamlıdır. Bu aşamada, eğitimin bankanın kendi eğitimcileri tarafından mı, yoksa banka dışından destek alınarak mı yürütüleceği, eğitimde hangi yöntemlerin kullanılacağı, eğitimin ne zaman yapılacağı, kaç saat süreceği ve nerede yapılacağı gibi konularda kapsamlı bir çalışmaya gerek vardır (Çınar, 2007, s.3). Bu kapsamlı çalışmada dikkat edilmesi gereken bazı başlıklar bulunmaktadır (Nemli, 2004, s.48-51):

a) *Eğitim alacak çalışanların seçimi:* Çeşitli bölümlerden gelen eğitim istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak eğitim programının kapsamına alınacak olan çalışanlar belirlenir. Burada önemli olan eğitim amaçları çerçevesinde, öncelikli olarak eğitim alması gereken çalışanların belirlenmesidir.

b) *Eğitim faaliyetini yürütecek organlar:* Özellikle büyük bankalarda eğitim faaliyetleri için ayrı bir departman bulunmaktadır. Ayrı bir departman yoksa, eğitim faaliyetlerinden insan kaynakları bölümü sorumludur. Eğitimler bankanın kendi eğitmenleri tarafından ya da konusunda uzman yöneticiler tarafından verilebilir.

c) *Eğitim konularının belirlenmesi:* Konuların belirlenmesinde öncelikler göz önünde bulundurulur. Hangi konulardaki eğitimlerin çalışanlara daha faydalı olacağı, hangi davranışın kazanılmasının gerektiği gibi ihtiyaçlar, eğitim konularına yansımaktadır.

d) *Eğitim yönetiminin seçimi:* Müşteri ilişkileri yönetimi eğitim yönteminin seçiminde eğitimin amacı, iş görenlerin sahip oldukları özellikler, mevcut fiziksel olanaklar, eğiticilerin özellikleri gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Eğitim yöntemleri, iş başı eğitim yöntemleri ve iş dışı yöntemleri olarak ikiye ayrılmaktadır. İş başı eğitim yöntemleri arasında, işe alıştırma eğitimi (oryantasyon), gözetimci nezaretinde eğitim, coaching (yönlendirme) yöntemi, staj yoluyla eğitim ve iş değiştirme (rotasyon) yöntemi; iş dışı eğitim yöntemleri arasında ise, anlatım yöntemi, örnek olay (vaka) yöntemi, işletme oyunları yöntemi, rol oynama yöntemi sayılabilir.

e) *Eğitimin zamanı ve süresi:* Eğitim zamanının mümkün olduğu kadar çalışanların işlerini aksatmayacakları şekilde düzenlenmesine çalışılır. Eğitim bir gider unsuru olarak ele alınırsa çalışanların işten mümkün olduğu kadar az süre uzak kalmaları istenir. Diğer yandan çok kısa bir zaman diliminde verilen eğitimin yararlı olmaması ihtimali de bulunmaktadır. Dolayısıyla bu iki unsur arasında bir denge sağlanması gerekmektedir.

f) *Eğitimin yeri:* Eğitim yerinin belirlenmesinde en önemli faktör, eğitimin iş başında ya da iş dışında verilmesidir. İş başındaki eğitimler, çalışanların buldukları banka şubelerinde çalışırken verilmektedir. İş dışında verilen eğitimler ise, banka kuruluşuna ait eğitim salonlarında, eğitim dışarıdan sağlanıyorsa eğitim şirketinin kendi eğitim salonlarında ya da otellerde verilebilir.

2.9.13.6. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitiminin Organize Edilmesi

Bankalarda müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi organizasyonundan insan kaynakları bölümü sorumludur. Eğitim programının ihtiyacını karşılayacak organizasyonun yapılması için bir takım konular hakkında karar alınması gerekmektedir. Eğitimin organizasyonunda, eğitim-geliştirme faaliyetlerinin kimler tarafından, hangi yapı ve ilişkiler içinde yürütüleceği gibi konularda karara varılmalıdır. Bu konuda, her şeyden önce bankalarda insan kaynakları bölümü eğitim amacına dikkat etmelidir. Eğitim amacı, davranışa dayalı performans verimliliğini artırmak olabileceği gibi, müşteri ilişkileri yönetiminde yeni çıkan uygulamalarla kârlılığını artırmakta olabilir. Bu durumlarda kârlılık ve maliyetler önemli kriterlerdir. Amaçlar değiştiğinde eğitimin organizasyonu da değişmektedir.

Eğitim amacının organize edilmesinden başka karşılaşılan bir diğer önemli sorunda banka şubelerinin geniş bir coğrafyaya yayılmış olmasıdır. Eğitimlerin merkezden planlanması, yürütülmesi ve denetlenmesi ya da tüm bunların yerel olarak gerçekleştirilmesi eğitim organizasyon şemasını değiştirmektedir. Eğitimin merkezden ya da yerel olacağına karar verilmesi gerekmektedir. Bu durumda uygulanabilecek en iyi yaklaşım, merkezde tasarlanan ana konuların, temel mesajların, standart yaklaşımların yerel beklentilere, kültüre ve çalışana uyarlanabilir ve merkezden kontrol ve koordine edilebilir şekilde olmasıdır (Barutçugil, 2004, s.312-313).

2.9.13.7. Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitiminin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Bankalarda verilen müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi organize edildikten sonra eğitimin uygulanması aşamasında en çok dikkat edilmesi gereken unsurlardan birisi eğitimin ölçülmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitimin ölçülmesi görevi bankalardaki insan kaynaklarının görevleri arasında yer almaktadır.

Bankalarda insan kaynakları bölümü verilen müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi etkinliğini ölçmek için ilk önce eğitim etkinliğinin tanımına ve göstergelerinin ne olduğuna karar vermesi gerekmektedir. Bundan sonra yapılacak iş bunları kıyaslayarak yorumlar üretmektir. Kıyaslamalarda, aynı göstergelerin önceki yıllardaki düzeyleri, sektörü ortalamaları, rakip bankaların değerleri veya sektördeki başarılı kabul edilen bankaların aynı göstergelerdeki durumları kriter olarak alınabilir. Eğitim yönetiminin etkinliği ile ilgili en temel göstergeler; miktar, kalite, zaman ve maliyet ile ilgili olanlardır. Ancak bu göstergeler zaman zaman birbirleriyle çelişebilmektedir. Örneğin, eğitimin kalitesi yükseltmek istendiğinde maliyetler yükselecek ve zamanın kısaltılmaya çalışılması da kaliteyi düşürecektir. Eğitim miktarını artırmak bazen maliyetlerin yükselmesini göze almaya neden olmaktadır. Bu nedenle, yalnızca, eğitim politika ve stratejisi doğrultusunda etkinliği ifade eden en önemli göstergeleri belirleyip onları ölçmek yeterli olabilmektedir (Barutçugil, 2004, s.313-315).

Eğitimin ölçülmesinden sonra yapılan eğitimin değerlendirilmesi süreci, eğitim programlarının başarısının ölçülmesi, banka yöneticilerinin spesifik hedeflerine ne kadar ulaştığının belirlenmesi, eğitimin kalitesinin artırılması, yatırımın kârlılığının hesaplanması gibi noktaların aydınlatılmasını sağlamaktadır. Uygulanan eğitim programının değerlendirilmesindeki en önemli amaç, onun gerçekten etkin işleyip işlemediğinin anlaşılmasıdır. Eğer eğitim etkin değilse uygulamadan kaldırılmalıdır. Ayrıca eğitim etkin olarak ölçülememişse, eğitimin değerlendirilmesi aşamasında eğitimin neden etkin olmadığı gibi sorularında cevapları aranmaktadır. Kapsamlı bir eğitim değerlendirme süreci için, istenen sonuçlara ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve yeteneğin tümünün belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi değerlendirme sürecini dört ana başlığın altında toplayabiliriz (Turan, 2004, s.255-275):

a) *Tepkilerin değerlendirilmesi:* Tepkilerin ölçülmesinin en temel yolu, katılımcının tatmin düzeyinin belirlenmesidir. Bu değerlendirme türünün iki önemli nedeni vardır. Birincisi, yöneticilerin katılımcıların fikirlerini alarak onların daha etkin çalışabilmeleri için nelere ihtiyaç duyduklarını öğrenip, gelen görüşler

doğrultusunda eğitim ile ilgili kararlar almak istemeleridir. İkincisi ise, katılımcıların öğrenmeye teşvik edilmesi ve öğrenme ile ilgilenmelerinin sağlanmak istenmesidir.

b) Öğrenmenin değerlendirilmesi: Bu süreçte amaç, eğitim süreci içerisinde bilgi düzeyinin artırılması, yetenek veya davranışların geliştirilmesinin sağlanmasıdır. Bu süreçte, katılımcıların hangi bilgileri ne kadar öğrendiği hakkında değerlendirme yapılmaktadır.

c) Davranışların değerlendirilmesi: Müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin geliştirmek istediği davranış değişikliklerinin ölçüldüğü değerlendirme türüdür. Burada ön plana çıkan ana unsur, çalışanların müşterilere ve diğer çalışanlara karşı olumlu davranış şekli geliştirmelerini sağlamaktır. Ayrıca davranışa dayalı performansın değerlendirilmesi de bu süreçte gerçekleşmektedir.

d) Sonuçların değerlendirilmesi: Bu değerlendirme sürecinde, satış rakamlarının yüksekliği, daha yüksek oranda verimliliğe ulaşılması, daha büyük kâr elde etme ve daha az oranda çalışan devri gibi unsurları içeren, eğitim süreci ile oluşacak sonuçların ölçümü ve değerlendirmesi yapılmaktadır.

2.9.13.8. Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitiminin İşe Transfer Edilmesi

Bankalarda verilen müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin amacı, katılımcıların iş ve ilişkilerini geliştirmeye ve iş ortamında genel anlamda motivasyonun ve performansın iyileşmesine yardımcı olmaktır. Verilen eğitim sonucunda öğrenilen müşteri ilişkileri yönetimi bilgi, becerileri ve davranışların işe yansıtılması beklenir.

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitim programlarının sonucunda banka çalışanları öğrendiklerini iş ortamına aktaramıyorlarsa bankanın insan kaynakları bölümü bunun nedenlerini araştırmalıdır. Genelde öğrenilenlerin iş ortamına aktarılmasını güçleştiren sorunlar şunlar (Barutçugil, 2004, s. 315, Çınar, 2007, s.5):

- Eğitim-geliştirme ihtiyaçlarının yanlış belirlenmesi,
- Öğrenilenleri kullanma fırsatının olmaması,

- Öğrenilenlere karşı olumsuz tutum sergileyen çevre,
- İzleme, kontrol ve değerlendirme süreçlerinin yetersizliği,
- Eğitimde uygulamalar yapmaya ve özümlemeye yeterli zamanın olmaması,
- Verilen eğitimin ve gerçekteki iş ortamının farklı olması,
- Eğiticinin iyi eğitim verememiş olması,
- Kısa sürede ve bir defada çok şeyin değişeceği beklentisi, olmaktadır.

Yukarıda yer alan sorunların yaşanmaması için insan kaynakları bölümünün dikkat etmesi gereken faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri (Barutçugil, 2004, s.317-318; Çınar, 2007, s.5; Atlı, 2007, s.2):

- Aynı iş grubundan ya da aynı iş ortamından olan kişilerin birlikte eğitime alınması,
- Eğitim sırasında ve sonrasında uygulama projelerinin verilmesi,
- Üst yönetim tarafından eğitime tam destek verilmesi,
- Yöneticilerin verilen eğitim programlarının paralelinde “coaching” becerilerinin geliştirilmesi,
- Eğitim süresinin uygulamalar yapmaya yeterli olacak kadar uzun tutulması,
- Bilgi ve becerileri özümlemeye yeterli zamanın ayrılması,
- Uygulamaya aktarmada seçici davranılması ve uygulaması kolay, sonuçları etkileyici olan bilgi ve becerilere öncelik tanınması,
- Eğitimin ve uygulama sürecinde, yetenek geliştirme çabalarından adım adım gidilmesi, olarak sıralayabiliriz.

