

T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ
YÖNETİMİ(MİY) VE MİY UYGULAMALARI
HAKKINDA BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

Özge AKBAŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof.Dr. Çağatay ÜNÜSAN

Konya–2010



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin

Adı Soyadı

ÖZGE AKBAŞ

Numarası

074227021010

Ana Bilim / Bilim Dalı

İŞLETME/ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA

Programı

Tezli Yüksek Lisans



Doktora



Tezin Adı

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)
VE MİY UYGULAMALARI HAKKINDA BANKA ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin imzası
(İmza)



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin

Adı Soyadı	ÖZGE AKBAŞ
Numarası	074227021010
Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA
Programı	Tezli Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐
Tez Danışmanı	Prof. Dr. ÇAĞATAY ÜNÜSAN
Tezin Adı	BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY) VE MİY UYGULAMALARI HAKKINDA BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan
başlıklı bu çalışma ...15.../...10.../...2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda
oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul
edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN		
Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ.		
Yrd. Doç. Dr. Baki YILMAZ.		

ÖNSÖZ

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Yüksek Lisans Programı dahilinde hazırlanan bu yüksek lisans tezi çalışmasında Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Uygulamaları, banka çalışanları üzerinde yapılan bir anket çalışmasıyla değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanması sırasında desteklerini esirgemeyen hocalarıma, arkadaşlarıma ve aileme teşekkür ederim.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründeki müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının ve banka çalışanlarının gözünden bu uygulamaların yeterliliğinin değerlendirilmesidir.

Müşteriyi memnun etme ve onu elde tutma ihtiyacı finansal sektörde kendisini güçlü bir şekilde belli etmiştir. Finans sektöründe faaliyet gösteren kurumların hizmet ve ürün sayılarının artması rekabeti iyice kızıştırmış, bu rekabetten en büyük menfaati ise müşteriler elde etmiştir. Artan finansal ürün ve hizmet sayısı ile karşılaşan müşteriler servis sağlayıcılara karşı daha büyük beklentilere girmiştir.

Bankacılık sektörü artan rekabetle birlikte büyük bir hızla değişmektedir. Değişim süreci makro ve mikro çerçevede önemli etkiler oluşturmakta, çalışma ortamını ve ilişki biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Bankalar; değişime ayak uydurabilmek, yeni stratejiler geliştirebilmek ve bunları uygulayabilmek için altyapılarını, teknoloji ve bankacılık modellerini bütünleştirebilen müşteri odaklı sistemlerle donatmak durumunda kalmaktadırlar.

Araştırmamızın birinci bölümünde müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin kavramsal çerçeve ele alınmıştır. İkinci bölümde bankacılıkta müşteri ilişkileri yönetimi ve Türkiye değerlemesi; üçüncü bölümde ise bireysel bankacılık ve bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetiminin banka çalışanları açısından değerlendirilmesi konuları ele alınmıştır. Son bölümde ise müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları hakkında banka çalışanları üzerinde bir araştırma konulu anket çalışmasına yer verilmiştir.

Sonuç bölümünde ise genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri ilişkileri yönetimi, bankacılık sektörü, bankacılık.

ABSTRACT

The objective of this research is to evaluate the customer relationship management applications and qualification of these applications from personnel's standpoint of view in banking sector.

The need for customer satisfaction and retention has powerfully emerged in financial sector. The increase in number of services and products by corporations operating in finance sector has heated up the competence and customers have primarily benefited from this competence. The customers facing this increase in number of services and products have expected more from the service providers.

The banking sector has changed very fast as the competence has increased. The changing process makes great impact within macro and micro framework and identifies working environment and relationship forms once more. Banks; in order to keep up with the change, develop new strategies, and implement these strategies, have to furnish their infrastructure with customer oriented systems, which are able to integrate technology and banking models together.

In the first section of our research, conceptual framework of customer relationship management is discussed. In the second part, customer relationship management in banking and Turkey's assessment; in the third part, on the other hand, assessment of customer relationship management in private banking and banking sector from employee's standpoint are dealt. The last section is provided with a questionnaire study on banking personnel about customer relationship management.

In the conclusion part, a general evaluation is made.

Key Words: Customer relationship management, banking sector, banking.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
1.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
1.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkışı	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
1.1.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Türleri	12
1.2. KURUM, MÜŞTERİ VE SİSTEM BAKIŞ AÇISINDAN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	13
1.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Kurum İçerisindeki Yeri	14
1.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bileşenleri	18
1.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİNİN YERİ	21
1.4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN EVRELERİ	24
1.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN BAŞARISIZLIK SEBEPLERİ.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE TÜRKİYE DEĞERLEMESİ

2.1. BANKACILIKTA MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM FELSEFESİ.....	32
2.2. BANKACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	34
2.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNE KARŞI OLAN TUTUM VE BEKLENTİLER	36

2.4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ	38
2.4.1.MİY Stratejileri İçinde Bankaların Kullandığı Temel Pazarlama Stratejileri	38
2.4.2. Bankalarda Pazarlama Anlayışları: İş Bazlı ve İlişkisel Pazarlama.....	40
2.4.3. Müşterilerle İlişkileri Geliştirmenin En Önemli 8 Yararı.....	41
2.5. MÜŞTERİYİ ELDE TUTMA VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ARTIRILMASI.....	43
2.5.1. Müşteri Koruma (Elde Tutma) Oranının Ölçülmesi	43
2.5.2. Müşteri Kaybına Yol Açan Nedenlerinin Araştırılması	44
2.5.3. Müşteri Türleri ve Doğru Müşteri Grubunun Seçilmesi.....	46
2.6. BANKALARDA GÜVENİLİRLİĞİN GÖSTERİLMESİ VE KANITLANMASI	49
2.7. BANKALARDA KURUM İÇİN DEĞERLERİN OLUŞTURULMASI	49
2.7.1. Müşteri Kârlılığı Matrisi	50
2.7.2. Kesime Özel Hizmet Stratejisinin Geliştirilmesi	51
2.8. MÜŞTERİ KAYBINA NEDEN OLAN UNSURLARIN GİDERİLMESİ.....	52
2.8.1. Müşteri Kaybına Neden Olan Unsurlar	55
2.8.2. Müşterileri Kurum Değiştirmeye İten Faktörler.....	56
2.8.3. Rekabetçi Ortamda Müşterilerin Elde Tutulması.....	58
2.8.4. Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesiyle Sağlanması.....	59
2.8.5. Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkilerini Etkileyen Karakteristik Özellikler	60
2.9. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE SERVİS KALİTESİNİN ARAŞTIRILMASI VE VERİ TOPLANMASI	64
2.9.1. Servis Kalitesinin Araştırılma Nedenleri	64
2.9.2. Servis Kalitesini Araştırma Yöntemleri	65
2.9.3. Toplanan Verilerin İşlenmesi, Veri Madenciliği ve Veri Ambarları	66
2.10. TÜRKİYE DEĞERLEMESİ	72
2.10.1. Türkiye’de Müşteri İlişkileri Uygulamaları.....	72
2.10.2. Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Uygulamaları.....	77
2.10.3. Örnek MİY Uygulaması Adımları	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BİREYSEL BANKACILIK VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ
İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN BANKA ÇALIŞANLARI AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. BİREYSEL BANKACILIK KAVRAMI.....	83
3.2. BANKALARDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ DEPARTMANI.....	84
3.2.1. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanların Amacı	86
3.2.2. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanların İşlevsel Sorumlulukları.....	86
3.2.3. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanların İşinin Gereklilikleri	88
3.2.4. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanların Fonksiyonel Yetkinlikleri.....	94
3.3. MODELİN AMAÇLARI.....	97
3.4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMASI	98
3.4.1. Uygulanması Gereken Temel Adımların Belirlenmesi.....	98
3.4.2. MİY Uygulama Alanlarının Belirlenmesi	100
3.4.3. Müşteri Kitlesinin Belirlenmesi.....	101
3.4.4. Banka Organizasyon Yapısının Oluşturulması.....	103
3.4.5. Şube Yapısının Oluşturulması	105
3.4.6. MİY Organizasyon Yapısının Oluşturulması	106
3.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SÜRECİ.....	108
3.6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİ KULLANIMI.....	113
3.7. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE SEGMENTASYON MODELİ	114
3.8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE KAMPANYA YÖNETİMİ MODELİ	118
3.8.1. Kapalı Devre Kampanya Yönetimi Modeli	118
3.8.2. Kampanya Performansının Hesaplanması ve Sonuçlarının Raporlanması..	120
3.9. ANALİZ TÜRLERİ VE MİY AÇISINDAN ÖNEMİ	122

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY) VE MİY UYGULAMALARI HAKKINDA BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	124
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	125
4.3. Araştırmanın Yöntemi	126
4.3.1. Anket Formunun Hazırlanması	127
4.3.2. Araştırmaya Dahil Edilen Bankaların Seçilmesi	128
4.3.3. Verilerin Kodlanması,Düzenlenmesi ve Analizi	128
4.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	128
4.4.1. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarıyla İlgili Genel Bilgiler.....	129
4.4.2. Araştırma Kapsamındaki Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları	133
 SONUÇ VE ÖNERİLER	 142
KAYNAKLAR.....	145
EK-1 ANKET ÖRNEĞİ.....	159

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. İş Pazarlaması ile İlişkisel Pazarlama Arasındaki Farklar.....	41
Tablo 2.2. Müşteri Kârlılık Matrisi	50
Tablo 2.3. Müşterilerde Memnuniyet Ve Güven Duygularını Yıpratan Faktörler	58
Tablo 3.2. Temel MİY Uygulama Alanları	101
Tablo 3.3. Müşteri Bilgisi Toplamada Kullanılan Yöntemler.....	111
Tablo 3.4. Örnek Müşteri Segment Atlama Vadeleri Matrisi	117
Tablo 4.1. Uygulanan Araştırma Yöntemi	127
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Unvanları.....	129
Tablo 4.3. Ankete Yanıt Veren Banka Çalışanlarının Bölümlerine Göre Dağılımları.	130
Tablo 4.4. Ankete Yanıt Veren Çalışanların Yaş Dağılımları.....	132
Tablo 4.5. Banka Çalışanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı Hakkındaki Bilgi Sahipliği Oranı	133
Tablo 4.6. Çalışanların Gözünden Bankalarının Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi.....	134
Tablo 4.7. Farklı Bölümlerde Hizmet Veren Çalışanların Bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Hakkındaki Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki	134
Tablo 4.8. Farklı Unvanlara Sahip Çalışanların, Bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Hakkındaki Algı Düzeyleri.....	135
Tablo 4.9. Çalışılan Bölümlere Göre Verilen Eğitimlerin Yeterliliği Algı Düzeyleri.....	136
Tablo 4.10 Müşteri Memnuniyetini Artırıcı Çaba ve Faaliyetler Sonucunda Performans Artışı Sağlanan Alanların Değerlendirilmesi	137
Tablo 4.11. Farklı Unvanlara Sahip Çalışanların, Kendilerine Verilen Eğitimin Yeterliliği Konusundaki Algı Düzeyleri.....	137
Tablo 4.12. Çalışılan Bölüme Göre Personelin Bankaya Rekabet Avantajı Sağlayan Faktörler Hakkındaki Algı Düzeyleri.....	138
Tablo 4.13. MİY Uygulamaları Hakkındaki Görüşler.....	139
Tablo 4.14. Bankanın Bazı Kriterlere Göre Rakipler Karşısındaki Durumları.....	140
Tablo 4.15. Müşterinin Bankanın Sadık Müşterisi Haline Gelmesindeki Etkenlerin Önem Dereceleri.....	141

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kurum İçerisinde Müşterinin ve MİY'in Yeri	17
Şekil 1.2.: MİY'in Bileşenleri	18
Şekil 1.3. MİY ile Teknoloji İlişkisi	24
Şekil 1.4. Gartner'in Abartılma Grafiği.....	28
Şekil 2.1. Peppers & Rogers Şirketinin Gözüyle “Bire Bir Pazarlama” Yaklaşımı	39
Şekil 2.2. Müşteriler Her Zamankinden Daha Talepkar	53
Şekil 2.3 Önümüzdeki 12 Ay İçerisinde Kurumunu Değiştirmeyi Düşünen Müşteriler	54
Şekil 2.4. Müşteri Sadakatinin Sebepleri.....	59
Şekil 2.5. Veri Ambarlarından Çekilebilen Çeşitli Rapor Türlerine Örnekler.....	68
Şekil 3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimine Başlarken Uygulanması Gereken Adımlar	98
Şekil 3.2. Müşteri İlişkileri Sistemi Modeli	102
Şekil 3.3. Sıradan Bir Bankanın Organizasyon Yapısı.....	103
Şekil 3.4. Müşteri Odaklı Bankaların Organizasyon Yapısına İlişkin Örnek Model ...	104
Şekil 3.5. MİY ve Pazarlama Birimi Organizasyonel Yapısı Modeli.....	107
Şekil 3.6. Örnek Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci	109
Şekil 3.7. MİY Süreci İçerisinde Farklı Ekiplerin Yerleri.....	111
Şekil 3.8. Kapalı Devre Kampanya Yönetimi	119
Şekil 4.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Unvanları	130
Şekil 4.2. Ankete Yanıt Veren Banka Çalışanlarının Bölümlerine Göre Dağılımları ..	131
Şekil 4.3. Ankete Yanıt Veren Çalışanların Yaş Dağılımları.....	132
Şekil 4.4. Banka Çalışanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı Hakkındaki Bilgi Sahipliği Oranı.....	133

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı zor bir görev bulunmaktadır. Bu görev müşteriye memnun edip, müşteride işletme ile yeniden alışveriş yapma isteği uyandırma ve böylece müşteriye elde tutabilmektir. Pazarlamanın eski ve yaygın olarak kullanılan tanımına bakacak olursak çeşitli mal ve hizmetlerin üretici ile tüketici arasındaki akışı tanımlamaktadır. Bu tanımda eksik olan kısım ise, bu akışın ne şekilde gerçekleşiyor olması gerektiğidir.