Bankaların hem insan kaynakları bölümünün hem katılımcıların ve hem de yöneticilerin öğrenilen müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin işe olumlu aktarılması için yukarıda yer alan bu faktörlere dikkat etmesi gerekmektedir. Bu faktörlere dikkat edilmediği zaman ortaya eğitimin işe olumsuz transferi çıkmaktadır. Bu da bankalara zaman, maliyet ve iş gücü kaybı olarak geri dönmektedir.

2.9.14. Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitiminin Bankalara Sağladığı Üstünlükler

Bankalar müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi vererek rakiplerine göre üstünlük elde etmektedirler. Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ile bankalar, bilgi, beceri, tutum ve davranışları bankanın amaçlarıyla doğru orantılı olarak geliştirmekte ve müşteri ilişkilerinde olumlu yönde davranış değişikliği yaratmaktadır.

Müşteri ilişkileri eğitiminin bankaya sağladığı başlıca üstünlükleri; bankaya sağladığı üstünlükler ve çalışanlara sağladığı üstünlükler olarak iki başlıkta toplayabiliriz.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan bankaların çalışanlarına verdikleri eğitim programları ile kazandıkları üstünlükleri şöyle sıralayabiliriz (Nemli, 2004, s.40; Taşkın, 2000, s.210):

- Bankaların bütün seviyelerinde işle ilgili bilgi ve yeteneklerin artmasını sağlar.
- Çalışanların banka ve müşteri ilişkileri yönetimi amaçlarını benimsemesine yardımcı olur.
- Banka politikalarının anlaşılmasına ve izlenmesine yardımcı olur.
- Astarla üstler arasındaki ilişkileri iyileştirir.
- Kârlılığın artmasını sağlar.
- Banka imajını iyileştirir.
- Terfi işlemlerinin daha kolay yapılmasını sağlar.
- Bankacılık işlemlerinde verimlilik ve kalitenin artmasına yardımcı olur.
- Banka içi iletişimi iyileştirir.
- Çalışanların müşteri ilişkileri yönetimine daha çabuk uyum sağlamasını kolaylaştırır.
- Bankanın sadık müşteri sayısını artırır.
- Mevcut müşterilerin kaybedilmemesi sağlanır.

- Müşterilerin memnun edilmesi ve beklentilerinin karşılanması konularında daha gerçekçi düşünülür.
- Yapılan hataların düzeltilmesinden sonra daha fazla tatmin olmuş müşteri sayısı artar.
- Memnun olmayan müşteriler şikayetlerini daha rahat söyler.
- Müşteri tatmini konusunda çalışanların bilinçlenmesi sağlanır.

Verilen müşteri ilişkileri yönetimi eğitim programının bankanın kendisine kazandırdığı üstünlükler dışında banka çalışanlarına kazandırdığı üstünlüklerde bulunmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan bankaların çalışanlarına verdikleri eğitim programları ile çalışanların kazandıkları üstünlükleri şöyle sıralayabiliriz (Nemli, 2004, s.41; Taşkın, 2000, s.211):

- Müşteri ihtiyaçlarını daha kolay anlarlar.
- Müşterilerden gelen talep ve isteklere daha hızlı cevap verirler.
- Şikayetleri daha etkin bir şekilde çözümlerler.
- Başkalarından eleştiri almayı ve bu eleştirileri kişisel kalitenin geliştirilmesi için kullanabilirler.
- Bankanın hizmet kalitesinin artırılmasına yardımcı olurlar.
- Terfi şansları artar.
- Kişisel ilişkilerinin daha iyi bir düzeye gelmesini sağlarlar.
- İç ve dış müşterilere karşı daha iyi hizmet ederler.
- Yapmakta oldukları görevden daha fazla memnun olurlar.
- Kendilerine olan saygılarını daha yüksek düzeye çıkartırlar.
- Gelirleri artar.
- Mutlu olurlar.
- Stres ve çatışmalarla baş etmeyi öğrenirler.
- Kendine olan güvenleri artar.
- Yeni görevler konusundaki korkuları azalır.

Bankaya ve banka çalışanlarına bu üstünlükleri sağlayan müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi iyi programlanmadığında ve eğitim süreci iyi tasarlanmadığında kurum ve çalışanlarına hiçbir yarar sağlayamamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimini benimseyen bankalar üstünlük sağlamak için eğitimin bir kerelik olmadığını, sürekli gelişen ve değişen bir süreç olduğunu kabul etmek zorundadırlar. Bir kere müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi programı hazırlanarak, bankalar bu üstünlüklerin hepsini elde edememektedirler. Müşteri ilişkileri yönetimi sürecine, müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin adapte edilmesi gerekmektedir.

Bankalar müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi verirken, kendilerini rakiplerine karşı farklılaştıracak unsurun insan kaynakları olduğunu kabul etmeli ve masraftan kaçınmayarak sahip oldukları insan kaynaklarını geliştirmek için ihtiyaca ve beklentilere cevap veren eğitim süreçleri tasarlamalıdırlar.

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitim sürecinin her aşamasında uzman kişiler çalışmalı ve çalışanlar müşteri ilişkileri yönetimi hakkında doğru yönlendirilmelidir. Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi faaliyetlerine uygun bir süre tanınarak, çalışanların eğitimde öğrendiklerini uygulaması banka yönetimi tarafından özendirilmelidir. Aksi takdirde, müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerinde, müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi tam olarak işe transfer edilemedi için ortaya olumsuz sonuçlar çıkabilir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi, yorumlanması ile ilgili çalışmalar yapılmış ve aşağıda açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli olarak tanımsal araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır (Kurtuluş, 1996, s.310).

Araştırmada müşteri ilişkileri yönetimi uygulayan özel ve kamu banka personelinin müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla 37 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Ankette katılımcıların görüşlerini belirlemek için müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri sürekliliği ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkında likert şeklinde hazırlanmış sorular bulunmaktadır. Bu ölçekte 1= Hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum olarak belirlenmiştir. Ayrıca ankete katılan kişilerin çalıştıkları bankalar ve kişilere ait demografik özelliklerle ilgili sorularda bulunmaktadır.

Anket soruları, çalışılan bankanın özel veya kamu bankası olmasına ve katılımcıların cinsiyeti gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemeye olanak sağlayacak şekilde hazırlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Yapılan bu araştırmada banka personelinin müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örnekleme, çalışma kapsamında ilgilenilen ana kütle, yani hedef ana kütle özelliğini yansıtacağından, hedef ana kütle doğru olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışma İstanbul'da yapıldığından İstanbul ili Beykoz ilçesi sınırlarında yer alan özel ve kamu banka çalışanları ana kütle oluşturmuştur.

İstanbul ili Beykoz ilçesinde kamu ve özel sektör bazında otuz beş banka bulunmaktadır. Ancak anket yapma konusunda on beş banka yönetiminden izin alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmamızın evrenini bu on beş bankanın çalışanı oluşturmaktadır. Beykoz ilçesinde yer alan Ziraat Bankası, Vakıf Bank, Akbank, Yapı ve Kredi Bankası (Koç Bank), Bank Asya, Garanti Bankası ve Oyak Bank şubelerinin yaklaşık 150 çalışanı çalışmamızın evrenini oluşturmuştur. Güvenlik görevlileri ve hizmetliler anket uygulanmasında hariç tutulmuştur.

Çalışmada evrenin tamamına ulaşmak hedeflense de personelin izin, hastalık gibi devamsızlık durumları ve anketi cevaplandırmadaki isteksizlikleri göz önünde bulundurularak, ana kütle örneklem seçimi yoluna gidilmiş ve gerekli örneklem hacminin belirlenmesinde, örneklem büyüklüğü, $ÖB = s^2 t^2 / \alpha^2$ formülünde yer alan simgelere "s=1 t=3 $\alpha = 0,5$ " değerleri verilerek örneklem hacmi 36 olarak hesaplanmıştır. Bu değer soru kağıdında bulunan farklı ölçek sayısı ile çarpılması sonucunda uygulanması gereken anket sayısı 108 olarak bulunmuştur. Bu noktadan hareket edilerek, 108 kişiye anket uygulanması gerekirken, 120 kişiye anket uygulanmış ve bunlardan 106 tanesinin araştırma hedefini karşılayacak düzeyde olduğu belirlenmiştir. Anketler yüz yüze görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Özel ve kamu bankalarında çalışan personelin müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla örneklemden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Anket 37 sorudan ve üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde yer alan sorularla katılımcıların demografik özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların çalıştıkları bankayla ilgili özellikler ve üçüncü bölümde de müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ile ilgili görüşler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Anket uzman gözetiminde araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Ankette yer alan müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri sürekliliği, müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ile ilgili soruların güvenilirliği “Cronbah’s Alpha” testi ile test edilmiş ve güvenilirlik oranı %91,5 olarak tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Uygulama alanındaki banka çalışanlarının anket sorularına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda bir veri bankası oluşturulmuştur. Bu veriler SPSS (Statistical Packages for Social Sciences) programı aracılığıyla bilgisayara aktarılmıştır.

Araştırmamızda elde edilen veriler, araştırmamızın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiksel çözümlenmeler (frekans, ortalama alma, t testi, chi-square testi, vb.) kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği alınarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Katılımcılarla İlgili Bulgular ve Yorumlar

Tablo 1’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %65,7’si bayan, %33,3’ü ise erkektir. Katılımcıların %1,0’i cinsiyetini belirtmemiştir. Ankete katılanların %10,6’sının yaşı 20-25 arasında, %38,5’nin 26-31 arasında, %32,7’sinin 32-37 arasında, %15,3’ünün 38-43 aralığında, %1,0’inin 44 ve üzerindedir. Katılımcıların %2,0’i yaşını belirtmemiştir. Ankete katılanların %8,5’inin eğitim düzeyi lise, %10,4’ünün önlisans, %75,5’inin lisans, %5,7’sinin yüksek lisans’tır. Ankete katılanların %60,4’ünün görev unvanı memur, %11,9’unun şef, %9,9’unun müdür yardımcısı, %2,0’sinin müdürdür. %2,0’si görev unvanını belirtmemiştir.

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Katılımcı Özellikleri	f	%	
CİNSİYET	Bayan	69	65,7
	Bay	36	33,3
	Kayıp Gözlem	1	1,0
	Toplam	106	100
YAŞ GRUBU	20-25	11	10,6
	26-31	40	38,5
	32-37	35	32,7
	38-43	17	15,3
	44 ve üstü	1	1
	Kayıp Gözlem	2	1
	Toplam	106	100
EĞİTİM DÜZEYİ	Lise	9	8,5
	Önlisans	11	10,4
	Lisans	80	75,5
	Yüksek Lisans	6	5,7
	Toplam	106	100
UNVANLAR	Memur	65	62,5
	Şef	12	11,5
	Müdür Yardımcısı	11	10,6
	Müdür	2	1,9
	Diğer	14	13,5
	Kayıp Gözlem	2	1,9
	Toplam	106	100

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan banka çalışanlarının, genelinin memur olduğu, 26-31 yaş aralığında bulunduğu ve çoğunluğunun bayan olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %18,8’i işletme, %8,9’u kamu, %8,9’u iktisat, %7,9’u bankacılık – sigortacılık, %5’i ticaret meslek lisesi, %1’i maliye mezunudur. Ankete katılanların %32,7’si bulunduğu bankada 5 yıl ve daha az süredir, %34,6’sı 6-10 yıl arasında, %20,8’i 11-15 yıl arasında, %5,9’u 16-20 yıl arasında, %1,0’i 20 yılı aşkın süredir görev yapmaktadır. Katılımcıların %5,0’i ne kadar süredir çalıştıklarını belirtmemiştir. Ankete katılanların %1’i bilgi teknolojileri bölümünde, %16,2’si kredi iş biriminde, %8,’i müşteri ilişkileri yönetiminde, %31,3’ü müşteri hizmetlerinde, %1,0’i çağrı hizmetlerinde, %4,9’u pazarlama bölümünde, %2,0’i personel hizmetlerinde görev yapmaktadır. Katılımcıların %6,9’u çalıştığı bölümü belirtmemiştir.