Günümüzün tüketicileri teknolojinin de gelişmesi ile birlikte eskilere göre artık çok daha iyi seçebilmekte, karşılaştırabilmekte ve alternatif bulabilmektedir. Böylece müşteri, en iyi ürünü sunan kurumla iş yapmakta, en iyi hizmeti veren kurumla iş yapmaya devam etmektedir. Durum böyle olunca, daha önce “ürettiğimi satarım” veya “talep olduğu kadar üretim” yaklaşımıyla iş yapmaya alışan kurumlar çabalarının büyük bir kısmını mevcut müşterilerini elde tutabilmek ve potansiyel yeni müşteriye sahip olabilmek için harcamaktadırlar. Artık, tüketicilerin satın alma kararını etkilemek, müşterinin kurumu tercih etmesi sağlandıktan sonra kurumla olan ilişkisini devam ettirebilmek kârlılığını sağlamak ve devam ettirmek arzusunda olan kurumların bir numaralı hedefi haline gelmiştir.

Müşteriyi memnun etme ve onu elde tutma ihtiyacı finansal sektörde kendisini güçlü bir şekilde belli etmiştir. Finans sektöründe faaliyet gösteren kurumların hizmet ve ürün sayılarının artması rekabeti iyice kızıştırmış, bu rekabetten en büyük menfaati ise müşteriler elde etmiştir. Artan finansal ürün ve hizmet sayısı ile karşılaşan müşteriler servis sağlayıcılara karşı daha büyük beklentilere girmiştir. Kişiselleştirilmiş teklifler, değer, ulaşım kolaylığı gibi beklentiler karşısında kalan finansal kuruluşlar için sadece fiyata dayanan ürün farklılığına girmek oldukça zorlaşmıştır. Hızlı değişimlere ayak uydurmak isteyen ve önünü gören yöneticiler yeni müşteriye daha iyi anlamaya, taleplere cevap vermeye ve pazarın meydan okumasına karşı durmak istemektedirler.

Ülkemizdeki bankacılık sektörü artan rekabetle birlikte büyük bir hızla değişmektedir. Değişim süreci, makro ve mikro çerçevede önemli etkiler oluşturmakta, çalışma ortamını ve ilişki biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Bankalar, değişime ayak uydurabilmek, yeni stratejiler geliştirebilmek ve bunları uygulayabilmek için, altyapılarını, teknoloji ve bankacılık modellerini bütünleştirebilen müşteri odaklı sistemlerle donatmak durumunda kalmaktadırlar.

Günümüzde küreselleşen pazar koşulları, yaşanan hızlı değişim sürecinde üretilen mal ve hizmetlerdeki çeşitlilik, uluslararası ticaretin gelişimi, ticari sınırların ortadan kalkması ve teknolojik ilerlemeler beraberinde yeni, şiddetli rekabet koşulları meydana getirmektedir. Yani işletmelerin asıl amaçlarını oluşturan kârlılıklarını artırarak hayatlarını devam ettirebilmeleri her gün daha da zorlaşmaktadır. İşletmelerin bu zor koşullarda rekabet avantajı yakalayabilmek için müşterilerini iyi tanımaları ve onların her geçen gün biraz daha farklılaşan isteklerine cevap verebilmeleri gerekmektedir. Çünkü müşteriler artık, büyük bir grubun üyeleri olarak görülmeyi ve kendilerine bu şekilde davranılmasını istememektedirler. İşletmeler kullandıkları yeni yöntemler sayesinde, müşteriyle olan ilişkilerini farklılaştırmaya çalışmaktadırlar. Müşterisini tanıyan, onun istek ve zevklerini bilen işletmelerin başarılı olduğu bir dönem söz konusudur. Müşteri ilişkileri yönetimi ve paralelinde halkla ilişkiler bu günkü halini almadan önce, ilk dönemde müşterilerle ilişkiler satın almak ve satmak şeklinde en basit şekliyle ifade edilmiştir. Daha sonra ise kitlesel iletişimin ve üretimin gelişmesi aynı zamanda toplu tüketimin de gelişmesini zorunlu kılmıştır. Günümüzde ilişkilerin tekrar bireyselleşmesi ve aynı zamanda kitlesel düşüncenin birlikte ele alınması gereği ortaya çıkmıştır. Bu dönemde müşteriler bireysel olarak kabul edilmeyi ister duruma gelmiştir. Bütün bu gelişme ve değişimler sonucu müşteri odaklı hale gelen şirketler, müşteri için değer oluşturmada sürekli yeni yollar bulmaya başlamış, davranışlarını müşteri merkezli hale getirmişlerdir. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek kârlılığın anahtarı haline dönüşmüştür.

Araştırmanın birinci bölümünde, müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin kavramsal çerçeve ele alınmıştır. ikinci bölümde, Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi ve

Türkiye Uygulaması incelenmiştir. Araştırmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise, Bireysel Bankacılık, Banka Müşteri İlişkileri Departmanında çalışanların Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Banka Müşteri İlişkileri Yönetimi incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Günümüzün dünyasında üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatının giderek şiddetli bir şekilde azalmasıdır. Küresel rekabetin artmasıyla, firmaların ürün ve hizmetlerini rakiplerinden daha cezbedici bir şekilde müşterilerine sunma gereksinimi de artmış, müşteriye daha ucuz fiyatlarla daha cazip alternatifler sunulmaya başlanmıştır. Durum böyle iken ve müşteriye ele geçirmenin tek yolu fiyat kırmak iken, müşteri sadakatının azalması ve kâr marjlarının da düşmesine sebep olmaktadır.

Kârlılığı arttırmanın temel yolunun “farklılığı” yaratmaktan geçmesine karşın işlevsellik açısından artık hemen-hemen tüm ürünler emtia özelliğine ulaştığı için ürünün fonksiyonel özellikleri bakımından farklılık yaratmak neredeyse imkansız hale gelmiştir¹. Bir yanda müşterinin karşısındaki seçenekler artmakta, diğer yandan da üretilen ürün ve hizmetler giderek birbirine daha fazla benzemektedirler. Fiyatlar reel olarak düşmeye ve karlar erimeye başlamıştır. Sonuç olarak neredeyse tüm sektörler “Sıfır Kâr” olgusu ile karşı karşıya kalmıştır. Artık şirketler için iş stratejisi rakipleri geride bırakacak yöntemleri bulmak ve uygulamaktır. Bunun yolu da rakiplerden farklı olmaktan geçmektedir.

Önceleri farklı olmanın yolları farklı ürün ve hizmetler üretmekten geçerken, bugünün müşteri-merkezli dünyasında da farklı olmanın yolu müşteriye şirket dairesinin tam ortasına alarak onun ne istediğini tam olarak anlamaktan ve onun istediğini eksiksiz geliştirip sunmaktan geçiyor. Bu, alışlagelmiş stratejilerin tam tersi olmakla beraber, “Önce müşteriden başla, onu dinle ve anla, sonra geriye doğru çalışıp bu istekleri en farklı şekilde nasıl gerçekleştirebilirim sorusunu sor ve bütün iş

¹ Kırım, Arman (2001). **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, İstanbul Sistem Yayıncılık, , s.54.

modelini bu çerçevede geliştir” anlayışıdır. Böylece, firmalar bire-bir pazarlama ile müşteri sadakatini arttırmayı sağlayabilir ve kâr marjını tekrar yükselişe geçirebilirler.

Bire-bir pazarlama ya da Müşteri İlişkileri Yönetimi ilişki bazlı pazarlama alanında yeni bir anlayış, yeni bir konsepttir. Altında yatan ana fikir, “farklı müşterilere farklı muamele yap” fikridir. Yeni müşterilerin kazanılmasının oldukça zor olduğu bir rekabet ortamında, mevcut müşterilerle olan ilişkilerin de son derece başarılı bir şekilde yürütülmesi gereksinimi Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır.

1.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı

Müşterilerin ihtiyaçlarının en iyi şekilde anlaşılabilmesi, sunulan ürünlerin ve hizmetlerin her aşamada müşteriyi tümüyle tatmin etmesi, müşterilerin düşüncelerinin alınması ve bunlara değer verilmesi firmaların üzerinde en çok durması gereken konu haline gelmiştir. MİY’nin tanımını tam olarak yapmak, geniş bir kavram olduğu için zordur. Ancak tüm görüşlerin ortak noktası, müşteri ilişkileri yönetiminin aslında günümüz pazarlama anlayışının temel taşlarından birisini oluşturduğudur. Altta literatürde yer alan MİY tanımlarından bir kaçını yer almaktadır²:

- MİY, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriyi daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir.
- MİY, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.
- MİY, müşteriyi tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.

- MİY, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işletme stratejisi / kültürüdür.
- MİY, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir.
- MİY, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.
- MİY, kurumdaki müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek bir enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır.
- MİY, müşteriye tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak müşteri ilişkileri yönetiminin, müşterilerle olan ilişkilerin oluşturulması, sürdürülmesi ve büyütülmesi amacı taşıyan geniş bir yaklaşım olduğu söylenebilir³.

Buradaki “geniş” kelimesinden yola çıkarak, MİY’in sadece satış ve pazarlamaya ait olan bir olgu olmadığı anlaşılmaktadır. MİY, sadece müşteri hizmetleri departmanının sorumluluğu veya bilgi teknolojileri bölümünün parlak buluşu değildir. Yukarıda saydığımız alanların hepsinin MİY içinde yer alabileceğinin yanı sıra, işin gerçeği, MİY’in bütün sahalarla temas içinde olan bir iş yapma şekli olduğudur. MİY’nin bir şirket içerisinde, sadece bilgi sistemlerinin kapsamı içinde gösterilmesi halinde, kurumda müşteri ilişkileri zayıflayacaktır. Aynı zamanda, MİY planlamasını bu alanın dışında tuttuğumuz zaman da kurum korumaya çalıştığı müşteri ilişkilerini riske sokmaya başlayacaktır.

² Kırım, Arman, **CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram**, <http://www.bankaciyiz.biz/icerik-548.html> (27.12.2009)

³ www.deazone.com (10/11/2009).