Tablo 2 incelendiğinde banka çalışanlarının çoğunluğunun işletme mezunu olduğu çok az ticaret lisesi mezununun bulunduğu, çalışanların 6-10 yıl aralığında çalışma sürelerinin olduğu ve daha çok gişe hizmetlerini de kapsayan müşteri hizmetleri bölümünde çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo2
Katılımcıların mezun oldukları bölüm, çalışma süreleri ve çalıştıkları bölümlere göre dağılımı

Katılımcıların Özellikleri	f	%
Mezun Olunan Bölüm		
İşletme	19	18,8
Kamu	9	8,9
İktisat	9	8,9
Bankacılık-Sigortacılık	8	7,9
Ticaret Meslek Lisesi	5	5,0
Maliye	1	1,0
Diğer	4	4,0
Toplam	55	54,5
Kayıp Gözlem	51	45,5
Genel Toplam	106	100
Çalışma Süresi		
0-5	34	32,7
6-10	37	34,6
11-15	23	21,0
16-20	6	5,9
20 ve üstü	1	1
Kayıp Gözlem	5	4,9
Toplam	106	100
Çalışılan Bölüm		
Bilgi Teknolojileri	1	1
Kredi İş Birimi	17	16,2
Müşteri İlişkileri Yöneticisi	9	8,1
Müşteri Hizmetleri	33	31,3
Çağrı Hizmetleri	1	1
Pazarlama	5	4,9
Personel Hizmetleri	2	2
Diğer	31	28,5
Kayıp Gözlem	7	6,9
Toplam	106	100

Tablo 3’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %85,6’sı müşteri ilişkileri yönetimi hakkında bilgisi olduğunu, %1,9’u bilgisi olmadığını, %10,6’sı ise yeterli bilgisi olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %1,9’u soruya cevap vermemiştir.

Tablo 3
Katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi bilgisine göre sıklık dağılımı

	f	%
Evet	90	85,6
Hayır	2	1,9
Yeterli Değil	12	10,6
Kayıp Gözlem	2	1,9
Toplam	106	100

Tablo 4’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %87,6’sı müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi aldığını, %2,9’u almadığını, %7,6’sı ise yeterli olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %1,9’u ise eğitim alıp almadığını belirtmemiştir.

Tablo 4
Katılımcıların müşteri ilişkileri eğitimi almasına göre sıklık dağılımı

	f	%
Evet	93	87,6
Hayır	3	2,9
Yeterli Değil	8	7,6
Kayıp Gözlem	2	1,9
Toplam	106	100

Tablo 3 ve 4 incelendiğinde, katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi bilgisinin olduğu ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi aldıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 5’de görüldüğü üzere, müşteri ilişkileri eğitimi aldığını veya aldığı eğitimin yeterli olmadığını belirten katılımcıların %4,9’u müşteri ilişkileri yönetimi eğitimini üniversitede ders olarak, %3,7’si stajyerlik eğitiminde, %69,1’i hizmet içi eğitimde, %21’i seminerde aldığını belirtmiştir. Diğer şıkkının tercih edilme oranı ise %1,2’dir. Katılımcılardan 25 kişi bu soruya cevap vermemiş olup, kayıp gözlemler değerlendirme dışında tutulmuştur. Aşağıdaki tabloda sadece cevap verenlerin sayısı ve yüzdesi verilmiştir.

Tablo 5

Katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi alma yerlerine göre sıklık dağılımı

	f	%
Üniversitede Ders Olarak	4	4,9
Stajyerlik Eğitimi	3	3,7
Hizmetiçi Eğitim	56	69,1
Seminer	17	21
Diğer	1	1,2
Toplam	81	100

Tablo 5 incelendiğinde, çalışanların genelde bankaların düzenledikleri hizmet içi eğitim programlarıyla müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi aldıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 6’da görüldüğü üzere, ankete katılanların %1’i “bankamızda müşteriye önem verilmektedir” ifadesine katılmadığını, %12,3’ü katıldığını, %86,7’si tamamen katıldığını belirtmiştir. Ankete katılanların %2,9’u “bankamızda müşteri ve müşteri hizmetleri kalitesine önem verilmektedir” ifadesine fikri olmadığını, %10,4’ü katıldığını, %86,7’si tamamen katıldığını belirtmiştir. Ankete katılanların %1,9’u “bankamız müşteri memnuniyetine önem vermektedir” ifadesine fikri olmadığını,

%18,1'i katıldığını, %80'i tamamen katıldığını belirtmiştir. Ankete katılanların %3,8'i "hizmetlerimizi müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarına göre yeniden düzenleriz" ifadesine katılmadığını, %8,6'sı fikri olmadığını, %37,1'i katıldığını, %50,5'i tamamen katıldığını belirtmiştir. Ankete katılanların %6,4'ü "müşterimize ihtiyaç duyduğu hizmeti ve/veya bilgileri en kısa sürede ulaştırmaya çalışırız" ifadesine fikri olmadığını, %46,7'si katıldığını, %46,7'si tamamen katıldığını belirtmiştir

Tablo 6
Müşteri Memnuniyeti Sorularına Verilen Cevaplar Bakımından Sıklık Dağılımı*

Konular	1	2	3	4	5	Toplam	$\bar{\chi}$	S.S.
Bankamızda müşteriye önem verilmektedir	-	1 %1	-	13 %12,3	92 %86,7	106 %100	4,8476	0,4337
Bankamızda müşteri ve müşteri hizmetleri kalitesine önem verilmektedir.	-	-	3 %2,9	11 %10,4	92 %86,7	106 %100	4,8381	0,44124
Bankamız müşteri memnuniyetine önem verilmektedir.	-	-	2 %1,9	19 %18,1	85 %80	106 %100	4,781	0,45953
Hizmetlerimizi müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarına göre yeniden düzenleriz.	-	4 %3,8	9 %8,6	35 %37,1	54 %50,5	106 %100	4,3429	0,79456
Müşterimize ihtiyaç duyduğu hizmeti ve/veya bilgileri en kısa sürede ulaştırmaya çalışırız	-	-	7 %6,4	49 %46,7	50 %46,9	106 %100	4,4	0,61394

Not: Tablonun birinci satırında yer alan rakamsal değerler numerik, ikinci satırında yer alan yüzde değerler satır yüzdesidir.

Tablo 6'da sunulan bulgular, müşteriye, müşteri memnuniyetine ve müşteri hizmet kalitesine katılımcıların hizmetleri müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre

düzenlemeye ve müşterilere ihtiyaç duyulan hizmeti ve bilgileri kısa sürede ulaştırmaya göre daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 7’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %1’i “bankamızca ana amaç müşteri memnuniyetine bağlı müşteri sadakati oluşturmaktır” ifadesine katılmadığını, %5,7’si fikri olmadığını, %26,7’si katıldığını, %66,7’si tamamen katıldığını belirtmiştir. Ankete katılanların %4,9’u “çalıştığım kurum müşteri ilişkileri yönetimini etkin bir şekilde uygular” ifadesine katılmadığını, %3,9’u fikri olmadığını, %20,4’ü katıldığını, %70,9’u tamamen katıldığını belirtmiştir. Ankete katılanların %1,9’u “çalıştığım kurumun müşteri sadakati yarattığına inanıyorum” ifadesine fikri olmadığını, %34,3’ü katıldığını, %63,8’i tamamen katıldığını belirtmiştir.

Ankete katılanların %1’i “müşteri hakkındaki bilgiler, müşterini izni olmadan bir başkasıyla paylaşmaz” ifadesine katılmadığını, %570’si fikri olmadığını, %41,9’u katıldığını, %51,4’ü tamamen katıldığını belirtmiştir. Ankete katılanların %1,9’u “müşterilerimize yararlı olacak uygulamaları ve bilgileri hemen aktarırız” ifadesine fikri olmadığını, %42,9’u katıldığını, %55,2’si tamamen katıldığını belirtmiştir.

Tablo 7

Katılımcıların müşteri sadakati sorularına verdiği cevaplara göre sıklık dağılımı*

Konular	1	2	3	4	5	Toplam	$\bar{\chi}$	S.S.
Bankamızca ana amaç müşteri memnuniyetine bağlı müşteri sadakati oluşturmaktır.	-	1 %1,0	6 %5,7	28 %26,7	71 %66,7	106 %100	4,5905	0,64592
Çalıştığım kurum müşteri ilişkileri yönetimini etkin bir şekilde uygular.	-	5 %4,9	4 %3,9	21 %20,4	74 %70,9	106 %100	4,5728	0,78718
Çalıştığım kurumun müşteri sadakati yarattığına inanıyorum.	-	-	2 %1,9	36 %34,3	68 %63,8	106 %100	4,619	0,52589
Müşteri hakkındaki bilgiler, müşterinin izni olmadan bir başkasıyla paylaşılabilir.	-	1 %1,0	6 %5,7	45 %41,9	54 %51,4	106 %100	4,4381	0,64932
Müşterilerimize yararlı olacak uygulamaları ve bilgileri hemen aktarıyoruz.	-	-	2 %1,9	45 %42,9	59 %55,2	106 %100	4,5333	0,53828

Not: Tablonun birinci satırında yer alan rakamsal değerler numerik, ikinci satırında yer alan yüzde değerler satır yüzdesidir.

Tablo incelendiğinde, katılımcıların müşteri memnuniyetine bağlı müşteri sadakati oluşturmaya, çalıştıkları bankanın müşteri ilişkileri yönetimini etkin uyguladığına, bankanın müşteri sadakati yarattığına ilişkin ifadelerle, müşteri bilgilerinin izinsiz paylaşılması ve müşterilere yararlı olacak bilgileri hemen aktarmaya ilişkin ifadelerle oranla daha çok inandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 8’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %1’i “müşteri veritabanı ve çağrı hizmetleri etkin bir şekilde kullanılmaktadır” ifadesine katılmadığını, %7,6’sı fikri olmadığını, %42,9’u katıldığını, %48,6’sı tamamen katıldığını belirtmiştir. Ankete katılanların %1’i “bankamızda Müşterilerden geri bildirim almak önem verdiğimiz uygulamalardan biridir” ifadesine katılmadığını, %6,7’si fikri olmadığını, %36,2’si katıldığını, %56,2’si tamamen katıldığını belirtmiştir.

Ankete katılanların %1,9'u "müşteri ilişkileri yönetiminin çalıştığım bankayı gelecekte daha saygın ve kaliteli yapacağına inanıyorum" ifadesine fikri olmadığını, %24,8'i katıldığını, %73,3'ü tamamen katıldığını belirtmiştir. Ankete katılanların %3,8'i "bankamız müşterilerle ilgili tüm kısımlarınca paylaşılabilen detaylı müşteri bilgisine sahibiz" ifadesine katılmadığını, %4,8'i fikri olmadığını, %45,2'si katıldığını, %46,2'si tamamen katıldığını belirtmiştir. Ankete katılanların %1'i "müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde faydalanıyoruz" ifadesine tamamen katılmadığını, %3,9'u katılmadığını, %9,7'si fikri olmadığını, %38,8'i katıldığını, %46,6'sı tamamen katıldığını belirtmiştir.

Tablo 8
Katılımcıların müşteri devamlılığı sorularına verdiği cevaplara göre sıklık dağılımı*

Konular	1	2	3	4	5	Toplam	$\bar{\chi}$	S.S.
Müşteri veritabanı ve çağrı hizmetleri etkin bir şekilde kullanılmaktadır.	-	1 %1,0	8 %7,6	45 %42,9	52 %48,6	106 %100	4,3905	0,67218
Müşterilerden geri bildirim almak önem verdiğimiz uygulamalardan biridir.	-	1 %1,0	7 %6,7	38 %36,2	60 %56,2	106 %100	4,4762	0,66644
Müşteri ilişkileri yönetiminin çalıştığım bankayı gelecekte daha saygın ve kaliteli yapacağına inanıyorum.	-	-	2 %1,9	26 %24,8	78 %73,3	106 %100	4,7143	0,49447
Bankamız müşterilerle ilgili tüm kısımlarınca paylaşılabilen detaylı müşteri bilgisine sahibiz.	-	4 %3,8	5 %4,8	47 %45,2	49 %46,2	106 %100	4,3365	0,74535
Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde faydalanıyoruz.	1 %1,0	4 %3,9	10 %9,7	41 %38,8	50 %46,6	106 %100	4,2524	0,85999

Not: Tablonun birinci satırında yer alan rakamsal değerler numerik, ikinci satırında yer alan yüzde değerler satır yüzdesidir.