Tanımdaki ikinci anahtar kelime olan “yaklaşım”, sözlükte herhangi bir şey ile anlaşma ve ona karşı davranma şekli olarak açıklanmaktadır. MİY, müşteri ilişkileri hakkında düşünce yürütme ve müşteri ilişkilerine göre davranma şeklidir. Burada, strateji kelimesi de kullanılabilir, çünkü doğru uygulandığında MİY açık bir plan içermektedir. MİY stratejisi, bir kurumdaki diğer stratejilere bir karşılaştırma ve ölçüm kaynağı olarak da gösterilebilir. Eğer kurumdaki bir organizasyonel stratejinin, hedef müşterilerle ilişkilerin oluşturulmasına, devam ettirilmesine ya da genişletilmesine hiçbir katkısı bulunmuyorsa, bu strateji kuruma faydalı olamıyor demektir. Strateji denildiğinde, rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken bir yöntemler bütünü anlaşılmalıdır. Farklılaştırma çabalarına ürünü iyileştirmekten yanı sıra “müşteri ne istiyor?” sorusuyla başlamak stratejik açıdan işletmelere rekabette önde olma avantajını getirecektir. Müşteri ilişkilerinin önünde duran herhangi bir strateji kurumu yanlış istikamete yönlendirecektir. Bu kurum bölümleri bazında da düşünülebilir. Nasıl ki büyük kurumların stratejileri arasında hissedar yönetimi, lojistik, pazarlama ve buna benzer stratejilerin mevcut olduğu söz konusu ise, ayrı-ayrı departmanların da iş göreni tutma, verimlilik, planlama ve buna benzer stratejileri vardır. Bütün bu stratejilerin müşteri ilişkilerinin yönetilmesine yardımcı olması şarttır.

MİY; müşteri odaklılık anlamına gelmemektedir. Müşteri odaklılık, Toplam Kalite Yönetimi dönemine ait bir kavramdır. Bazen müşteri odaklılık müşteri merkezlilik ile aynı kavram olarak anlaşılmakta ve bu da ne yazık ki çok önemli fırsatların kaçırılmasına yol açmaktadır. MİY, müşteri merkezlilik anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, neyin üretileceğinden, nasıl duyurulacağı ve müşterilerle nasıl kalıcı ilişkilerin kurulacağına kadar geçen tüm süreç içinde çıkış noktası olarak müşteri baz alınmaktadır. Müşteri odaklılıkta ise üretilecek mal veya hizmete karar verilir ve kitlesel olarak pazarlanır. Müşteri kitlesini daha küçük segmentlere ayırmak, müşteriye özel pazarlama stratejisi uygulamak gibi kavramlar TKY konsepti içerisinde zaten yer almaz⁴.

⁴ Kırım,Arman, **a.g.e.**, s.55.

Tanımdaki “oluşturulması, sürdürülmesi ve büyütülmesi” kelimelerinin taşıdıkları anlamlara gelince, MİY’nin tüm müşteri devresini kapsadığı belirtilmelidir. Bir kurum MİY stratejisini uyguladığında, kurum için hedef müşterileri ve onların satın alma alışkanlıkları hakkında veri elde etme ve bu verileri inceleme imkânı doğar. Bu bilgiler ışığında, müşteri davranışlarını anlamak ve önceden tahmin etmek mümkün kılınmaktadır. Müşteri bilgisi ile silahlanmış olan pazarlama çabaları hem yeni müşteri bulmakta, hem de mevcut olan müşterilerin korunmasında ve alışveriş hacminin genişletilmesinde büyük başarı sağlayacaktır. Kısaca, MİY, bir işletmenin tüm birimleri ve çalışanları tarafından tüm benliğinde hissedilmesi ve uygulanması gereken yaklaşım felsefesidir. Geniş anlamda baktığımızda MİY olgusunun kurumlarca bir yaşam tarzı olarak benimsenmesi gerekmektedir.

1.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkışı

Aslında MİY, çok yeni bir kavram değil. MİY kısaltması ABD medyasında 1989 yılında sadece birkaç defa geçmesine karşın, 2000 yılında bu rakam 14 bine ulaşmıştır⁵. Hangi dönemde olursa olsun, vizyon sahibi yöneticilerin tümü müşterileri anlamanın, işlerini geliştirmek için ne kadar faydalı olduğunu bilincinde olmuştur. 50 sektör üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; 1923 yılında sektöründe lider olan şirketlerin 43’ü bugün hala o sektörlerde lider konumdadır. Bu şirketlere bakıldığında, hepsinin müşteriye anlamaya ciddi yatırımlar yapan ve müşteri odaklı çalışan kurumlar olduğu görülmektedir.

MİY; iş dünyasında 1990’lı yıllarda küçük veya büyük kurumların müşteri kitleleri ile olan iletişimlerini kökten değiştirecek önemli bir konsept olarak dikkat çekmeye başladı⁶. Kısa vadede, birkaç sebep yüzünden pratikte kullanışlı olmayan ve sadece teoride işe yarayan bir süreç olduğu düşüncesi yayılmaya başladı. Bu sebeplerden biri ve en büyük olanı bilgilerin kayıt altına alınması, takip edilmesi ve

⁵ CRM: **Müşteriye dair her şey**, http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/crm_nedir.msp (27.01.2010)

⁶ Atan, M. ve G. K. Çatalbaş (2005), *Bankacılıkta Etkinlik ve Sermaye Yapısının Bankaların Etkinliğine Etkisi*, **İşletme ve Finans Dergisi**, Sayı 237, Ankara, s.49-62..

güncellenmesi işlemleri için gereken inanılmaz boyuttaki çaba gereksinimiydi. Gerçekten de, bu işlemleri o tarihlerde yapmak oldukça güçtü. Son yıllarda, yeni yazılım ve gelişmiş izleme sistemlerinin ortaya çıkması ile birlikte MİY yeteneklerini çok ilerletmiş ve MİY'nin asıl vaadi gerçek olmaya başlamıştır. Yeni ve daha zengin internet çözümlerinin piyasada artış göstermesi ve rekabetin fiyatları diplere çekmesi, küçük boyuttaki işletmelerin bile MİY'ne daha çok dikkat ayırmalarına sebep oldu.

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramına teknoloji olarak değil, bir işletme konsepti olarak bakılırsa, ilk uygulanmasının bir kişinin kendi malını diğer bir kişiye tarihte ilk kez satmaya karar verdiği döneme kadar uzandığını görmek mümkündür. MİY tarihçesini 1990'lı yılların öncesi ve sonrası olarak iki ayrı dönem halinde inceleyebiliriz:

19. yüzyılda işletmeler ürün odaklıdır. Sadece ürün üretilmekte, müşterilerin gelip ürünleri satın alması beklenmekte ve müşteriye yönelik hiçbir faaliyet sürdürülmemektedir.

20. yüzyıl ortasına kadar satış odaklı işletmeler gündemdedir. İşletmeler biraz daha fazla müşteriye yönelmekte, müşterinin ilgisini çekebilecek ürünler ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.

1950'li yılların “Ne bulursam onu alırım” yaklaşımıyla geçtiği görülmektedir. Arz ekonomisinin ön planda olduğu bu dönemlerde pazarda yer alan ürün ve hizmetlerin çeşitliliğindeki sınırlamalar, tüketici tercihlerinin geri plana atılmasına zemin hazırlıyordu.

1980'li yıllar veritabanı pazarlamasının oluşumunu gören yıllar oldu. O zamanlarda bu terim sadece kurumun tüm müşterileri ile ilişkilerin kurulması amacıyla oluşturulan müşteri hizmetleri gruplarının yaptığı işi tanımlamak için kullanılan iştahlı bir deyim olmaktan daha ileri gidemedi. Ürün ve hizmet

çeşitliliğinin artmasıyla bu noktada müşterilerin genel eğilimi “Neyi alabilirsem onu alayım” biçiminde değişti⁷.

1990’lı yıllarda kurumlar, MİY’ni çift yönlü iletişim haline getirmeye başlamış ve sadece kendi kullanımları için veri toplamaktan ziyade, müşteri sadakatini sağlamak ve daha iyi bir müşteri hizmeti sunmak için müşteriye yönelik çeşitli hediye, indirim ve diğer avantajlar sunmaya başladılar⁸. Bu, zamanımızda artık çok iyi bilinen ve devamlı günlük hayatımızda rastladığımız indirim programları, kredi kartlarına hediye puanları ve diğer müşteri memnun etme ve elde tutma yöntemlerinin temelini oluşturmuştur. Bu yeni döneme gelinmesinde birkaç unsur önemli rol oynadı⁹:

- Ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin inanılmaz derecede artması ve müşterilerin tercih olasılıklarının çoğalması.
- Bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanan müşterilerin, bilgiye, rakibe ve muadil ürünlere çok kolay erişebilir hale gelmesi.

1990-2000’li yıllar teknolojik yapıların, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasından dağıtım kanalına kadar iş süreçlerini değiştirmesine damgasını vurdu. Müşterilere çok farklı kanallardan erişim mümkün olmuştur. Artık MİY, pasif olarak satışları artırmak ve genel müşteri hizmetini iyileştirme aracı olarak kullanılmaktadır.

Günümüzde mevcut olan asıl MİY anlayışı, ikinci yüzyılın ilk yıllarında ortaya çıkmaya başladı. Yazılım şirketlerinin daha yeni ve daha gelişmiş endüstrilere kişiselleştirilme olanağı sağlayan çözümler üretmesi ile birlikte, bilgiyi dinamik yöntemlerle kullanmak olanaklı hale geldi. Gelecekte başvurulmak üzere verilerin statik bir veritabanına girilmesi yerine, MİY, müşteri ihtiyaçları ve davranışları anlayışını devamlı yenileme yolu haline dönüşmüştür. Bilginin küçük parçalar haline

⁷ Microsoft Dynamics, **CRM: Müşteriye Dair Her Şey**, www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/ (12.01.2010)

⁸ Atan-Çatalbaş, **a.g.e.**, s.40.

⁹ Microsoft Dynamics, **CRM: Müşteriye Dair Her Şey**. Say. 2

dönüştürülebilmesi kurumlara bilgileri alt gruplar haline getirip sadece belirli istatistikleri inceleme ve değerlendirme imkânını değil, müşterilerin motivasyonunu ve tepkilerini değerlendirmede önemli katkı sağlamıştır.

İnternet, çevrimdışı bilgi deposu olanaklarına imkân tanıyarak bu büyük veritabanlarının gelişmesine büyük katkıda bulundu. İlk yıllarda kurumlar devasa miktarlarda olan bilgi birikimini yönetmekte zorluk çekerken, servis sağlayıcıların daha çok internet tabanlı çözümlere yönelmesi MİY'nin hızla gelişmesine yardımcı oldu. Bu yazılımların oldukça esnek olmaları sonucunda da; satışlar, müşteri hizmetleri ve pazarlama arasında katı bir ilişki doğmaya başladı. MİY, kurumdaki çeşitli bölümlerin birlikte aynı müşteri bilgisini kullanarak yeni stratejilerin geliştirilmesini mümkün kılmış, bu bölümler arasındaki işbirliğinin artmasına sebep olmuştur. Bütün bunların sonucu olarak, siparişten mal veya hizmet teslimine kadar olan süreçte devamlı artan müşteri memnuniyeti doğmuştur.

Bugün, MİY ağırlıklı olarak müşteri hizmeti ve teknoloji üzerinde yoğunlaşan kurumlar tarafından kullanılmaktadır. MİY'ne bel bağlayan ve onu avantaj sağlamak için kullanan üç ana sektör; finansal servisler, yüksek teknoloji şirketleri ve telekomünikasyon endüstrisidir¹⁰. Özellikle finans sektöründeki kurumlar, müşteri memnuniyet seviyesini ve müşterilerin değişim ve kişiselleştirilmiş özellikler bakımından neleri aradığını takip etmek için MİY'ni kullanmaktadır. Bu kurumlar ekonominin değişmesiyle müşterilerin yatırım alışkanlıklarında ve harcama gidişatlarındaki değişimleri de ölçmektedirler. Finans endüstrisine özel üretilen yazılımlar finansal servis sağlayıcılarına bu alanlarda etkileyici geribildirim sağlayabilmektedir.

¹⁰ Atan-Çatalbaş, **a.g.e.**, s.42.

1.1.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Türleri

Müşteri İlişkileri Yönetimi birbiri ile ilişkisi olan üç türe ayrılmaktadır¹¹:

- Operasyonel MİY.
- Analitik MİY.
- Müşterek MİY.

Operasyonel MİY; müşteri ile birebir ilişki içerisinde bulunan satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi bölümlerde uygulanan MİY türüdür. Bu tür MİY etkili müşteri ile karşılaşma becerilerini kapsar ve genelde geleneksel “ön ofis” (iç satış ve pazarlama) operasyonları, “arka ofis” (muhasabe, bilgi sistemleri) operasyonları ve “mobil ofis” (dış satış ve pazarlama) operasyonlarının entegrasyonunu kapsar.

Analitik MİY; kurumsal performansın efektif analiz ve ölçümüne destek olan bütün operasyonel aktiviteler ile ilişkilidir. Diğer bir deyişle bu MİY kolu, operasyonel sistemler ve arka ofis sistemlerinden alınan bilgileri analiz ederek müşteri davranışlarını anlamaya ve tahmin etmeye çalışır¹².

Müşterek MİY ise kurum ile müşterileri arasında hem B2B (kurum’dan kuruma) hem B2C (kurumdan müşteriye) alanında etkileşimi kolaylaştıran iş süreçleri ile ilişkilidir¹³.

¹¹ BDDK (2000), *Bankacılık Sektörü Gelişme Raporları*

¹² Çalışma Raporları. BDDK (2005), *Dezenflasyon sürecinde Türk bankacılık sektöründe etkinliğin gelişimi*, ARD Çalışma raporları 2005/10.

¹³ Akgüç, Öztin (1995), **Bankacılık Sektörünün Yapısında Değişmeler, Cumhuriyet Dönemi Türk Ansiklopedisi Yüzyıl Biterken**, İstanbul İletişim Yayınları, , s.38.

1.2. KURUM, MÜŞTERİ VE SİSTEM BAKIŞ AÇISINDAN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Müşteri ilişkilerinin büyük bir olgu olması süreç içerisindeki taraflar için de farklı anlamlara gelmekle birlikte, her bir taraf MİY olgusunu farklı şekilde algılamaktadır.

Kurumlar için MİY; müşteriye elde tutma ve kârlılığın artırılmasıdır. Müşteriyi elde tutma süreçleri müşterinin hayatını hizmet/ürün kullanımı süresince ve gelecekteki ilişkiler açısından kolay tutan süreçlerdir. Bu süreçlerde temel alınan unsur; beklentileri karşılayan, uygun bir şekilde fiyatlanmış ürün, hatasız, basit faturalandırma, servisle ilgili oluşabilecek problemlerin ve genel isteklerin hızlı ve kesin bir şekilde çözümüdür. Şirketler aynı zamanda bireysel müşterilerinin yakın ilişkilerini de göz önünde bulundurarak, onlara verilen hizmet kalitesinin yine onların vasıtasıyla yakın çevrelerine duyurulma ihtimalini de göz ardı etmemelidir. Eğer müşteri kurumunun bu temel prensiplere uymadığına kanaat getirirse, söz konusu müşteri artık bir çalkantı sebebi ve rakibe kaptırılan müşteri olabilir. MİY sadece müşteriye elde tutmaya yardımcı olur, bunu garantilemez. En iyi ürünü en iyi hizmetle kullanan en iyi müşteri bile çeşitli sebepler nedeniyle bir değişime ihtiyaç duymuş olabilir. Sonuçta MİY'in amacı, müşterinin gitmesini engellemek değil, müşterinin gitmesini engelleyen sebepleri ortadan kaldırmaktır¹⁴.

Müşteriler ise MİY'ni kurumların algıladıkları açıyla algılamazlar. MİY belki de onların hiç duymadıkları ve duymayacakları bir terimdir. Müşteriler MİY'ni, detaylı sebeplerinin belki de kendileri tarafından bile bilinmediği ve inceleme ihtiyacı duymadıkları, sadece iş yapmak istedikleri bir kurum olarak görmektedirler. Müşteriler için MİY, etkili ve güler yüzlü servis ile birlikte uygun fiyata verilen bir hizmet veya üründür.

Sistem bakış açısından MİY, müşterinin kurum çapında görünümünü oluşturan ve müşterinin kurum açısından nerede olduğunu belirleyen, fonksiyonel sınırlar

¹⁴ Akgüç, a.g.e., s.38.

içerisinde çeşitli sistemler arasındaki bilginin iletilmesi ve paylaşılmasıdır. MİY, sisteme maliyetleri düşürmekte ve süreçleri hızlandırmakta yardımcı olmaktadır.

1.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Kurum İçerisindeki Yeri

MİY, müşteriye tasarım noktasına yerleştiren ve müşteriyle yakın ilişki kuran bir felsefedir¹⁵. MİY pazarının son yıllarda nasıl bir gelişme sürecinde olduğuna bakıldığında karşımıza iş dünyasının yaşadığı büyük değişim çıkmaktadır. Dünyada, hemen hemen tüm pazarlarda rekabetin arttığı, ürünlerin pazara girme sürelerinin kısaldığı ve marjların düştüğü bir ortamda müşteriye daha etkin şekilde ulaşmak, müşterinin isteklerini anlayarak ürün ve hizmetleri bu yönde şekillendirmek büyük önem taşımaktadır.

Daha önce de değinildiği gibi, MİY teknolojilerinin kullanımı uygun ve yeterince maliyetsiz hale geldikçe küçük boyutlu şirketlerin bile müşteri araştırması yapması, yeni müşteri arayışlarına başlaması günümüzde rekabeti oldukça artırmıştır. First Manhattan Group tarafından yapılan araştırmalar sonucunda, bir bankanın müşterilerinin %20'sinin banka gelirlerinin %150'lik kısmını sağlarken; %40 - %50 oranındaki müşterilerinin de bankanın gelirlerinin %50'sini tükettiği görülmektedir¹⁶. Benzeri araştırmalar yakın durumun telekomünikasyon sektöründe de geçerli olduğunu açığa çıkarmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bir başka gerçek ise, kuruma faydalı olan müşterilerin rakip kuruma kaptırılma oranının normal müşterilerin oranından iki kat fazla olduğudur.

Rekabet ve global pazarlamanın gelişmesi sonucunda çeşitlerce mal ve hizmet arasından tercih yapan müşterileri kazanmak ve elde tutmak için bazı önemli göstergeleri şöyle sıralayabiliriz¹⁷:

- Artık müşterilere ne sattığımız değil, onların ne aldığı önemlidir.

¹⁵ Altuğ, Osman (1996), **Banka İşlemleri ve Muhasebesi**, İstanbul Evrim Yayınları, s.47.

¹⁶ Asna, M. Alâeddin (2003), "Türkiye'de Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler", **AİD**, C.2. Sy.3, s.47.

¹⁷ Odabaşı, Yavuz (2003), **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 3. Basım, İstanbul: Sistem Yayınları, Şubat, s. 30.

- Müşteriler kendilerine bazı ürün ve hizmetlerin satılmasına karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Öte yandan, satın almayı ve bunun kendileri tarafından yapılmasını sevmektedirler.
- Geleneksel olarak düşünülen “ürünü müşteriye satarım, işim biter” anlayışı yerine “müşteri memnuniyeti kârlılığı getirecektir” davranışı öne çıkar.

Yüksek kaliteli ürün ve hizmet ile müşteri ilişkilerini, müşteriler hakkında elde edilen detaylı ve güncel bilgilere dayalı olarak sürekli geliştirmek ve kaliteyi sunmak vazgeçilmez öneme sahiptir.

Müşteri ile ilişki kurulan her anın en iyi ve müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutan bir ilişki olabilmesi için, personelin düşünce yapısı ve müşteriye yaklaşımı çok önemlidir.

Posta kutularımıza gelen ve bizimle alakası söz konusu olmayan postalarından hepimiz sıkılırız. Aynı zamanda bir akşam yemeği sırasında aniden gelen ve karşısındaki PVC pencere veya mutfak eşyası pazarlamaya çalışması da sık karşılaşılan durumlara bir örnek teşkil etmektedir. Bu tür yaklaşımı müşteri kazanma politikası olarak edinen ve sürdürmekte ısrar eden kurumlar, başarılı olmayı hak etmemekte ve gelecekte hem kendilerinin hem de kullandıkları metotların yok olması olasıdır. Kurumların müşterileriyle olan ilişkilerine daha çok bir partnerlik ve işbirliği gözü ile bakılmalıdır. Burada söz konusu müşteriler, bizim çözebileceğimiz ihtiyaçları olan müşterilerdir. Müşterilere gerçek ilgi gösterip, onlara birer farklı birey olarak yaklaşıldığında, mutlulukla kurumun müşterisi olmaya devam edeceklerdir.

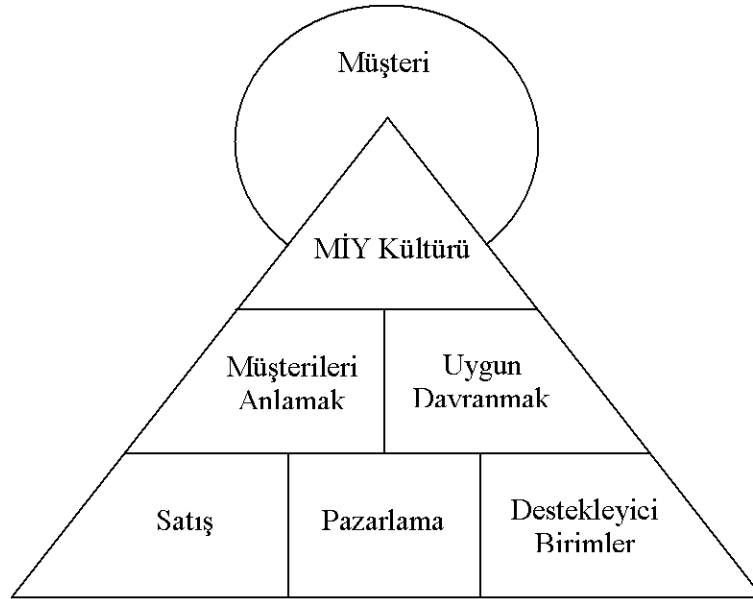
Şüphesiz ki, binlerce ve yüz binlerce müşterisi olan iş alanlarında, her bir müşteriyle kişisel ilişkinin olmasından bahsetmek pek gerçekçi olmayacaktır. Buna rağmen, müşteriler hakkında tutulan ve güncellenen bilgilerin detaylı bir şekilde yorumlanması sonucunda, müşteriye kurumun kendisinin ihtiyaçlarını bildiği ve önemsendiği gösterilebilir. Bir kurum müşterilerine onları anladığını ve ihtiyaçlarını

karşılayabileceğini gösterdiği zaman, aradaki ilişkinin devam etmesi yüksek olasılıklıdır. Gerekli olan şey, sınır tanımayan pazarlama yerine ürün veya tekliflerimizle ilgilenen müşterilere yönelik kampanyalardır.

MİY bir dereceye kadar bir kültür, kurumun olağan ürün ve hizmetleri ile müşterileri arasında bir katman görevi yapan servis olarak tanımlanabilir. Bilginin paylaşılması süreciyle müşterileri daha yakından tanımaya sebep olan olgu, kurum içerisindeki MİY kültürünün ta kendisidir. Aynı zamanda bu kültür kurumla müşteri arasında uygun etkileşimlerin oluşumunu da sağlar. Bu durum alttaki şekil 1’de gösterilmiştir¹⁸:

¹⁸ Asna, **a.g.m.**, s.47.

Şekil 1.1 Kurum İçerisinde Müşterinin ve MİY'in Yeri



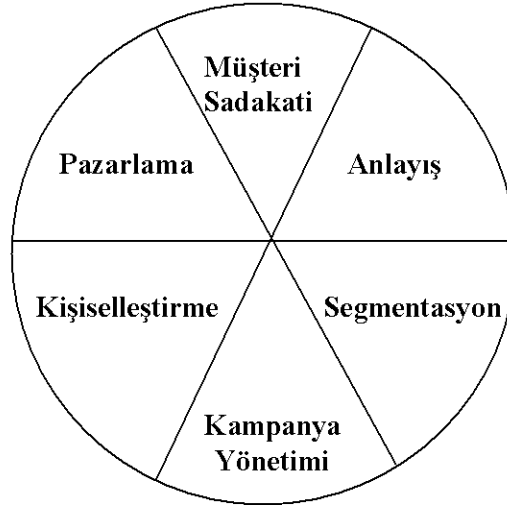
Kaynak: Chris Todman, Designing a Data Warehouse: Supporting CRM, Prentice Hall, 2002, s.17.