Tablo incelendiğinde, müşterilerden geri bildirim almaya, müşteri ilişkileri yönetiminin bankayı gelecekte daha saygın yapacağına ilişkin ifadelerle, diğer ifadelerle oranla daha çok önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 9’da görüldüğü üzere, ankete katılanların %2,9’u “müşteri veritabanının oluşturulmasında veya çağrı hizmetleri merkezlerinde çalışan personele yeterli eğitim verilmektedir” ifadesine katılmadığını, %27,6’sı fikri olmadığını, %37,1’i katıldığını, %32,4’ü tamamen katıldığını belirtmiştir. Ankete katılanların %1,9’u “bankamız tarafından müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi hakkında yeterli eğitim ve bilgiler çalışanlara verilmektedir” ifadesine katılmadığını, %9,6’sı fikri olmadığını, %51’i katıldığını, %37,5’i tamamen katıldığını belirtmiştir.

Ankete katılanların %1’i “çalıştığım kurumun yeterli derecede müşteri ilişkiler yönetimi hakkında eğitim verdiğiğine inanıyorum” ifadesine katılmadığını, %6,7’si fikri olmadığını, %55,8’i katıldığını, %36,5’i tamamen katıldığını belirtmiştir. Ankete katılanların %1,9’u “müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili verilen eğitimin müşteri sadakati yaratmada etkili olduğuna inanıyorum” ifadesine fikri olmadığını, %47,6’sı katıldığını, %50,5’i tamamen katıldığını belirtmiştir.

Ankete katılanların %3,8’i “müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin verilmesiyle çalışanların, müşteri memnuniyetini oluşturmaya önemli katkılar sağladığına inanıyorum” ifadesine fikri olmadığını, %45,2’si katıldığını, %51’i tamamen katıldığını belirtmiştir.

Tablo 9
Katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi sorularına verdiği cevaplara göre dağılımı*

Konular	1	2	3	4	5	Toplam	$\bar{\chi}$	S.S.
Müşteri veritabanının oluşturulmasında veya çağrı hizmetleri merkezlerinde çalışan personele yeterli eğitim verilmektedir.	-	3 %2,9	29 %27,6	40 %37,1	34 %32,4	106 %100	3,9905	0,84915
Bankamız tarafından müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi hakkında yeterli eğitim ve bilgiler çalışanlara verilmektedir.	-	2 %1,9	10 %9,6	54 %51	40 %37,5	106 %100	4,2404	0,7036
Çalıştığım kurumun yeterli derecede müşteri ilişkileri yönetimi hakkında eğitim verdiğine inanıyorum.	-	1 %1,0	7 %6,7	59 %55,8	39 %36,5	106 %100	4,2788	0,63025
Müşteri veritabanının oluşturulmasında veya çağrı hizmetleri merkezlerinde çalışan personele yeterli eğitim verilmektedir.	-	-	2 %1,9	50 %47,6	54 %50,5	106 %100	4,4857	0,53913
Bankamız tarafından müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi hakkında yeterli eğitim ve bilgiler çalışanlara verilmektedir.	-	-	4 %3,8	48 %45,2	54 %51,0	106 %100	4,4712	0,57381

Not: Tablonun birinci satırında yer alan rakamsal değerler numerik, ikinci satırında yer alan yüzde değerler satır yüzdesidir.

Tablo incelendiğinde, katılımcıların müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi hakkında ve müşteri veritabanının oluşturulmasında veya çağrı hizmetlerinde çalışanlara yeterli eğitimin verildiğine ilişkin ifadeleri, diğer ifadelere oranla daha çok önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 10'da anket katılımcılarının müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri sürekliliği, müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi sorularına verdikleri cevaplara göre yapılan değerlendirme görülmektedir.

Tablo 10

Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Müşteri Sürekliliği, Müşteri İlişkileri Eğitimi Sorularına Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Sorular	Sayı	\bar{X}	S. S.
Bankamızda müşteriye önem verilmektedir	106	4,8476	0,4337
Bankamızda müşteri ve müşteri hizmetleri kalitesine önem verilmektedir	106	4,8381	0,44124
Bankamız müşteri memnuniyetine önem vermektedir	106	4,781	0,45953
Hizmetlerimizi müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarına göre yeniden düzenleriz	106	4,3429	0,79456
Müşterimize ihtiyaç duyduğu hizmeti ve/veya bilgileri en kısa sürede ulaştırmaya çalışırız	106	4,4	0,61394
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	106	4,6419	0,42126
Bankamızca ana amaç müşteri memnuniyetine bağlı müşteri sadakati oluşturmaktır	106	4,5905	0,64592
Çalıştığım kurum müşteri ilişkileri yönetimini etkin bir şekilde uygular	106	4,5728	0,78718
Çalıştığım kurumun müşteri sadakati yarattığına inanıyorum	106	4,619	0,52589
Müşteri hakkındaki bilgiler, müşterini izni olmadan bir başkasıyla paylaşmaz	106	4,4381	0,64932
Müşterilerimize yaralı olacak uygulamaları ve bilgileri hemen aktarıyoruz	106	4,5333	0,53828
MÜŞTERİ SADAKATI	106	4,55074	0,43655
Müşteri veritabanı ve çağrı hizmetleri etkin bir şekilde kullanılmaktadır	106	4,3905	0,67218
Müşterilerden geri bildirim almak önem verdiğimiz uygulamalardan biridir	106	4,4762	0,66644
Müşteri ilişkileri yönetiminin çalıştığım bankayı gelecekte daha saygın ve kaliteli yapacağına inanıyorum	106	4,7143	0,49447
Bankamız müşterilerle ilgili tüm kısımlarınca paylaşılabilen detaylı müşteri bilgisine sahibiz	106	4,3365	0,74535
Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde faydalanıyoruz	106	4,2524	0,85999
MÜŞTERİ SÜREKLİLİĞİ	105	4,43398	0,55425
Müşteri veritabanının oluşturulmasında veya çağrı hizmetleri merkezlerinde çalışan personele yeterli eğitim verilmektedir	106	3,9905	0,84915
Bankamız tarafından müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi hakkında yeterli eğitim ve bilgiler çalışanlara verilmektedir	106	4,2404	0,7036
Çalıştığım kurumun yeterli derecede müşteri ilişkiler yönetimi hakkında eğitim verdiğiğine inanıyorum	106	4,2788	0,63025
Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili verilen eğitimin müşteri sadakati yaratmada etkili olduğuna inanıyorum	106	4,4857	0,53913
Müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin verilmesiyle çalışanların, müşteri memnuniyetini oluşturmaya önemli katkılar sağladığına inanıyorum	106	4,4712	0,57381
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ EĞİTİMİ	105	4,2914	0,53921

Tablo incelendiğinde, müşteri memnuniyeti ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında dağılımın tamamen katılıyorum ve katılıyorum üzerinde, müşteri sadakati ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında dağılımın katılıyorum ve tamamen katılıyorum üzerinde, müşteri sürekliliği ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında dağılımın katılıyorum üzerinde, müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında dağılımın fikrim yok ve katılıyorum üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

4.2. Araştırmaya Katılan Bankalara İlişkin Bulgular ve Yorum

Tablo 11’de görüldüğü üzere ankete katılanların %67,93’ü özel bankalarda, % 32,1’si ise kamu bankalarında görev yapmaktadır.

Tablo 11

Banka türüne göre sıklık dağılımı

Banka Türü	f	%
Özel	72	67,9
Kamu	34	32,1
Toplam	106	100

Tablo 12’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %83’ü görev yaptığı bankada müşterileri hakkında veri tabanı oluşturulduğunu, %1,9’u oluşturulmadığını, %15,1’i ise konu hakkında fikri olmadığını belirtmiştir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların çalıştıkları bankaların müşteri veritabanı oluşturdukları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12

Bankanın müşteri veritabanı oluşturması hakkındaki düşüncelere göre sıklık dağılımı

	f	%
Evet	88	83
Hayır	2	1,9
Fikrim Yok	16	15,1
Toplam	106	100

Tablo 13’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %43,4’ü belirli periyotlarda müşterilerine müşteri memnuniyeti anketi uyguladıklarını, %9,4’ü uygulamadıklarını, %47,2’si ise konu hakkında bilgisi olmadığını belirtmiştir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların bankaların müşterilerine anket uygulanıp uygulanmadığı konusunda genelde bilgilerinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 13

Bankaların müşterilerine yönelik anket uygulamasına göre sıklık dağılımı

	f	%
Evet	46	43,4
Hayır	10	9,4
Bilgim Yok	50	47,2
Toplam	106	100

Tablo 14’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %58,5’i görev yaptığı bankanın müşteri ilişkileri yönetim sürecine yatırım yaptığını, %41,5’i ise konu hakkında bilgisi olmadığını belirtmiştir.

Tablo 14

Bankaların müşteri ilişkileri yönetimine yatırım yapmalarına göre sıklık dağılımı

	f	%
Evet	62	58,5
Bilgim Yok	44	41,5
Toplam	106	100

Tablo 15’de görüldüğü üzere, görev yaptığı bankanın müşteri ilişkileri yönetim sürecine yatırım yaptığını belirten katılımcıların %3,4’ü en çok insan kaynakları alanında, %5,1’i halkla ilişkiler alanında, %10,2’si pazarlama ve tanıtım alanında, %3,4’ü eğitim alanında, %20,3’ü teknoloji alanında yatırım yapıldığını belirtmiştir. Yatırımların yapıldığı diğer alanların oranı ise %57,6’dır. Kayıp

gözlemler değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Tablo incelendiğinde bankaların daha çok teknolojik uygulamalara yatırım yaptıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 15
Bankaların en çok yatırım yaptıkları alanlara göre sıklık dağılımı

	f	%
İnsan Kaynakları	2	3,4
Halkla İlişkiler	3	5,1
Pazarlama Ve Tanıtım	6	10,2
Eğitim	2	3,4
Teknoloji	12	20,3
Diğer	34	57,6
Toplam	59	100

Tablo 16’da görüldüğü üzere, ankete katılan banka çalışanların müşteri ilişkileri yönetiminde karşılaştıkları sorunların seçilme sıklığı aşağıdaki gibidir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde daha çok teknolojik bilgi eksikliğiyle ilgili sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir.

Tablo 16
Karşılaşılan sorunların önem sırasına göre puanlanması*

Sorun	Puan
Teknolojik Bilgi Eksikliği	86
Bilgi Yetersizliği	77
Halkla İlişkiler	54
Teknolojik Alt Yapı Yetersizliği	48

* Önem sırası puanı oluşturulurken; önem sırası 1 olanlar 3 ile, 2 olanlar 2 ile ve 3 olanlar 1 ile ağırlıklandırılarak toplanmıştır.

Tablo 17’de görüldüğü üzere, ankete katılanların %76,2’i görev yaptığı bankanın belli aralıklarla müşteri ilişkileri yönetimi hakkında seminer, hizmetiçi eğitim, workshop hazırladığını, %1,8’i hazırlamadığını, %17,9’u ise konu hakkında fikri olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların %4,9’u soruya cevap vermemiştir. Tablo incelendiğinde, bankaların çalışanlarına çeşitli eğitim programları düzenledikleri görülmektedir.

Tablo 17

Bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Seminer, Hizmetiçi Eğitim, Workshop Hazırlayıp hazırlamamasına Göre Sıklık Dağılımı

	f	%
Evet	79	76,2
Hayır	2	1,8
Fikrim Yok	20	17,6
Kayıp Gözlem	5	4,9
Toplam	106	100

Tablo 18’de görüldüğü üzere, görev yaptığı bankanın müşteri ilişkileri yönetimi hakkında seminer, hizmetiçi eğitim, workshop hazırladığını belirten katılımcıların %21’i bunların yılda bir kere uygulandığını, %4,9’u 6 ayda bir uygulandığını, %1,2’si 3 ayda bir uygulandığını belirtmiştir. Katılımcıların diğer şikkını seçme oranı ise %72,8’dir. Diğer şikkını seçen katılımcılar, ihtiyaç duyulması halinde seminer, vb. hazırladığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan 25 kişi bu soruya cevap vermemiş olup, bu oran tabloya yansıtılmamıştır. Tablo incelendiğinde, katılımcıların diğer şikkını tercih ettikleri görülmüştür. Bankalar genellikle yeni bir uygulama çıktığında ya da eğitim ihtiyacı belirdiğinde çalışanlarına eğitim programları düzenlemektedirler.

Tablo 18**Bankanın eğitim programları düzenleme aralığına göre sıklık dağılımı**

	f	%
Her Yıl 1 Kere	17	21
6 Ayda 1	4	4,9
3 Ayda 1	1	1,2
Diğer	59	72,8
Toplam	81	100

4.3. Sermaye Mülkiyetlerine Göre Sınıflandırılan Bankalar Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecine Ait Değişkenlerle İlgili Bulgular Ve Yorum

Tablo 19’da görüldüğü üzere, bankanın konumu ile “müşteri ilişkileri yönetimi hakkında bilginiz var mı” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

Tablo 19

Özel ve kamu bankası olma durumu ile müşteri ilişkileri yönetimi hakkındaki bilgi arasındaki ilişki

		Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Bilginiz Var Mı?			Toplam	
		Evet	Hayır	Yeterli Değil		
Banka	ÖZEL	f	62	2	6	70
		%	88,6	2,9	8,6	100,0
Banka	KAMU	f	30	0	6	36
		%	82,4	0,0	17,6	100,0
Toplam		f	92	2	12	106
Toplam		%	86,5	1,9	11,5	100,0

($N^2:2,707$ $p=0,258$)

Tablo 20’de görüldüğü üzere, bankanın konumu ile “bankanız müşterileriniz hakkında bir veritabanı oluşturdu mu” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

Tablo 20
Özel ve kamu bankası olma durumu ile müşterilerle ilgili veritabanı oluşturma arasındaki ilişki

			Bankanız Müşterileriniz Hakkında Veritabanı Oluşturdu Mu?			Toplam
			Evet	Hayır	Fikrim Yok	
Banka	ÖZEL	f	62	2	8	72
		%	86,1	2,8	11,1	100,0
	KAMU	f	26	0	8	34
		%	76,5	0,0	23,5	100,0
Toplam		f	88	2	16	106
		%	83,0	1,9	15,1	100,0

(χ^2 : 3,562 $p=0,168$)

Tablo 21’de görüldüğü üzere, bankanın konumu ile “belirli aralıklarla müşterilerinize müşteri memnuniyeti anketi uyguluyor musunuz ” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Tablo incelendiğinde özel bankaların bu soruya daha yüksek oranda evet cevabı verdiği görülmektedir.

Tablo 21
Özel ve kamu bankası olma durumu ile müşteri memnuniyeti anketi uygulanması arasındaki ilişki

			Belirli Periyotlarda Müşterilerinize "Müşteri Memnuniyeti" Anketi Uyguluyor Musunuz?			Toplam
			Evet	Hayır	Bilgim Yok	
Banka	ÖZEL	f	36	9	27	72
		%	50,0	12,5	37,5	100,0
	KAMU	f	10	1	23	34
		%	29,4	2,9	67,6	100,0
Toplam		f	46	10	50	106
		%	43,4	9,4	47,2	100,0

(χ^2 : 8,942 $p=0,011$)

Tablo 22’de görüldüğü üzere, bankanın konumu ile “bankanız müşteri ilişkileri yönetimi sürecine yatırım yapıyor mu” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p>0,05$).

Tablo 22

Özel ve kamu bankası olma durumu ile müşteri ilişkileri yönetimi sürecine yatırım yapılması arasındaki ilişki

			Bankanız Müşteri İlişkileri Yönetim Sürecine Yatırım Yapıyor Mu?		Toplam
			Evvet	Bilgim Yok	
Banka	ÖZEL	f	46	26	72
		%	63,9	36,1	100,0
	KAMU	f	16	18	34
		%	47,1	52,9	100,0
Toplam		f	62	44	106
		%	58,5	41,5	100,0

(χ^2 : 2,694 $p=0,101$)

Tablo 23’de görüldüğü üzere, bankanın konumu ile “müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi aldınız mı” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p>0,05$).

Tablo 23

Özel ve kamu bankası olma durumu ile müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi alınması arasındaki ilişki

			Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Aldınız Mı?			Toplam
			Evvet	Hayır	Yeterli Değil	
Banka	ÖZEL	f	61	3	6	70
		%	87,1	4,3	8,6	100,0
	KAMU	f	33	0	3	36
		%	94,1	0,0	5,9	100,0
Toplam		f	94	3	9	106
		%	89,4	2,9	7,7	100,0

(χ^2 : 1,797 $p=0,407$)

Tablo 24’de görüldüğü üzere, bankanın konumu ile “bankanız, belli aralıklarla müşteri ilişkileri yönetimi hakkında seminer, hizmetiçi eğitim, workshop hazırlıyor mu?” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. ($p < 0,05$). Tablo incelendiğinde özel banka çalışanlarının bu soruya daha yüksek düzeyde evet cevabı verdiği görülmektedir.

Tablo 24
Özel ve kamu bankası olma durumu ile müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi programlarının düzenlenmesi arasındaki ilişki

		Bankanız Belli Aralıklarla Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Seminer, Hizmetiçi Eğitim, Workshop Hazırlıyor Mu?			Toplam	
		Evet	Hayır	Fikrim Yok		
Banka	ÖZEL	f	59	2	8	69
		%	85,1	3,0	11,9	100,0
	KAMU	f	25	0	12	37
		%	64,7	0,0	35,3	100,0
Toplam		f	84	2	20	106
		%	78,2	2,0	19,8	100,0

(χ^2 : 8,423 $p=0,015$)

4.4. Katılımcıların Cinsiyeti İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecine Ait Değişkenlerle İlgili Bulgular Ve Yorum

Tablo 25’de görüldüğü üzere, cinsiyet ile “müşteri ilişkileri yönetimi hakkında bilginiz var mı” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p > 0,05$).

Tablo 25

Katılımcıların cinsiyeti ile müşteri ilişkileri yönetimi hakkında bilgi sahibi olması arasındaki ilişki

			Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Bilginiz Var Mı?			Toplam
			Evete	Hayır	Yeterli Değil	
Cinsiyet	BAYAN	f	58	2	9	69
		%	83,8	2,9	13,2	100,0
	BAY	f	34	0	3	37
		%	91,4	0,0	8,6	100,0
Toplam		f	92	2	12	106
		%	86,4	1,9	11,7	100,0

(χ^2 : 1,615 p=0,446)

Tablo 26’da görüldüğü üzere, cinsiyet ile “bankanız müşterileriniz hakkında veritabanı oluşturdu mu” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

Tablo 26

Katılımcıların cinsiyeti ile bankanın müşteri veritabanı oluşturması arasındaki ilişki

			Bankanız Müşterileriniz Hakkında Veritabanı Oluşturdu Mu?			Toplam
			Evete	Hayır	Fikrim Yok	
Cinsiyet	BAYAN	f	54	2	13	69
		%	78,3	2,9	18,8	100,0
	BAY	f	34	0	3	37
		%	91,7	0,0	8,3	100,0
Toplam		f	88	2	16	106
		%	82,9	1,9	15,2	100,0

(χ^2 : 3,271 p=0,195)

Tablo 27’de görüldüğü üzere, cinsiyet ile “belirli periyotlarda müşterilerinize “müşteri memnuniyeti” anketi uyguluyor musunuz” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

Tablo 27

Katılımcıların cinsiyeti ile müşteri memnuniyeti anketi uygulanması arasındaki ilişki

			Belirli Periyotlarda Müşterilerinize "Müşteri Memnuniyeti" Anketi Uyguluyor Musunuz?			Toplam
			Evet	Hayır	Bilgim Yok	
Cinsiyet	BAYAN	f	31	7	32	70
		%	43,5	10,1	46,4	100,0
	BAY	f	15	3	18	36
		%	41,7	8,3	50,0	100,0
Toplam		f	46	10	50	106
		%	42,9	9,5	47,6	100,0

(χ^2 : 0,165 p=0,921)

Tablo 28’de görüldüğü üzere, cinsiyet ile “bankanız müşteri ilişkileri yönetim sürecine yatırım yapıyor mu?” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

Tablo 28

Katılımcıların cinsiyeti ile bankanın müşteri ilişkileri yönetimi sürecine yatırım yapması arasındaki ilişki

			Bankanız Müşteri İlişkileri Yönetim Sürecine Yatırım Yapıyor Mu?		Toplam
			Evet	Bilgim Yok	
Cinsiyet	BAYAN	f	38	32	70
		%	53,6	46,4	100,0
	BAY	f	25	11	36
		%	69,4	30,6	100,0
Toplam		f	63	43	106
		%	59,0	41,0	100,0

(χ^2 : 2,449 p=0,118)

Tablo 29’da görüldüğü üzere, cinsiyet ile “Müşteri İlişkileri Yönetimi eğitim aldınız mı” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p>0,05$).

Tablo 29

Katılımcıların cinsiyeti ile müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi alması arasındaki ilişki

			Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Aldınız Mı?			Toplam
			Evet	Hayır	Yeterli Değil	
Cinsiyet	BAYAN	f	64	2	4	70
		%	91,2	2,9	5,9	100,0
	BAY	f	31	1	4	36
		%	85,7	2,9	11,4	100,0
Toplam		f	95	3	8	106
		%	89,3	2,9	7,8	100,0

(χ^2 : 0,993 p=0,609)

Tablo 30’da görüldüğü üzere, cinsiyet ile “bankanız, belli aralıklarla müşteri ilişkileri yönetimi hakkında seminer, hizmetiçi eğitim, workshop hazırlıyor mu?” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p>0,05$).

Tablo 30

Katılımcıların cinsiyeti ile bankanın müşteri ilişkileri yönetimi eğitim programları hazırlaması arasındaki ilişki

			Bankanız Belli Aralıklarla Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Seminer, Hizmetiçi Eğitim, Workshop Hazırlıyor Mu?			Toplam
			Evet	Hayır	Fikrim Yok	
Cinsiyet	BAYAN	f	52	2	14	68
		%	75,4	3,1	21,5	100,0
	BAY	f	32	0	6	38
		%	83,3	0,0	16,7	100,0
Toplam		f	84	2	20	106
		%	78,2	2,0	19,8	100,0

(χ^2 : 1,573 p=0,456)

4.5. Katılımcıların Eğitim Durumu İle Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecine Ait Değişkenlerle İlgili Bulgular Ve Yorum

Tablo 31’de görüldüğü üzere, eğitim durumu ile “müşteri ilişkileri yönetimi hakkında bilginiz var mı” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. ($p < 0,05$). Tablo incelendiğinde lisans ve yüksek lisans mezunlarının bu soruya daha yüksek oranda evet cevabı verdikleri görülmektedir.

Tablo 31

Katılımcıların eğitim durumu ile müşteri ilişkileri yönetimi hakkında bilgi sahibi olması arasındaki ilişki

			Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Bilginiz Var Mı?			Toplam
			Evvet	Hayır	Yeterli Değil	
Eğitim	Lise ve Önlisans	f	13	2	3	18
		%	72,2	11,1	16,7	100,0
	Lisans ve Yk. Ls.	f	79	0	9	88
		%	89,5	0,0	10,5	100,0
Toplam		f	92	2	12	106
		%	86,5	1,9	11,5	100,0

(χ^2 : 10,567 $p=0,005$)

Tablo 32’de görüldüğü üzere, eğitim durumu ile “bankanız müşterileriniz hakkında veritabanı oluşturdu mu” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p > 0,05$).