Yukarıdaki şekil müşterileri daha iyi anlayabilmek için gereken bilgiyi elde etmekte ve müşterilerle uygun yöntemlerle iletişim kurmakta ihtiyacımız olan bilgileri sunabilmek için, kurum içerisindeki çeşitli bölümlerin bir araya nasıl geldiğini göstermektedir. MİY kültürü, düşüncesi ve davranışları daha sonra bu yapının üzerine kurulacak ve bunun sonucunda da müşterilerin kurumla iş yaparken yaşadığı deneyimin kalitesini artıracaktır.

1.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bileşenleri

MİY'e bir kültür yaklaşımı ile bakıldığında MİY'in bileşenlerinin de incelenmesi önemli sayılacaktır¹⁹.

Şekil 1.2: MİY'in Bileşenleri



Kaynak: Chris Todman, Designing a Data Warehouse: Supporting CRM, Prentice Hall, 2002, s.25

Müşteri sadakati, günümüzün kurumlarını etkileyen en önemli etkenlerden birisi olarak görülmektedir. Müşteri sadakati belirli bir zaman aralığında rakiplere kaptırılan müşterilerin sayısı ile ifade edilmektedir. Kaybedilen müşterilerin aktif müşterilere olan oranı da müşteri sadakat oranını göstermektedir. Tek başına hiçbir anlam ifade etmeyen bu rakamın yorumlanması dikkatle yapılmalıdır. Bazı kurumlarda aktif müşterilerin sayısının bile saptanması oldukça zordur. Rakiplere müşteri kaptırmanın başta gelen sebepleri şunlar sayılabilir:

- Yanlış değer disiplini,
- Müşterinin koşullarının değişmesi,
- Kötü deneyim,

- Daha iyi bir teklif,

Tüm bu sebeplerin tespit edilmesinde ve aktif olan müşteri sayısının ölçülmesinde ihtiyaç duyulan en önemli unsur müşteri anlamaktır. MİY’de başarılı olabilmek için bu ilk şarttır²⁰. Bazı uzmanlar MİY’nin kendisinin müşteri anlamak olduğunu söyler. Müşteriyi tanımada segmentasyona başvurulabilir. Müşteriler, segment olarak isimlendirilen kategorilere bölünmüş gruplar haline ayrılabilirler. Bu onları tanımanın tek ve en etkin yoludur. Müşterilere uygulanabilecek üç segmentasyon türü mevcuttur: Müşterilerin durumu, onların davranışları ve onlardan elde edilen bilgi.

MİY’in bileşenlerinden bir diğeri olan pazarlamanın iki temel yaklaşımı mevcuttur: Defansif ve agresif pazarlama. Defansif pazarlama; elinde olanları korumakla ilgili olan, agresif pazarlama ise; daha fazlasını almak için var olan yaklaşımlardır²¹.

Bir diğer bileşen olan kampanya yönetiminde, üç kampanya türü bulunmaktadır. Tek aşamalı kampanyalar genellikle tek seferlik özel tekliflerden oluşurlar. Çok aşamalı kampanyalarda, isminden de anlaşılabilirdiği gibi, müşteriye yönelik tek bir muamele yerine birkaç muamele yapılmaktadır. İlk muamele sonrasında müşteriden olumlu geri dönüş alan kurum bir sonraki muameleyi yapar ve süreç bu şekilde devam eder. Yenilenen kampanyalar genelde devamlı sürdürülmektedirler. Bir örnek verecek olursak, eğer bir müşteri bankada hesap açmaya ikna edilmişse, yakın zamanda müşteriye gönderilen bir “hoş geldiniz paketi” onlara bir özel kulübe katıldıklarını hissettirecektir.

¹⁹ Asna, **a.g.m.**, s.48.

²⁰ Ataman, Pelin (1999), “Kamu İç Borçlanması”, **Bankacılar Dergisi**, T.B.B. Yayınları, Sayı:28, s.23.

²¹ Altınok, B. (2002), Toplam Etkinlik Ölçümü: Veri Zarflama Analizi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

Kişiye özel pazarlama genelde “bire bir pazarlama” olarak adlandırılmakta ve bir kurumun müşterilerini çok iyi tanıdığının mükemmel bir göstericisi olarak kabul edilmektedir. Kurumlar müşterilere ait;

Neye ihtiyaç duyduklarını,

Ne zaman ihtiyaç duyduklarını,

Bunun için ne kadar ödeme yapmak istedikleri

bilgisini elde ettikten sonra, müşterilere satılmaya çalışılan standart ürün paketlerinin yerine tekliflerini spesifik olarak müşteri istekleri doğrultusunda hazırlamaya başlayabilirler. MİY dört temel bileşenden oluşmaktadır. Müşterisini elde tutmak isteyen kurum aşağıdakileri başarmalıdır²²:

Doğru ürünü,

Doğru müşteriye,

Doğru zamanda,

Doğru kanaldan sunmak.

Doğru ürün, müşteri ile çok yönlü etkileşimde olup müşterinin ilgisini çekmeyen ürünleri minimize ederek, müşterinin ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmeti geliştirmektir.

Doğru müşterinin MİY felsefesindeki tanımı ne en çok ürün alan ne de işletmeye en çok kâr getiren müşteridir. İşletmenin pazarlama stratejileri kapsamında özellikle önem verdiği ve sadakatini hedeflediği müşterileri, o işletmenin uzun dönemli verimlilik sağlayacağı müşterileridir. Pazarlama kampanyaları bireysel istek ve ihtiyaçları hedef almaktadır.

Müşteriler tekil ya da benzer özelliklere sahip gruplar halinde incelendiğinde her müşterinin/grubun farklı ihtiyaçları olduğu görülmüş ve bu nedenle her müşteriye/gruba farklı önceliklerde hizmet sunmak işletmenin pazarlama stratejisini oluşturmaktadır.

Doğru zaman, müşterilerle sürekli bir şekilde etkileşimde olan ve müşterilerinin davranışlarını tanıyan bir işletme için müşteri memnuniyetsizliği yaratmayacak zamanlarda müşteriye pazarlama ve satış aktivitelerinin uygulanmasıdır.

İşletmenin müşterilerinin farklı davranışsal özellikleri, onların işletme ile temasa geçme noktalarında da farklılık göstermektedir. **Doğru kanal,** müşteriyle pek çok kanal aracılığı ile (doğrudan pazarlama, postalama, e-posta, tele pazarlama vb.) iletişimde olan işletmenin tercihlerine göre her müşteri için en etkili kanalın seçilmesidir.

1.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİNİN YERİ

MİY'e teknolojik açıdan baktığımız zaman, teknolojinin MİY gelişiminde önemli bir rol üstlendiğini söyleyebiliriz. Hatta üstlenilen bu rol o kadar büyük ki, MİY kapsamını ve tanımını anlayamamış kurumlar, MİY'i tamamen teknoloji ürünü ve bilgi sistemlerine has bir görev olarak bilir. Bu yaklaşım yanlış olmakla birlikte, kurumların daha önce de belirtildiği gibi MİY'i bir kurum felsefesi olarak benimsemelerini önler. Başarılı bir MİY'in hiçbir ögesi teknolojiyi içermek zorunda değil. MİY, basitçe, ilişkilere kâr getirmeyi hedefleyen bir süreç. Bu hedefe ulaşmak için, pazarlama, satış ve diğer servisler bir takım gibi çalışmalı ve bilgiyi paylaşmalı. Bilgisayar destekli MİY uygulamaları bunu olası kılmaktadır²³. MİY ile ilgili iş hedeflerini tam olarak oluşturmadan teknoloji satın almak bir felakete neden olur. Bundan ziyade ön hazırlık ve hedefler belirlenmeden gözü kapalı yapılan bu

²² Gel, Oğuz (2002), **CRM Yolculuğu**, İstanbul Sistem Yayıncılık.

²³ Thompson, Bob, **Front Line Solutions. CRM Nedir?** www.insankaynaklari.com Say.2.

harcamalar, kurumları mali açıdan da zor durumda bırakmaktadır. Gartner Research tarafından yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, satın alınan MİY yazılımlarının %42’lik bölümü hiç kullanılmamaktadır²⁴. Gartner bunu kazancın hesaplanması ile yatırımın geri dönüşü arasındaki karışıklığa bağlamaktadır.

MİY teknolojileri çok geniş bir kavramdır. Kurum içerisinde MİY süreçlerinin oluşumuna destek veren yazılım ve donanım konusunu kapsar. Bu yüzden, MİY teknolojisini tam olarak tanımlayan bir parametre mevcut değildir. Bu tamamen duruma ve fonksiyoneliteye bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. MİY konseptinin geliştiği yıllar boyunca, MİY teknolojileri ile eş anlamlı olarak kullanılan birçok sistem uygulaması olmuştur. İlk zamanlarda kullanılan ve satış kanadını güçlendirme amacı güden çözümler bunların bir parçası olarak sayılmaktaydı. Daha sonraki yıllarda büyüyen kümeye otomasyon sistemleri ve müşteri hizmetleri otomasyonu da eklenmiştir.

Günümüzde MİY teknolojileri, pazarlama modülünden müşteri desteği modülüne kadar çok çeşitli uygulamaları kapsamaktadır. Aynı zamanda çok bölgeli kurumlarda senkronizasyon teknolojileri de kullanılmaya başlanmıştır. İnternetin bir kanal olarak gelişmesi sonucunda e-posta, web, chat, web telephony gibi yeni teknolojiler de odak merkezine gelmiştir. Bunun sonucunda da merkez bir müşteri veritabanına bağlı olan dallanmış “Bağlantı Merkezleri” oluşmuştur²⁵.

MİY teknolojileri yumağına devamlı yeni öğeler eklenmektedir. Özellikle son yıllarda, çeşitli MİY sistemlerinde ve MİY yazılımlarında patlama yaşanmıştır. Forrester Research tarafından Mart 2001’de yapılan bir araştırmanın sonuçları sorgulanan kurumların %45’nin MİY projelerini planladıkları veya pilot uygulamaya geçtiklerini, %37’sinin ise bu çalışmalarını çoktan tamamladıklarını ortaya koymuştur²⁶. Bu kurumlar sadece on ila yirmi civarında farklı satıcı ile iş yaptıkları

²⁴ Ceylan, Ramazan (2001), “Bankalarda Halkla İlişkiler Yönetimi”, A.Ü. İİ.B.F. Dergisi, Ankara C. 15, Sy. 1.

²⁵ Çivi, Halil (1985), **Türkiye’de Bankacılık Teori Uygulama ve Sonuçlar**, Ankara Fon Yayınları, s.58.

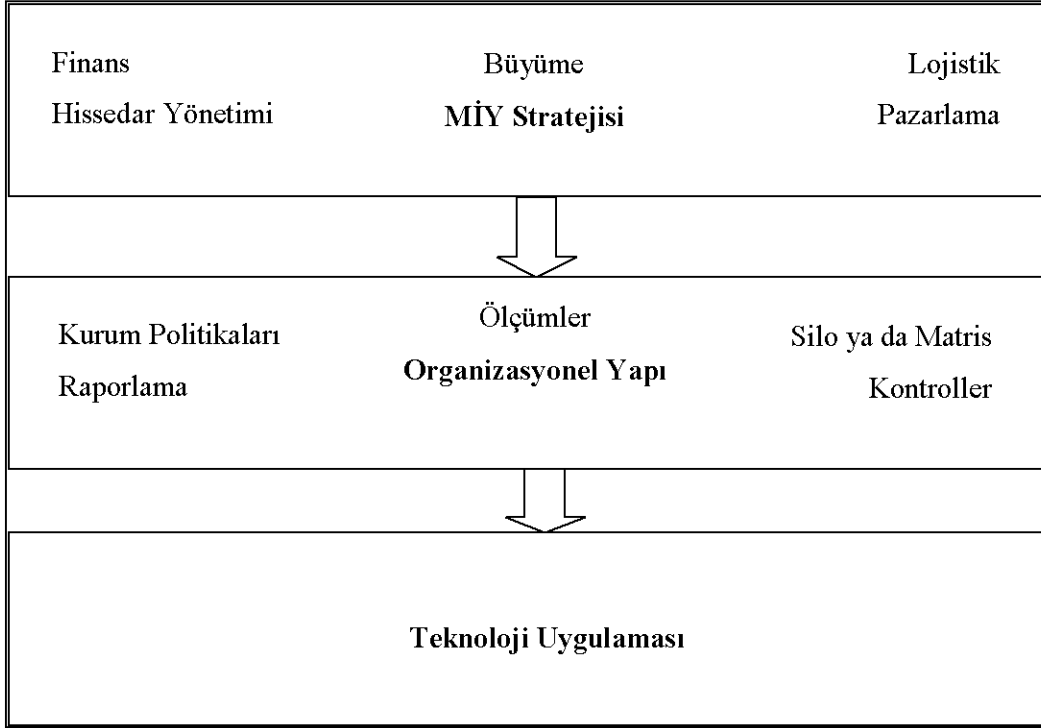
²⁶ Çivi, a.g.e., s.58.

halde bu tür yazılımlara binler ve milyonlarca dolar harcamaya devam edeceklerdir. Hal böyleyken, müşteri hizmetlerinin kalitesi düşmeye devam etmektedir. Konuyla ilgili University of Michigan's Business School araştırması Amerikan Müşteri Memnuniyeti endeksinin 1994 ve 2000 yılları arasında %7.9 düştüğünü ortaya çıkarmıştır. Aynı zaman zarfı içerisinde müşterilerin, müşteri servisleri hakkında bütün dünyanın görebileceği şikayetlerini yazabildiği online web sitelerinin sayısı da muazzam derecede artmıştır.

MİY bu kadar güçlü bir silah olduğu halde, hizmet kalitesinin artmamasının nedeni strateji ile karıştırılmasından kaynaklanmaktadır. Alttaki figürde de gösterildiği gibi organizasyonel yapıyı strateji taşımalıdır, bunun sonucunda da teknolojiye ihtiyaç duyulmalıdır²⁷.

²⁷ Doğancaı, Kemal (1987), **Bankacılıkta Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Halkla İlişkiler Sempozyumu 87, TODAİE Yayını, Yayın no. 221, 20 Haziran, s.34.

Şekil 1.3 MİY ile Teknoloji İlişkisi



Kaynak: Kristin Anderson, Carol Kerr, **Customer Relationship Management**, McGraw Hill Publishing, 2001, s.20.

1.4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN EVRELERİ

Kurumla müşteri arasında olması gereken ilişkilere ve bu konuda MİY stratejisinin önemine de değindikten sonra MİY'in evrelerine değinmekte fayda vardır. MİY, bütünlük arz eden bir süreç olarak düşünülürse, müşterinin kuruma kazandırılması ve onunla çeşitli işlemlerin yapılması belirli evreler içerisinde oluşur. MİY dört evreden oluşmaktadır²⁸:

²⁸ Kırım, a.g.e., s.58.

1. Müşteri Seçimi

MİY'in bu aşamasının asıl amacı “En Kârlı Müşteri Kim?” sorusuna cevabın bulunmasıdır. Bu çerçevede aşağıdaki çalışmalar yapılmaktadır.

- a. Hedef kitlenin belirlenmesi.
- b. Segmentasyon.
- c. Konumlandırma.
- d. Kampanya planları.
- e. Marka ve müşteri planlamaları.
- f. Yeni ürün lansmanları.

2. Müşteri Edinme

Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirmek olup, “Belirli bir müşteriye en etkin yoldan satışı nasıl yaparız?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Buradaki amaç müşteriyi kuruma kazandırma, onun kurumla olan ilişkisini devam etmesini sağlamaktır. Aşamaları:

- a. İhtiyaç analizleri
- b. Teklif oluşturma
- c. Kapanış adımları

3. Müşteri Koruma

Müşteriyi kazandıktan sonra, onu kaçırmayıp elde tutmak önemlidir. İşte “Müşteriyi ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?” sorusuna bu aşamada cevap aranmaktadır.

- a. Sipariş yönetimi.
- b. Teslim.
- c. Taleplerin organizasyonu.
- d. Problem yönetimi, refleks sistemi.

4. Müşteri Derinleştirme

Kazanılmış bir müşterinin sadakat ve kârlılığının uzun süre korunması, müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Sürekliliği sağlanan ilişkiden fayda çıkarmayı amaçlar.

Müşteri ihtiyaç analizleri.

Çapraz satış kampanyaları.

1.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN BAŞARISIZLIK SEBEPLERİ

Müşteri İlişkileri Yönetimi, bir kurum için sayısız avantaj sunmak ve değerli müşterileri tutmakta yardımcı olmak için varsa, neden MİY projelerinin başarı oranları bu denli düşük olmaktadır? Forrester, Gartner, Hewson, Insight, IDC, Meta ve Standish gibi saygın şirketlerin yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, MİY projelerinin sadece %20’lik bir kısmının başarıya ulaşabildiğini açığa çıkarmıştır²⁹.

²⁹ Çivi, a.g.e., s.59.

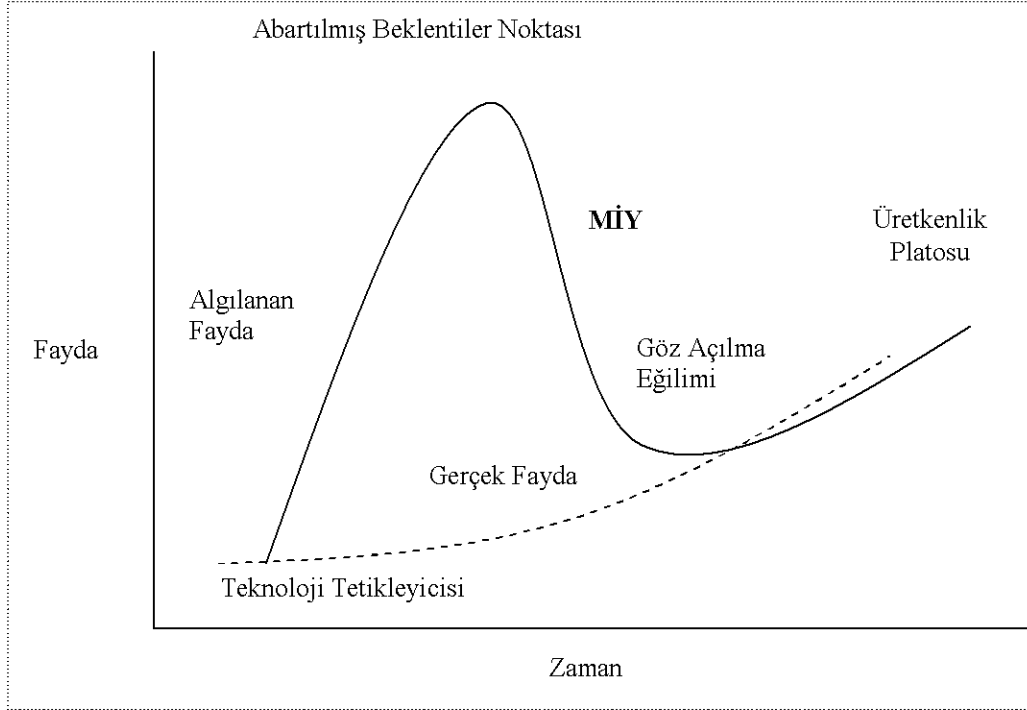
1990'lı yılların sonunda, endüstri bilginleri yanlış bir şekilde MİY'ni gerekenden daha fazla kutsallaştırmışlardı. Onlara göre MİY; tek kanallı, ürün odaklı şirketleri mükemmel şekilde entegre edilmiş sistem ve süreçlere dayanarak, sadık müşterilere satış yapma becerisine sahip olan çok kanallı ve müşteri odaklı kurumlara çevirecekti. Tabii ki, daha sonra pazarlama, satış ve müşteri ilişkileri bölümlerinin kendi iç süreçlerini değiştirmesinin, bilgi paylaşımının ve bütün bu sistemlerin mükemmel şekilde bir-biri ile entegre edilmesinin söylemekten çok daha zor olduğu anlaşılmıştır.

Gartner Group'un meşhur Abartılma Grafiğinde (Hype Cycle) MİY abartılmış beklentiler noktasını çoktan geçmiş ve artık tamamlanmış göz açılma noktasındadır. Bu evre, bilişim sektörü alanında devamlı tekrarlanmaktadır. Örnek olarak; PC, İstemci/Sunucu, CASE, BPR ve ERP hepsi zamanında bu evrede yer almışlardı. Şimdi de MİY aynı devreden geçmektedir.

Abartılma Grafiği yeni teknoloji ve konseptlerin, öncülük evresinden herkes tarafından kabul edilen ana görüş olma yoluna doğru ilerleyen aşamalarını anlama açısından oldukça faydalı bir araç olup, bize nelerin olup bittiğini anlamaya ve yapıcı yorum yapmaya yardımcı olmaktadır³⁰:

³⁰ <http://www.floor.nl/ebiz/gartnershypecycle.htm> (14.12.2009)

Şekil 1.4. Gartner'in Abartılma Grafiği



Kaynak: Gartner's Hype Cycle, <http://www.floor.nl/ebiz/gartnershypecycle.htm>

MİY konusunda günümüzdeki başarısızlık oranının düşük olmasının en büyük sebeplerinden birisi, bunu gerçekleştirmeye çalışan kurumların gereken gayreti göstermemesidir. Başarısızlığın temelinde, projenin başlatılması aşamasında temel BT ve iş prensiplerinin göz ardı edilmesi yatmaktadır. Bir kaç yıl öncesine kadar bulunmayan ve bilinmeyen bazı gerçekler artık günümüzde kurum sahipleri ve hissedarlarına açık bir yol göstermektedir.

Bunlar arasında, kritik başarı ve risk faktörleri de yer almaktadır. Aşağıda başarılı MİY uygulamalarının karşısında duran ve en sık karşılaşılan problemler listelenmeye çalışılmıştır³¹:

- Açık bir problemin tanımı ve iş hedef ve amaçlarının eksikliği,

- Aktif sponsorluğun eksikliği,
- İşin ticaret odaklı kabullenilmesi yerine BT odaklı düşünülmesi,
- MİY'nin bir sistem olarak algılanması,(MİY sistemi diye bir olgu yoktur.)
- Gerçekçi olmayacak kadar geniş proje kapsamı,
- Eksik değişiklik yönetimi kaynakları,
- Müşterilerden beklenen MİY desteğinin çok az olması veya hiç olmaması,
- Organizasyonel değişiklikler ve şirket politikasının değişiminin zor olması,
- Uygun zamanlı bir operasyonel pilot uygulamasının eksikliği,
- Elde bulunan verinin eksikliği ve kalitesiz olması,
- Uzun zamanlara mal olan “Teklif Bekleniyor” yaklaşımı,

Yukarıda listelenen ve bir kurumun başarılı MİY stratejisi yürütmesine engel olan sebepler, ERP projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasını tetikleyen sebeplerle neredeyse aynıdır:Net olmayan iş hedefleri, uzun süren, “büyük patlama” projeleri, gereğinden fazla uyarma ve kötü proje yönetimi. Fakat Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin iş potansiyeli, olası bir başarı veya başarısızlıkta sonuçlanması halinde gözle görülebilir derecede belirgin olacaktır. Özellikle rakip şirketlerin amaca söz konusu kurumdan daha önce varması ihtimalinde.

MİY konusundaki en büyük efsanelerden birisi, herhangi bir şirketin onu benimseyip sonuçlar bekleyebiliyor olmasıdır. Bu, hiç hazırlık yapmadan büyük bir maratonda koşuya soyunmak gibidir. Organizasyonel hazırlık seviyesine göre bu yarışa girmek için aylar, hatta yıllar boyunca belirli standartları tutturmak üzere

³¹ Çivi, **a.g.e.**, s.60.

çalışmak zorunda kalınabilir. Bununla birlikte, günümüzde başarılı MİY stratejisi oluşturup bulundukları sektörlere örnek olan kurumlar da az değildir. Altta, bir MİY için kritik başarı faktörleri listelenmeye çalışılmıştır³².

Güçlü Yönetim Desteği: Bir kurum çalışanlarını kurum süreçlerindeki büyük değişimler kadar hiçbir şey korkutmaz, özellikle bu değişimlerin performans ve satışlara yansması söz konusu ise. Satış bölümü cüzdanı ile düşünür, muhasebe maliyeti ölçer, pazarlama bölümü de bilgi sistemlerinden hep isteyip de alamadığı müşteri bilgilerini talep eder. İşte bu noktada görüş açısını ve maliyetleri belirleyecek, ve bunu kurumun tüm öğrenim ve değişim süresi boyunca ödün vermeden devam ettirecek bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır.