Tablo 32

Katılımcıların eğitim durumu ile bankanın müşterilerle ilgili veritabanı oluşturması arasındaki ilişki

			Bankanız Müşterileriniz Hakkında Veritabanı Oluşturdu Mu?			Toplam
			Evvet	Hayır	Fikrim Yok	
Eğitim	Lise ve Önlisans	f	14	0	6	20
		%	70,0	0,0	30,0	100,0
	Lisans ve Yk. Ls.	f	74	2	10	86
		%	86,0	2,3	11,6	100,0
Toplam		f	88	2	16	106
		%	83,0	1,9	15,1	100,0

(χ^2 : 4,597 p=0,10)

Tablo 33’de görüldüğü üzere, eğitim durumu ile “Belirli periyotlarda müşterilerinize “müşteri memnuniyeti” anketi uyguluyor musunuz” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

Tablo 33

Katılımcıların eğitim durumu ile müşteri memnuniyeti anketi uygulanması arasındaki ilişki

			Belirli Periyotlarda Müşterilerinize "Müşteri Memnuniyeti" Anketi Uyguluyor Musunuz?			Toplam
			Evvet	Hayır	Bilgin Yok	
Eğitim	Lise ve Önlisans	f	8	4	8	20
		%	40,0	20,0	40,0	100,0
	Lisans ve Yk. Ls.	f	38	6	42	86
		%	44,2	7,0	48,8	100,0
Toplam		f	46	10	50	106
		%	43,4	9,4	47,2	100,0

(χ^2 : 3,251 p=0,197)

Tablo 34’de görüldüğü üzere, eğitim durumu ile “Bankanız müşteri ilişkileri yönetim sürecine yatırım yapıyor mu” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

Tablo 34

Katılımcıların eğitim durumu ile bankanın müşteri ilişkileri yönetimi sürecine yatırım yapması arasındaki ilişki

			Bankanız Müşteri İlişkileri Yönetim Sürecine Yatırım Yapıyor Mu?		Toplam
			Evvet	Bilgim Yok	
Eğitim	Lise Ve Önlisans	f	14	6	20
		%	70,0	30,0	100,0
	Lisans Ve Yk. Ls.	f	48	38	86
		%	55,8	44,2	100,0
Toplam		f	62	44	106
		%	58,5	41,5	100,0

(χ^2 : 1,345 p=0,246)

Tablo 35’de görüldüğü üzere, eğitim durumu ile “Müşteri İlişkileri Yönetimi eğitim aldınız mı” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. ($p < 0,05$). Tablo incelendiğinde lisans ve yüksek lisans mezunlarının bu soruya daha yüksek oranda evet cevabı verdikleri görülmektedir.

Tablo 35

Katılımcıların eğitim durumu ile müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi alması arasındaki ilişki

			Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Aldınız Mı?			Toplam
			Evvet	Hayır	Yeterli Değil	
Eğitim	Lise Ve Önlisans	f	13	1	5	19
		%	68,4	5,3	26,3	100,0
	Lisans Ve Yk. Ls.	f	82	2	3	87
		%	94,1	2,4	3,5	100,0
Toplam		f	95	3	8	106
		%	89,4	2,9	7,7	100,0

(χ^2 : 12,084 p=0,002)

Tablo 36’da görüldüğü üzere, eğitim durumu ile “bankanız, belli aralıklarla müşteri ilişkileri yönetimi hakkında seminer, hizmetiçi eğitim, workshop hazırlıyor mu” ifadesine verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup

olmadığını belirlemek için yapılan Chi-Square testine göre bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

Tablo 36

Katılımcıların eğitim durumu ile bankanın müşteri ilişkileri yönetimi eğitim programları düzenlemesi arasındaki ilişki

		Bankanız Belli Aralıklarla Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Seminer, Hizmetiçi Eğitim, Workshop Hazırlıyor Mu?			Toplam	
		Evet	Hayır	Fikrim Yok		
Eğitim	Lise Ve Önlisans	f	19	1	1	21
		%	89,5	5,3	5,3	100,0
	Lisans Ve Yk. Ls.	f	65	1	19	85
		%	75,6	1,2	23,2	100,0
Toplam		f	84	2	20	106
		%	78,2	2,0	19,8	100,0

(χ^2 : 4,151 $p=0,125$)

4.6. Araştırma Hipotezlerinin İncelenmesi

Araştırmanın özel ve kamu bankaları çalışanları arasında müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri sürekliliği sağlama ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ilgili hipotezleri Tablo 37’de test edilmiştir. Hipotezler $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Tablo 37

Özel ve kamu banka çalışanlarının müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri sürekliliği oluşturma ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi bakımından incelenmesi

	Banka	Sayı	\bar{x}	S. S.	t	p
Müşteri memnuniyeti	Özel	71	4,7127	0,34431	2,553	0,012
	Kamu	34	4,4941	0,52394		
Müşteri sadakati	Özel	71	4,643	0,34561	3,337	0,001
	Kamu	34	4,3529	0,53724		
Müşteri sürekliliği	Özel	71	4,4521	0,55158	0,589	0,557
	Kamu	34	4,3838	0,56525		
Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi	Özel	71	4,3183	0,5591	0,737	0,463
	Kamu	34	4,2353	0,49841		

Tablo incelendiğinde birinci hipotez “Özel ve kamu banka çalışanları arasında, müşteri memnuniyeti yaratma açısından farklılık vardır” ve ikinci hipotez “Özel ve kamu banka çalışanları arasında, müşteri sadakati oluşturma açısından farklılık vardır” ifadeleri kabul edilmiş ($p < 0,05$), üçüncü hipotez “Özel ve kamu banka çalışanları arasında, müşteri sürekliliği oluşturma açısından farklılık vardır” ve dördüncü hipotez “Özel ve kamu banka çalışanları arasında müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konusunda farklılık vardır” ifadeleri reddedilmiştir ($p > 0,05$). Tablo incelendiğinde “müşteri memnuniyeti” ve “müşteri sadakati” ifadelerinde özel banka çalışanlarının kamu banka çalışanlarına göre katılımlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmanın banka çalışanlarının cinsiyetleri açısından müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri sürekliliği sağlama ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ilgili hipotezleri Tablo 38’de test edilmiştir. Hipotezler $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Tablo 38

Banka çalışanlarının cinsiyetleri açısından müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri sürekliliği oluşturma ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi bakımından incelenmesi

	Banka	Sayı	\bar{x}	S. S.	t	p
Müşteri memnuniyeti	Bayan	68	4,6412	0,4526	0,09	0,929
	Bay	36	4,6333	0,36253		
Müşteri sadakati	Bayan	68	4,5125	0,49251	-1,093	0,277
	Bay	36	4,6111	0,30592		
Müşteri sürekliliği	Bayan	68	4,4081	0,56671	-0,414	0,68
	Bay	36	4,4556	0,53583		
Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi	Bayan	68	4,2941	0,58479	0,247	0,806
	Bay	36	4,2667	0,44078		

Tablo incelendiğinde beşinci hipotez “Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri memnuniyeti konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır”, altıncı hipotez “Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri sadakati konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır”, yedinci hipotez “Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri sürekliliği konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır” ve sekizinci hipotez “Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi eğitimine bakış açıları arasında farklılık vardır” ifadeleri reddedilmiştir ($p>0,05$). Tablo incelendiğinde özel ve kamu banka çalışanlarının müşteri memnuniyeti, sadakati, sürekliliği ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi hakkındaki konulara katılımlarının aynı olduğu görülmektedir.

Araştırmanın banka çalışanlarının eğitim durumları ile müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri sürekliliği sağlama ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ilgili hipotezleri Tablo 39’da test edilmiştir.

Tablo 39
Katılımcıların Eğitim Durumuyla, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati, Müşteri Sürekliliği, Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Sorularına Verdikleri Sorulara Göre Dağılımı

		Sayı	\bar{x}	S. S.	f	Sig.
Müşteri memnuniyeti	Lise	9	4,2444	0,51747	6,378	0,001
	Önlisans	11	4,3455	0,43901		
	Lisans	79	4,7215	0,38085		
	Yüksek Lisans	6	4,7333	0,1633		
Müşteri sadakati	Lise	9	4,3111	0,62539	1,928	0,13
	Önlisans	11	4,3727	0,48185		
	Lisans	79	4,6019	0,40323		
	Yüksek Lisans	6	4,5333	0,35024		
Müşteri sürekliliği	Lise	9	3,9944	0,66542	3,663	0,015
	Önlisans	11	4,1545	0,50865		
	Lisans	79	4,5165	0,51997		
	Yüksek Lisans	6	4,45	0,5648		
Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi	Lise	9	4,0833	0,54083	1,335	0,267
	Önlisans	11	4,0909	0,41341		
	Lisans	79	4,35	0,53774		
	Yüksek Lisans	6	4,2	0,70427		

Tablo incelendiğinde dokuzuncu hipotez “katılımcıların eğitim durumu ile müşteri memnuniyeti konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır” ve on birinci hipotez “katılımcıların eğitim durumları ile müşteri sürekliliği konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır” ifadeleri kabul edilmiştir. Onuncu hipotez “katılımcıların eğitim durumu ile müşteri sadakati konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır” ve on ikinci hipotez “katılımcıların eğitim durumları ile müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır” ifadeleri reddedilmiştir. Tablo incelendiğinde “müşteri memnuniyeti” ve “müşteri sürekliliği” ifadelerinde eğitim durumları lisans ve yüksek lisans olan çalışanların katılımlarının lise ve önlisans mezunu olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 40'da araştırmanın hipotezleri $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilerek kabul-red durumları verilmiştir. Buna göre:

H₁ “Özel ve kamu banka çalışanları arasında, müşteri memnuniyeti yaratma açısından farklılık vardır” ifadesi $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p=0,012$ çıkararak hipotez kabul edilmiştir.

H₂ “Özel ve kamu banka çalışanları arasında, müşteri sadakati oluşturma açısından farklılık vardır” ifadesi $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p=0,001$ çıkararak hipotez kabul edilmiştir.

H₃ “Özel ve kamu banka çalışanları arasında, müşteri sürekliliği oluşturma açısından farklılık vardır” ifadesi $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p=0,557$ çıkararak hipotez reddedilmiştir.

H₄ “Özel ve kamu banka çalışanları arasında müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konusunda farklılık vardır” ifadesi $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p=0,463$ çıkararak hipotez reddedilmiştir.

H₅ “Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri memnuniyeti konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır” ifadesi $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p=0,929$ çıkararak hipotez reddedilmiştir.

H₆ “Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri sadakati konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır” ifadesi $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p=0,277$ çıkararak hipotez reddedilmiştir.

H₇ “Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri sürekliliği konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır” ifadesi $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p=0,68$ çıkararak hipotez reddedilmiştir.

H₈ “Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi bakış açıları arasında farklılık vardır” ifadesi $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p = 0,806$ çıkararak hipotez reddedilmiştir.

H₉ “Katılımcıların eğitim durumu ile müşteri memnuniyeti konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır” ifadesi $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p = 0,001$ çıkararak hipotez kabul edilmiştir.

H₁₀ “Katılımcıların eğitim durumu ile müşteri sadakati konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır” ifadesi $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p = 0,13$ çıkararak hipotez reddedilmiştir.

H₁₁ “Katılımcıların eğitim durumları ile müşteri sürekliliği konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır” ifadesi $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p = 0,015$ çıkararak hipotez kabul edilmiştir.

H₁₂ “Katılımcıların eğitim durumları ile müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır” ifadesi $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde, $p = 0,267$ çıkararak hipotez reddedilmiştir.