Ölçülebilir Proje Hedefleri: Müşteriyi tanımada amaç önemlidir. Başlangıçta küçük ve ölçülebilir hedefler konulmalı, ve daha sonra hedeflenen bir neticeye karşı sonuçların nasıl ölçüleceği düşünülmelidir.

Açık Müşteri Odağı: MİY'nin temel başarı faktörlerinden birisi, kurum sınırlarını aşp, müşterinin gördükleri üzerine odaklaşmaktır. Onların bakış açısından ortalama müşteri deneyimi gözden geçirilmelidir.

Giderek Artan Yaklaşım: Çoğu kurum için ERP'nin gerçekleştirilmesi, üç ile yedi yıl arasında uzun bir süre almıştır. Buna rağmen MİY'den bir gecede netice almak istenmektedir. Gerçek ise ortada bir yerde. Üç ile beş yıl arası sürecek, ve devamlı iş değeri sunmak için geliştirilen hızlı projelerle desteklenen güçlü bir müşteri odağının bulunması şarttır. Prototipler ve iş süreç simülasyonları kullanılmalı, projeler devamlı gözden geçirilmelidir.

Teknoloji Değil, İş Süreci Odaklı: MİY için birçok teknoloji mevcuttur: Satış otomasyonu, ürün konfigürasyonu, e-ticaret, kontak merkezi. Fakat bütün bu teknoloji ve mimariler, sadece iş bağlamında geçerlidir. İlk önce iş süreçleri tamamlanmalı, daha sonra destekleyici teknolojilerle en yüksek değerlere tırmanış

³² Kinikin, Erin (2000), **Top 10 CRM Success Factors - Doing It Right**, Giga Information Group.

hedeflenmelidir. Aşırı özelleştirmenin yapılması, yazılımın yapılan işe uygun olmadığı bir işareti olabilir.

Doğru Takım: Başarılı MİY projelerinin büyük çoğunluğunda, özellikle proje müşteri süreçlerinde büyük değişimlere yol açmakta ise, eşit miktarda iş geliştirme ve teknik personel mevcuttur. Müşteri deneyimleri ile iş yapan bölümlerden bu konuda girdi alınarak, yeni süreçlerinin gerçekten işe uygun olup olmadığından emin olunmalıdır.

Farklı Müşterilere Farklı Davranmak: Her bir kurumun, farklı mal ve ürün kombinasyonlarını, farklı satış yöntemlerini ve farklı hizmet stratejilerini tercih eden müşterileri vardır. MİY ile bunların hepsine aynı şekilde müdahale edilmemelidir. Her MİY projesini farklı müşteri kitlesi üzerinde odaklandırmalı, yüksek değer taşıyan müşteriler için ödüllendirme şekilleri üzerinde çalışılmalıdır.

Referans Ölçütler Tanımlanmalı ve İzlenmeli: Hiç bir kurum, MİY’ni ilk defada mükemmel bir şekilde başaramaz. Bir şeylerin ters veya yavaş gittiğini gösteren referans ölçütler tanımlanmalı ve sapmalar en kısa zamanda giderilmelidir. Hedeflerle müşteri sonuçları karşılaştırılmalı, süreçlerdeki boşluklar bulunup doldurulmalıdır.

Değişime Hazır Olmak: MİY bir değişimdir ve hiç kimse değişimden hoşlanmaz. Pilot uygulamalarla çözümlere ulaşabilir ve iç “şampiyonlar” belirlenebilir. Her ofise gidilerek personele kendi iş ortamında eğitim verilmelidir. Ürünleri ve süreçleri anlatan eğitimler geliştirilmeli ve teknoloji bunlarda orta bir yerde yer almalıdır. Yeni teknoloji, her zaman insan desteği ve eğitim demektir.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE TÜRKİYE DEĞERLEMESİ

2.1. BANKACILIKTA MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM FELSEFESİ

Bir zamanların bankacılık endüstrisi, sigortacılık endüstrisi ve güvenlik endüstrisi gibi belirgin alanları hızla kaybolmaktadır. Deregülasyon, teknoloji ve global rekabet, finansal servis pazarını belirleyen geleneksel çizgiler olan coğrafya, ürün önerileri ve dağıtım kanallarını gittikçe daha az belirgin hale getirmektedir. Geleneksel iş yapma yöntemleri de değişmektedir. Bir bankaya veya sigorta şirketine gitmek yerine, insanlar stok portföylerini gözden geçirebilecekleri veya sigorta oranlarını karşılaştırabilecekleri ATM, kiosk veya web sitesine yönelmektedirler. Artan finansal ürün ve hizmet sayısı ile karşılaşan müşteriler, servis sağlayıcılara karşı daha büyük beklentilere girmektedirler. Bunlar kişiselleştirilmiş teklifler, değer, ulaşım kolaylığı gibi beklentilerdir. Artık bankalar için sadece fiyata dayanan ürün farklılığına girmek oldukça zorlaşmıştır. Hızlı değişimlere ayak uydurmak isteyen ve önünü gören bankacılık endüstrisi yöneticileri yeni pazarı daha iyi anlamaya, taleplere cevap vermeye ve onun meydan okumasına karşı durmak istemektedirler.

Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi; bankanın en kârlı müşterilerinin ve onların beklentilerinin tanımlandığı, harcanacak zamanın belirlendiği, ilişkilerin genişletilmesi ve derinleştirilmesine karar verilen müşterilerle birebir pazarlama, yeniden fiyatlamaya yapıldığı bir takım analitik yöntemlerle müşteriler hakkında öngörülerin alındığı ve bankanın kullandığı çeşitli satış kanallarından kişiselleştirilmiş hizmet verildiği bir iş yapma stratejisidir³³.

³³ Türker, Taliye (2002), **Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyetini Ölçme Yöntemleri Neler Olmalıdır?**, İstanbul TGB Raporu.

Bankacılık sektöründe, müşteri odaklı yönetim felsefesi ise şu şekilde tanımlanabilir: Müşteri hakkında, onun asıl bulunacağı, uzun süre nasıl ilişkide kalınacağı, servis sağlayıcının müşterinin talep ve ihtiyaçlarına en kısa sürede ve en iyi şekilde nasıl yanıt verilebileceği konusunda bilgi elde etmesi ve müşteri memnun olmadığında veya işletmeyi terk etme ihtimali ortaya çıktığında bunu engellemek ve ilişkiyi yeniden düzenlemek için en uygun şekilde davranılmasıdır³⁴.

Tarihsel olarak, bankaların yaptığı iş yöresel odaklı yürütülmüştür. Banka yöneticileri, kararlarını kişisel bağlantılar ve yerel iş muhiti bilgilerine dayanarak veriyorlardı. Finansal servislere olan talebin artmasıyla ve finansal hizmetler sektöründeki oyuncuların sayısının artmasıyla, ürün ve hizmet çeşitleri de artmaya başlamıştır. Artan rekabet, deregülasyon ve internetin, müşterinin gücünün artmasına yardımcı olmuştur. Perakende ve kurumsal bankacılık, artık sahip olduğu müşteri hesabına bir imtiyaz olarak bakmayı öğrenmiştir³⁵. Teknoloji, müşteri için giriş ve çıkış bariyerlerini düşürerek, cüzdanından bir şey kaybetmeden kolay bir şekilde banka veya acente değiştirmeyi olanaklı kılmıştır. Teknolojik gelişmeler bankacılık sektörünün değişimine sebebiyet vermiş ve böylece ATM, EFT, İnternet gibi alışılmamış hizmetlerin ve dağıtım kanallarının uygulanması gerekli olmuştur. Müşterileri elde tutmak ve çalkantıları minimum düzeye indirmek, bir banka için esas hedeflerden birisi olmuş ve müşteri ilişkilerinin efektif olarak yürütülüp bütün kurum genelinde müşteri bilgisinin daha iyi kullanımı, temel politika haline gelmiştir. Daha az maliyetle, teknolojiyi kullanarak, değişik dağıtım kanallarından hizmet verme gereği oluşmuştur. Sabit giderlerini düşüremeyen bankalar, değişik dağıtım kanalları kullanarak müşteri sayılarını arttırarak, ölçek ekonomisi sağlamaya çalışmaktadırlar.

Bir banka, elindeki en değerli varlığı müşteri bilgisini kullanarak, en yüksek hayat boyu değer ve kâr sağlayan müşterilerini elde tutup müşteri ilişkilerini rekabete dayalı anahtar avantaja çevirebilir. MİY sistemi, çeşitli iş sistemleri içinde bulunan

³⁴ Başaran, Selda ve Alagöz, Mehmet (2003), “Bilişim Teknolojileri, Bankacılık Sektörü ve Pazarlamada Yeni Yaklaşım: CRM” **Active Bankacılık Dergisi**, Eylül-Ekim, 3.

³⁵ Eke, Selda (2003), Pazarlama Gelişimi ve Bankacılıkta CRM, **Activeline Bankacılık Dergisi**, Eylül, 5.

farklı müşteri bilgisini tek bir yere, tek bir sistem içerisine toplamaktadır. Ancak, MİY tekniklerini kullanan bankalar arasında, müşteri verimliliğinin faaliyetlerin analizine dayalı gider tekniği ile hesaplanması sonucunda elde edilen müşteri değerliliği önerisi, henüz bankacılık piyasasında test edilememektedir. Bankalar, bu konudaki çalışmalarına yeni başlamış ve henüz modeli kuramayan bankalar mevcut olduğu gibi, modeli kurup, müşteri verimliliğini ölçebilen bankalarda bile müşterinin tercih edilebilirliğini gerçek anlamda test etmek mümkün olmamaktadır. Bu çalışmalar, bilgi işlem sistemleri ile de bağlantılı olduğundan, uzun vadelidir³⁶.

2.2. BANKACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Bankacılık sektöründe MİY'in ana fikri; bankanın teknolojik imkânlarını ve insan kaynaklarını kullanarak, müşterilerin davranışsal özelliklerini ve onların banka için değerlerini ayrıntılı ve derinlemesine anlamaktır. Bu sayede bankalar aşağıdakileri kendilerine amaçlamaktadırlar³⁷:

Daha iyi müşteri hizmeti,

Daha etkin alternatif dağıtım kanalları,

Etkili çapraz satışlar,

Yeni müşteri kazanımı,

Artırılmış müşteri gelirleri,

Satış elemanlarının operasyonel yükünü hafifleten hızlı ve kolaylaştırılmış pazarlama ve satış süreçleri,

³⁶ Eke, Selda (2003), Pazarlama Gelişimi ve Bankacılıkta CRM, **Activeline Bankacılık Dergisi**, Eylül, s.5.

³⁷ Orhun, Hakkı (2003), **Bozulan Müşteri İlişkilerinin Yeniden Kurulması İçin Harcanması Gereken Efor Nedir, Ölçülebilir mi?**, İstanbul TGB Raporu.

Bir banka, müşterisiyle postalama, internet sitesi, çağrı merkezi, gezici pazarlama elemanları ve reklam gibi pek çok yolla temasta olabilir. MİY, tüm bu temas noktalarıyla iletişim halinde olmalıdır. Toplanan bu veriler, operasyonel sistemler ve bu kayıtları düzenleyen ve sıralayan analitik sistemler arasında hareket eder. MİY çalışanları, bu veriler arasında her müşteri için geleceğe yönelik bir bakış açısı kazanırken, nerede daha iyi hizmete gerek olduğu konusunda bilgi elde ederler. Elde edilen bu veriler alttaki gibidir³⁸:

Kampanya sonuçları ve gerçekleşen zaman.

Satış ve satın alma.

İnternet, Çağrı Merkezi, ATM işlemleri.

Hizmet ve destek verisi.

Demografik veri.

Bu veriler arasında en önemli olanı; demografik veri, diğer adıyla da müşteri bilgisidir. Kurumda MİY stratejilerinin uygulanabilmesi için, ilk planda gerekli olan bu veri büyük ölçüde önem arz etmektedir. Bütün MİY stratejileri, kampanyalar, segmentasyonlar bu veri üzerinde inşa edilmektedir. Bu veriyi doğru bir şekilde toplayamayan banka, MİY stratejisinde de başarısız olacaktır. Günümüzde hala çoğu bankalar, ortak bir veri tabanı kullanmadan, şube ve ürün bazlı müşteri kayıtlar tutmaktadır. Bu da bir hizmeti alan müşterinin başka şubelerden hangi hizmetleri aldığı sorusuna yanıt verememenin bir sebebidir.