Tablo 40
Araştırma hipotezlerinin genel değerlendirilmesi

HİPOTEZLER	KABUL (p<0,05)	RED (p>0,05)
H₁: Özel ve kamu banka çalışanları arasında, müşteri memnuniyeti yaratma açısından farklılık vardır.	p=0,012	
H₂: Özel ve kamu banka çalışanları arasında, müşteri sadakati oluşturma açısından farklılık vardır.	p=0,001	
H₃: Özel ve kamu banka çalışanları arasında, müşteri sürekliliği oluşturma açısından farklılık vardır.		p=0,557
H₄: Özel ve kamu banka çalışanları arasında müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konusunda farklılık vardır.		p=0,463
H₅: Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri memnuniyeti konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.		p=0,929
H₆: Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri sadakati konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.		p=0,277
H₇: Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri sürekliliği konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.		p=0,68
H₈: Cinsiyet bazında katılımcıların müşteri ilişkileri yönetimi eğitimine bakış açıları arasında farklılık vardır.		p=0,806
H₉: Katılımcıların eğitim durumu ile müşteri memnuniyeti konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.	p=0,001	
H₁₀: Katılımcıların eğitim durumu ile müşteri sadakati konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.		p=0,13
H₁₁: Katılımcıların eğitim durumları ile müşteri sürekliliği konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.	p=0,015	
H₁₂: Katılımcıların eğitim durumları ile müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konusuna bakış açıları arasında farklılık vardır.		p=0,267

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi, bankaların amaç ve hedeflerine ulaşmada, bireyin amaçlarıyla bankanın amaçlarını buluşturmada, olumlu müşteri ilişkileri yaratmada, verimliliği artırmayı sağlamada önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi alan banka çalışanlarının, görev, yetki ve sorumluluklarını yerine getirmede daha bilinçli davranmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi almış banka çalışanlarının müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti ve müşteri sürekliliği oluşturmada bankaya önemli yararlar sağladığı görülmektedir. Bu araştırmada, müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin çalışanların müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri sürekliliğine etkisi ile ilgili sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırma, hem özel hem de kamu bankalarında yapılmış, bankaların özel ve kamu olma durumu ile çalışanların cinsiyetleri ve eğitim durumları bazında müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri sürekliliği açısından aralarında farklılık olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

5.1. Sonuç

Bankalarda verilen müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin hem özel hem de kamu banka çalışanları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Araştırma grubundaki çalışanların müşteri memnuniyeti sağlamada özel veya kamu bankasında çalışma durumuyla arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Özel banka çalışanlarının kamu banka çalışanlarına göre müşteri memnuniyetine daha çok önem verdikleri tespit edilmiştir.

Araştırma grubundaki çalışanların müşteri sadakati sağlamada özel veya kamu bankasında çalışma durumuyla arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Özel banka çalışanlarının kamu banka çalışanlarına göre müşteri sadakatinin sağlanmasına daha çok önem verdikleri tespit edilmiştir.

Araştırma grubundaki çalışanların müşteri sürekliliğini sağlama ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konusundaki görüşleri, özel veya kamu bankasında çalışma durumuyla arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla müşteri sürekliliği sağlamanın ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin her iki banka türü içinde önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma grubundaki çalışanların cinsiyet bazında müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri sürekliliği sağlama ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimiyle ilgili görüşleri arasında farklılık olup olmadığı, 0,05 önem seviyesinde test edilmiş ve böyle bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırma grubunu oluşturan bay ve bayan çalışanların müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri sürekliliği ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi ile ilgili görüşlerinin farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

Araştırma grubunu oluşturan çalışanların eğitim seviyeleriyle müşteri memnuniyeti ve müşteri sürekliliği sağlama konusundaki görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği 0,05 önem seviyesinde bakılmış ve farklılık olduğu tespit edilmiştir. Lise/önlisans ortalamasının düşük, lisans/yüksek lisans ortalamasının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma grubunu oluşturan çalışanların eğitim seviyeleriyle müşteri sadakati oluşturma ve müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi konusundaki görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği 0,05 önem seviyesinde bakılmış ve farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma grubuna, bankanın müşteri veritabanı oluşturup oluşturmadığı sorulmuş ve kamu bankalarının %76, özel bankaların %86 oranla, müşteri veritabanı oluşturmaya önem verdiği ortaya çıkmıştır. Müşteri sürekliliği sağlanmasında etkin rol oynayan müşteri veritabanı uygulamasına özel bankaların daha çok önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Araştırma grubuna müşteri memnuniyeti anketi uygulayıp uygulamadıkları sorulmuş ve kamu bankalarının %29,4, özel bankaların %50 oranla, müşteri memnuniyeti anketi uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Özel bankaların müşteriden geri dönüşüm almaya daha çok önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

Araştırma grubuna bankanın müşteri ilişkileri yönetimi sürecine yatırım yapıp yapmadığı sorulmuş ve kamu bankalarının %47, özel bankaların %63,9 oranla müşteri ilişkileri yönetimi sürecine daha çok özel bankaların yatırım yaptıkları ortaya çıkmıştır.

Araştırma grubuna çalışılan bankanın müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi, eğitim programları hazırlayıp hazırlamadığı sorulmuş ve kamu bankalarının %64,7 özel bankaların %85 oranla, daha çok özel bankaların müşteri ilişkileri yönetimi eğitim programları uyguladıkları ortaya çıkmıştır.

5.2. Öneriler

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi alan çalışanların performansları daha yüksek olmaktadır. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin bütün çalışanlara uygulamak bankanın verimliliğini önemli ölçüde artıracaktır.

Eğitim seviyesi lisans ve üzerinde olan banka çalışanlarının müşteri memnuniyeti ve sürekliliği konularına lise ve önlisans mezunu çalışanlara oranla daha çok önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Bu sebeple lise ve önlisans mezunu banka çalışanlarına özel müşteri ilişkileri yönetimi eğitimi programları düzenlemek ve

onların müşteri ilişkileri yönetimi sürecine daha etkin katılmalarını sağlamak gerekmektedir. Uygun müşteri ilişkileri yönetimi eğitim programlarıyla bu çalışanlarında performansları artırılabilir.

Araştırma sonucunda özel banka çalışanlarının müşteri memnuniyetine ve müşteri sadakatine, kamu bankalarında çalışanlarından daha çok önem verdikleri tespit edilmiştir. Bu sebeple kamu bankalarının uzman müşteri ilişkileri yönetimi eğiticileri ile müşteri ilişkileri yönetiminin banka kuruluşlarındaki gerekliliği ve önemi üzerinde durarak, bankaların günümüzde ayakta kalabilmeleri için en önemli unsurların müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati olduğu bilincini çalışanlarına kazandırmaları gerekmektedir. Kamu bankalarında müşteri ilişkileri yönetimi sürecine çalışanlar dahil edilerek, çalışanların kendilerini bankanın bir parçası olarak benimsemeleri sağlanabilir. Bu da çalışanların müşterileriyle daha olumlu ilişki kurmalarını ve bankanın verimliliğini artırmalarını kolaylaştırabilir.

Lisans ve lisans üzeri eğitim programından mezun olanların, müşteri ilişkileri yönetimi eğitimini daha çabuk benimseyerek, banka açısından daha verimli oldukları ortaya çıkmıştır. Bu sebeple bankaların, işe eleman alacakları zaman daha çok bu eğitim grubundan bankacılık ile ilgili eğitim programlarından mezun olanları tercih etmesi gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin bir süreç olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu süreçte bankaların gelişen teknoloji ve müşteri beklentilerine uyum sağlayabilmek için çalışanlarını eğitmeye devam etmeleri gerekmektedir. Bu yüzden çalışanların eğitim ihtiyaçları doğru bir şekilde saptanmalı ve yürütülmelidir.

KAYNAKÇA

- AKALIN, M. (2004). CRM ve Sigortacılık Sektöründe Örnek Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.
- AKTUĞLU, I. (2004). **Marka Yönetimi**. (Birinci Baskı). İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- ALAGÖZ, S. (2003). Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Üzerine Etkileri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilimi Dalı.
- ALAGÖZ, S., Alagöz M, İnce M, Oktay, E. (2004). **Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Bilişim Teknolojilerinin Etkisi ve Bankacılık Sektöründeki Gelişimi**. Ankara: Nobel Yayınları.
- ALTAN, M. (2001). **Fonksiyonlar ve İşletmeler Açısından Bankacılık**. İstanbul: Beta Yayınları.
- ATLI, D. (2007, Temmuz, 5). **Çokuluslu Şirketler Ve Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı**.
<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=564>
(2007, Temmuz 5).
- ATMACA, D. (1993). İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamadan Örnekler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

AUF, M. (2002). **Banka Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)**. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği.

AYDEMİR, N. (2005). **Dünden Bugüne Türkiye’de Bankacılık**. Ankara: Nobel Yayınları.

BACUN, D. (2005, Ağustos 26), *CRM’de Hayalkırıklığı Yaratan Yanlış Anlamalar*, <<http://www.insankaynaklari.com/ContentPrint.asp?BodyID=964>> (2005, Eylül, 5)

BARNES, J. G. (2001). *Secrets of Customer Relationship Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.

BARUTÇUGİL, İ. (2002). **Eğiticinin Eğitimi**. (İkinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BARUTÇUGİL, İ. (2004). **İnsan Kaynaklarının Yönetimi**. (Birinci Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BAYRAK, A. (2004). *Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Özel Bir Banka Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı.

BAYRAMLI, B. (2005, Aralık 23), *Veri Madenciliği*, <<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page=280>> (2006, Şubat, 12).

BIYIKLIOĞLU, B. (2004). *Personel Seçiminde Testlerin Kullanımı ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

BİRDAL, İ. (1993). **Banka İşletmeciliği**. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Matbaası.

BOZGEYİK, A. (2005, Aralık 23), *CRM Niçin Önemli Ve CRM Nasıl Rekabet Avantajı Sağlar?*,

<<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page=287>> (2005, Aralık 23).

BROWN, A. (1995). **Müşteri Hizmetleri Yönetimi**. İngilizceden Çeviren: Mustafa KILIÇ, Ankara: Gaye Filmcilik Matbaacılık.

COLGATE, M. (2005). Positive And Negative Consequences Of A Relationship Manager Strategy: New Zealand Banks And Their Small Business Customers, **Journal Of Business Research**, 58, 195-204.

ÇINAR, Z.(2007, Haziran 22). **İşletmelerde Eğitim Ve Eğitim İhtiyaç Analizi**.

<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=683>

(2007, Haziran 22).

ÇINAR, Z. (2007, Temmuz 5). **Öğrenen Organizasyonlar**.

<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=682>

(2007, Temmuz 5)

ÇINAR, Z. (2007, Temmuz 5). **Koçluk ve Mentorluk**.

<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=685>

(2007, Temmuz 5)

DEMİRBAĞ, E. (2004). **Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

DOLANBAY, C. (2003). **Yeni Ekonomide Başarımın Anahtarı, E-Ticaret Strateji ve Yöntemleri**, İstanbul: Meteksan Sistem.

- EMEK, M.E. (1999). **Müşteri İlişkilerinde Etkinlik**. İstanbul: Albaraka Türk Kültür Yayınları.
- EYÜPGİLLER, S. (1999). **Banka İşletmeciliği Bilgisi**. Ankara: Sözkese Matbaacılık..
- FİLİZ, A. (2007, Haziran 22). **Yönetimde İnsan İlişkileri**
<<http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale6.htm>> (2007, Temmuz 5)
- FUNG, M. (2005). Are Labor-Saving Technologies Lowering Employment In The Banking Industry?, **Journal Of Banking&Finance**, 37, 122-135.
- GEL, O. (2004). **CRM Yolculuğu**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- GÖKDEMİR, M. (2007, Temmuz 5). **İnsan Kaynakları ve Ölçülebilirlik**.
<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=657> (2007, Temmuz 5)
- GÜLERYÜZ, E. (2003). Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- GÜNER, H. İ. (2003). CRM In Retail Banking. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İngilizce İşletme Bilim Dalı.
- GÜVEN, E. (2002). Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.
- GÜZEY, C. (2004). İşletmelerin Pazarlama Stratejilerinin Başarısına Müşteri İlişkileri Yönetiminin Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek

Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Uluslararası İktisat Bilim Dalı.

HIMANSHU, T. (1997). Relationship Concept And Customer Services: A Case Study Of Corporate Banking, **Journal Of Retailing And Customer Services**, 4, 129-134.

KARAKOSTAS, B. (2005). The State Of CRM Adoption By The Financial Services In The UK: An Empirical Investigation, **Information&Management**, 42, 853-863.

KELLEY, L. (2005). Is Collectivism A Liability? The Impact Of Culture On Organizational Trust And Customer Orientation: A Seven-Nation Study, **Journal Of Business Research**, 58, 96-102.

KIRÇOVA, İ. (2002). **Banka Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi**. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.

KIRIM, A. (2001). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

KORUKÇU, Ü. (1998). Bankacılığın Tarihsel Gelişimi. **40. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türk Bankacılık Sistemi**. Ankara: Bankalar Birliği Yayınları.

KURTULUŞ, K. (1996). **Pazarlama Araştırmaları**. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

MAKLAN, S. (2005). Using Real Options To Help Build The Business Case For CRM Investment, **Long Range Planning**, 38, 393-410.

MEDİÇELER, M. (2002). Müşteri Memnuniyeti. **Active Dergisi**. Yıl:4, Sayı:5.

- NEMLİ, E. (2004). E-Öğrenmede Kurum Kültürü ve Motivasyon. **E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. Yazıcı, S. (Ed.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- NEMLİ, E. (2004). Kurumsal Eğitimlerde E-Öğrenme. **E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. Yazıcı, S. (Ed.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- NEMLİ, E. (2004). Rekabet Edebilirlikte İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Rolü. **E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. Yazıcı, S. (Ed.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- NEWELL, F. (2004). **CRM Neden Başarılı Olmuyor**. (Birinci Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ODABAŞI, Y. (2004). **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**. (Dördüncü Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ONUR, A. (2007, Haziran 22). **Süreç Girdisi: İnsan**.
<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=675>
(2007, Temmuz 5)
- ÖÇAL, T., Çolak, F. (1997). **Para Banka**. Ankara: Gazi Kitabevi Yayıncılık.
- ÖZÇELİK, O. (1998). Eğitim ve Geliştirme. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayınları.
- ÖZDAMAR, D. (2004). Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim dalı.

- ÖZEN, N. (2000). **Hizmet Sunumunda Müşteri Beklentileri ve Satış**. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği.
- PARMAN, D. (2003). Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Açısından Veri Madenciliği (Data Mining) Yönetimi: Özel Bir Bankada Gerçekleştirilen Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- PEPPERS, D., ROGGERS M. (1999). Is Your Company Ready For One-To-One Marketing, Boston: **Harvard Business Review**, Vol.77, Issue1, 151-160.
- SEZGİN, S. (1998). **Bankacılıkta Etkin İletişim ve Müşteri İlişkileri**. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği
- SEZGİN, S. (1999). **Bankacılıkta Kalite Kavramı ve Müşteri İlişkileri**. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.
- SHANKAR, V. (2003). Customer Satisfaction And Loyalty In Online And Offline Environments, **International Journal Of Research In Marketing**, 20, (153-175).
- SWIFT, R.S. (2001). **Accelerating Customer Relationships**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Books.
- ŞAKAR, H. (2000). **Genel Bankacılık Bilgileri**. İstanbul: Strata Yayıncılık.
- ŞENDOĞDU, A. (2006). **Bankacılığa Giriş**. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- ŞİMŞEK, Ş. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: Günay Ofset.

- TAŞKIN, E. (1997). **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. (İkinci Baskı). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- TAŞKIN, E. (2000). **Müşteri İlişkileri Eğitimi**. (İkinci Baskı). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- TAŞPINAR, H. (2005). **Bilişim Altyapısıyla CRM Müşteri İlişkileri Yönetimi**. (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TİMUR, N. , Odabaşı Y. (2002). **Banka ve Sigorta Pazarlaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- TOKER, H. (2002). Müşteri Segmenti Yönetim Modeli. **Active Dergisi**. Yıl:4, Sayı:22.
- TORKZADEH, G. Identifying Issues In Customer Relationship Management At Merck-Medco, **Decision Support Systems**, 52, 188-203
- TORRINGTON, D., Hall, L. (1987). **Personel Management: A New Approach**. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
- TURAN, B. (2004). E-Öğrenmede Ölçme ve Değerlendirme. **E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. Yazıcı, S. (Ed.). İstanbul: Alfa Yayınları.
- VAVRA, T. (1999). Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları. İstanbul: Kalder Yayınları.
- YANIK, S. (2004). E-Öğrenme Ekonomisi: Eğitim Maliyetleri ve Eğitim Yatırımlarının Getirisini Hesaplama Yöntemleri. **E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. Yazıcı, S. (Ed.). İstanbul: Alfa Yayınları.

YAZICI, S. (2004). **E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm.** Yazıcı, S. (Ed.). İstanbul: Alfa Yayınları.

YILMAZ, Ş. (2001). Özel ve Kamu Bankacılığında Halkla İlişkiler Çalışmalarına Müşteri İlişkileri Açısından Karşılaştırmalı Bir Bakış: Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ve T.C. Ziraat Bankası Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.

EK-1

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ EĞİTİM ANKET FORMU

Anket sorunlarından elde edilecek bilgiler Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde hazırlamakta olduğum; “Müşteri İlişkileri Yönetimi Sürecinde İstihdam Edilecek İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” konulu tez çalışmamda kullanılacaktır. Vermiş olduğunuz bütün bilgiler gizli tutulacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Görüş ve önerileriniz için e-mail adresim: burcu_kurt@hotmail.com / burcu_kurt@yahoo.com

Burcu KURT
 Büro Yönetimi Eğitimi
 Yüksek Lisans Öğrencisi

A. KİMLİK BİLGİLERİ**1. Cinsiyetiniz nedir?**

1.1. (....) Bayan 1.2. (....) Bay

2. Yaşınız hangi aralıkta yer almaktadır?

2.1. (....) 20-25 2.2. (....) 26-31 2.3. (....) 32-37 2.4. (....) 38-43 2.5. (....) 44+

3. Eğitim durumunuz nedir?

3.1. (....) Lise 3.2. (....) Önlisans 3.3. (....) Lisans 3.4. (....) Yüksek Lisans 3.5. (....) Doktora

4. En son mezun olduğunuz okul ve bölüm nedir?

.....

B) BANKA İLE İLGİLİ BİLGİLER**5. Çalıştığınız kurumdaki unvanınız nedir?**

5.1. (....) Memur 5.2. (....) Şef 5.3. (....) Müdür Yardımcısı 5.4. (....) Müdür
 5.5. (....) Diğer.....

6. Ne kadar süredir bankada çalışıyorsunuz?

6.1. (....) 0-5 6.2. (....) 6-10 6.3. (....) 11-15 6.4. (....) 16-20 6.5. (....) 20+

7. Bankada çalıştığınız bölüm aşağıdakilerden hangisidir?

7.1. (....) Bilgi Teknolojileri 7.2. (....) Kredi İş Birimi 7.3. (....) Müşteri İlişkileri Yöneticisi
 7.4. (....) Müşteri Hizmetleri 7.5. (....) Çağrı Hizmetleri 7.6. (....) Pazarlama 7.7. (....) İnsan Kaynakları
 7.8. (....) Personel Hizmetleri 7.9. (....) Halkla İlişkiler
 7.10. (....) Diğer

C) MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SÜRECİYLE İLGİLİ BİLGİLER**8. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) hakkında bilginiz var mı?**

8.1. (....) Evet 8.2. (....) Hayır 8.3. (....) Yeterli Değil

9. Bankanız müşterilerinizin hakkında bir veritabanı oluşturdu mu?

9.1. (....) Evet 9.2. (....) Hayır 9.3. (....) Fikrim Yok

10. Belirli periyotlarda müşterilerinize “müşteri memnuniyeti” anketi uyguluyor musunuz?

10.1. (...) Evet 10.2. (...) Hayır 10.3. (...)Bilgim Yok

11. Bankanız müşteri ilişkileri yönetim sürecine yatırım yapıyor mu?

11.1. (...) Evet 11.2. (...) Hayır 11.3. (...) Bilgim Yok

12. Cevabınız “EVET” ise en çok hangi alanda yatırımlarını gerçekleştiriyor?

12.1. (...) İnsan Kaynakları 12.2. (...) Halkla İlişkiler 12.3. (...) Pazarlama ve Tanıtım

12.4. (...) Eğitim 12.5. (...)Teknoloji 12.6. (...) Diğer

13. Müşteri İlişkileri Yönetimi sürecinde karşılaştığınız sorunlar hangisidir? Önem derecesine göre 1’den 3’e kadar numara veriniz.

13.1. (...) Teknolojik alt yapı yetersizliği 13.2. (...) Teknolojik bilgi eksikliği 13.3. (...) Halkla İlişkiler

13.4. (...) Bilgi yetersizliği 13.5. (...) Diğer

14. Müşteri İlişkileri Yönetimi eğitim aldınız mı?

14.1. (...) Evet 14.2. (...) Hayır 14.3. (...) Yeterli değil

15. Müşteri İlişkileri Yönetimi eğitimi nerede aldınız?

15.1. (...)Üniversitede ders olarak 15.2. (...) Stajyerlik eğitimi 15.3. (...)Hizmetiçi eğitim

15.4. (...)Seminer 15.5. (...) Diğer

16. Bankanız, belli aralıklarla müşteri ilişkileri yönetimi hakkında seminer, hizmetiçi eğitim, workshop hazırlıyor mu?

16.1. (...) Evet 16.2. (...) Hayır 16.3. (...) Fikrim yok

17. Eğer bankanız belli aralıklarla seminer, workshop, hizmetiçi eğitim hazırlıyorsa, bunların uygulama sıklığı nedir?

17.1. (...) Her yıl 1 kere 17.2. (...) 6 ayda 1 17.3. (...) 3 ayda 1 17.4. (...) Diğer

Aşağıdakiler sorularından size en uygun olanını işaretleyiniz. 1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Fikrim Yok 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum

	1	2	3	4	5
18. Bankamızda müşteriye önem verilmektedir					
19. Bankamızda müşteri ve müşteri hizmetleri kalitesine önem verilmektedir.					
20. Bankamız müşteri memnuniyetine önem vermektedir.					
21. Hizmetlerimizi müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarına göre yeniden düzenleriz.					
22. Müşterimize ihtiyaç duyduğu hizmeti ve/veya bilgileri en kısa sürede ulaştırmaya çalışırız.					
23. Bankamızca ana amaç müşteri memnuniyetine bağlı müşteri sadakati oluşturmaktır.					
24. Çalıştığım kurum müşteri ilişkileri yönetimini etkin bir şekilde uygular.					
25. Çalıştığım kurumun müşteri sadakati yarattığına inanıyorum.					
26. Müşteriler hakkındaki bilgiler, müşterini izni olmadan bir başkasıyla paylaşılmaz.					
27. Müşterilerimize yararlı olacak uygulamaları ve bilgileri hemen aktarırız.					
28. Müşteri veritabanı ve çağrı hizmetleri etkin bir şekilde kullanılmaktadır.					
29. Müşterilerden geri bildirim almak önem verdiğimiz uygulamalardan biridir.					

30. Müşteri ilişkileri yönetiminin, çalıştığım bankayı gelecekte daha saygın ve kaliteli yapacağına inanıyorum.					
31. Bankamız müşterilerle ilgili tüm kısımlarınca paylaşılabilen detaylı müşteri bilgisine sahibiz.					
32. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde faydalanıyoruz.					
33. Müşteri veritabanının oluşturulmasında veya çağrı hizmetleri merkezlerinde çalışan personele yeterli eğitim verilmektedir.					
34. Bankamız tarafından müşteri ilişkileri ve hizmet kalitesi hakkında yeterli eğitim ve bilgiler çalışanlara verilmektedir.					
35. Çalıştığım kurumun yeterli derecede Müşteri İlişkiler Yönetimi hakkında eğitim verdiğiğine inanıyorum.					
36. Müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili verilen eğitimin müşteri sadakati yaratmada etkili olduğuna inanıyorum.					
37. Müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin verilmesiyle çalışanların, müşteri memnuniyetini oluşturmaya önemli katkılar sağladığına inanıyorum.					

Bu anketi cevapladıktan sonra, araştırmanın sonuçlarını görmek istiyorsanız, aşağıdaki bilgileri doldurunuz.

Ad-Soyad:

Banka Şubesi:

E-mail:

EK-2