Müşteri bilgisi genel olarak belli sınıflara ayrılır³⁹:

Demografik veri: Müşteri hakkındaki statik verilerdir.

³⁸ Tuna, Kemal Ünal (2001), “YKB’nin CRM Vizyonu ve Veri Ambarı”, **Active Bankacılık Dergisi**, Temmuz -Ağustos, s.1-2.

³⁹ Eren, Kazım (1996), **Avrupa Birliği ve Türkiye’de Bankacılık**, İstanbul, Beta Yayınları, s.63.

Davranışsal veri: Müşteri hakkında dinamik bilgi veren ve büyük kümelerden toplanan verilerdir.

Öngörülen veya hesaplanan veri: Müşterinin gelecekteki olası davranışlarını gösteren ve müşterinin demografik ve davranışsal verilerine dayanılarak hesaplanmış veri türüdür.

Kullanılan ürün bilgisi: Kurumla müşteri arasındaki finansal ilişki hakkında bilgi verir. Ürün maliyetleri, müşteri kârlılığı bu veri türüne örneklerdir.

Müşteri bilgisi tam anlamıyla MİY'in yakıtıdır. Doğru, kesin, sürekli güncellenen müşteri bilgisi olmadan, müşteri ilişkilerini herhangi bir düzeyde yönetmek imkânsızdır.

2.3. BANKACILIK SEKTÖRÜNE KARŞI OLAN TUTUM VE BEKLENTİLER

Günümüz müşterisinin en önemli özelliği, banka seçiminde çok seçici davranmasıdır. Bu yüzden, günümüzün iş ortamında amacına ulaşacak olan banka, müşteri memnuniyetini iş odağının merkezine yerleştirmiş olan banka olacaktır. Bu banka türüne, “Pazarlama Odaklı” banka türü denir. Pazarlama odaklılık; bir bankanın pazarlama departmanına sahip olmasıyla veya yöneticinin bunu söylemesiyle olmamaktadır. Bir banka sadece müşterisi farkı gördüğünde, müşteri bir kurumun en önemli varlığı haline geldiğinde pazarlama odaklı sayılır.

Bankaların tüm çabaları yeni müşteri kazanmak, müşteri memnuniyeti oluşturarak kazanılmış müşterilerin banka içinde kalmasını sağlamak ve en önemlisi, sadık müşteri sahibi olabilme yönündedir. Bankalar sadece müşterilerini tanımakla kalmayıp, diğer müşteriler arasında seçim yaparak, daha az maliyetle, daha kârlı müşteri portföyüne sahip olma çabası içerisindeyler. Müşteri kârlılığını ölçerek, pazarlama faaliyetlerini planlamaktadırlar. Fakat modern müşterinin bir banka seçerken bazı önyargıları ve talepleri bulunmaktadır.

Altta, rastgele seçilmiş ve çeşitli bankalardan hizmet alan müşterilerinin düşünceleri aktarılmıştır:

Yasin KELEŞ, (BT Yöneticisi): “Bankamın müşterisi olmamın arkasındaki en önemli etken, onların bana verebileceklerinin en iyisini verdiklerine inanmamdır. Bankamda aradığım unsurlar, birikimlerimi değerlendirebileceğim iyi bir faiz oranı, birikimlerim ve ödeme noktalarına kolayca ulaşma imkânı, modern hesaplar ve yeni hizmetler konusunda bilgiye erişim imkânı ve gerektiğinde mortgage, yatırım piyasası ve emeklilik hizmetleri hakkında profesyonel bir yetkiliden alabileceğim tavsiyelerdir.”

Aykut IŞIK, (Bilgisayar Mühendisi): “Bankamın, bana en iyi fırsatları sunmak için devamlı çaba gösterdiğine inanmak istiyorum. Bankasından hiç bir fayda sağlayamayan insanların tarafında olmayı aklıma bile getiremiyorum. Vazgeçemeyeceğim kadar çok banka hizmeti kullanıyorum. Olası bir hayal kırıklığında banka değiştirmek çok zor olabilir. Sonuçta, şimdiki bankamın iyi hizmet verdiklerinden emin olmasam da alternatifler çok, fakat seçim yapmaya zaman yok. Zaman, para demektir.”

Yavuz BAŞER, (Satın Alma Uzmanı): “Bankam deyimi bana tam anlamıyla uymuyor. Çünkü birikim hesabım için bir bankayla, çek hesabımı bir başkasıyla ve mortgage için de diğeriyle iş yapmaktayım. Anne babalarımızın işlerini bu şekilde yönetmediklerinden eminim, fakat şahsen ben birkaç banka ve finans kuruluşu ile aynı zamanda iş yapmaya alışkınım. Bu şekilde, her birisinin zayıf ve güçlü yönlerini görüp mantıklı karşılaştırma yapabiliyorum. Ayrıca, bunun arkadaşlarıma banka tavsiyesinde bulunurken çok işime yaradığını da söyleyebilirim.”

Bankacılık sektöründeki birçok firma, müşteri ilişkilerini yönetemedikleri için müşterilerini tam anlamının önemini idrak etmemişlerdir. Devamlı yeni müşteri bulmaya odaklanan bu tür bankalar, kısa vadeli promosyonlarla, fiyat indirimleri ile ve dikkat çekici reklâmlar ile yeni müşteri edinmekte, fakat onları geri getirmekte zorlanmaktadır. Diğer taraftan, ilişki felsefesini benimseyerek bankalar zamanla

müşterilerini iyice anlamaya başlamakta ve onların değişen ihtiyaç ve beklentilerine daha iyi karşılık verebilmektedirler.

Yapılan araştırmalar, Amerikan şirketlerinin her beş yılda müşterilerinin yarısını kaybettiklerini ve bunun yeni bir müşteri edinmekten 7 ile 10 kat daha maliyetli olduğunu ortaya koyuyor. Başka bir araştırma, müşteri sadakatının yüzde 5 oranında artırılması durumunda, şirketin kâr marjının iki kat arttığını gösteriyor. Bu nedenle, şirketlerin nihai hedefi kalıcı ve sadık müşteriler edinmek şeklinde ortaya konuyor⁴⁰.

2.4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

2.4.1. MİY Stratejileri İçinde Bankaların Kullandığı Temel Pazarlama Stratejileri

MİY felsefesi, çeşitli bankaların yönetim stratejilerinde önemli ölçüde etkide bulunmuş, bu etki ile bankalar teknolojik yatırımlar ile destekledikleri MİY stratejilerini oluşturmuşlardır. Doğrudan Pazarlama, Birebir Pazarlama ve Hedef Odaklı Pazarlama bankaların MİY stratejilerinin içerisinde yer alan temel pazarlama stratejileridir. Altta bu stratejiler detaylı açıklanmıştır:

- **Doğrudan Pazarlama:** Bu pazarlama türünde ürünler, müşteriye genellikle postalama, telefon veya e-posta yoluyla tanıtılmaktadır. Müşterinin bankaya gelmesi beklenmez.

Günümüzde teknolojinin de gelişmesi ile bankalar, eskiden ulaşamadığı müşteri kitlelerine ulaşır duruma gelmiş, veritabanı pazarlaması yaparak pazarın

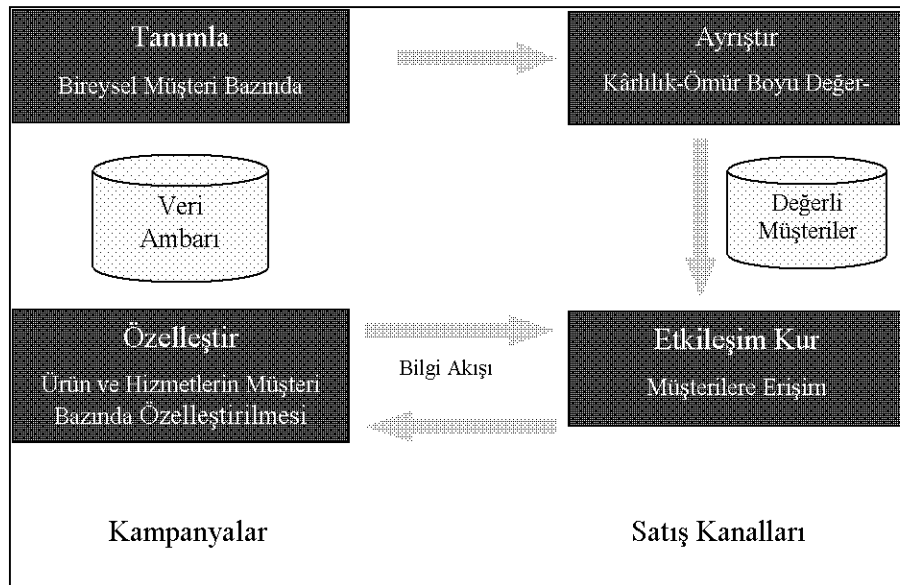
⁴⁰ Eke, Selda (2004), CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi, **Active Bankacılık Dergisi**, Temmuz-Ağustos, s.1

nişlerine etkili ve verimli olarak yetişiyor ve böylece yürütülen pazarlama aktivitesinin başarısı da artmaktadır⁴¹.

• **Birebir Pazarlama:** Bu pazarlama türü, müşteriye göre müdahale mantığını taşımaktadır. Buradaki müşteri tek bir birey veya müşteri segmenti olabilir. Benzer davranışlar gösteren müşterilerin bir araya toplanmasıyla oluşturulan müşteri gruplarına yönelik yapılacak pazarlama aktiviteleri, birebir pazarlama stratejisinin bir parçasıdır⁴².

1990'ların ortalarından itibaren "Peppers and Rogers" isimli bir iş idaresi danışmanı, "Birebir pazarlama" anlayışını ilk defa dile getirmiş, müşteri değerliliği kavramının ortaya çıkmasına yol açmıştır⁴³. Altta Peppers & Rogers şirketinin gözüyle “Bire Bir Pazarlama” yaklaşımı gösterilmektedir⁴⁴.

Şekil 2.1. Peppers & Rogers Şirketinin Gözüyle “Bire Bir Pazarlama” Yaklaşımı



Kaynak: Oracle e-Business Suite 11i CRM, Müşteri İlişkileri Yönetimi Raporu

⁴¹ Eren, a.g.e., s.64.

⁴² Ertuğrul, Ahmet, Zaim, Osman(1999), “Ekonomik Kriz ve Türk Bankacılık Sisteminde Etkinlik;” **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 26, 1-2.

⁴³ Eke, Selda, a.g.m., s.2

⁴⁴ Oracle e-Business Suite 11i CRM, Müşteri İlişkileri Yönetimi Raporu

- **Hedef Odaklı Pazarlama:** Bu pazarlama türü birebir pazarlama öğretilerinden yola çıkmış olup, teknolojik altyapının da gelişmesiyle sadece kitlesel pazarlama araçları üzerinden yapılan kampanyalardan veritabanı analizi sonucunda oluşan hedef kitleye yönelik kampanyalara geçişi oluşturmaktadır. Doğru segmentasyon tekniklerinin uygulanmasıyla, segmente özel ihtiyaçların belirlenmesi ve buna göre pazarlamanın yapılması bu pazarlama türünün temel unsurudur.

2.4.2. Bankalarda Pazarlama Anlayışları: İş Bazlı ve İlişkisel Pazarlama

Bankaların kullandıkları pazarlama türlerinin hepsi, iki ortak çatı altında yerleşir. Bunlar iş bazlı ve ilişkisel pazarlama anlayışlarıdır. Günümüzde her iki tür pazarlama anlayışının kullanımının yoğun olmasına karşın, MİY'ne yönelen bankalar zamanla ilişkisel pazarlama anlayışına yönelmekteler⁴⁵.

İlişkisel pazarlamanın anlaşılmasındaki en önemli faktör, iş bazlı pazarlama ile ilişkisel pazarlama arasındaki farkların anlaşılmasıdır. İş bazlı pazarlama, yeni müşterilerin elde edilmesi, potansiyel müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi ve rakip şirketlerin müşterilerini ele geçirmek için gereken bütün faaliyetleri kapsar. Buna karşın ilişkisel pazarlama, pazar payını ve müşteri kitlesini korumakla sorumludur. Diğer bir deyişle, ilişki stratejisi mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla olan ilişkileri geliştirmeye çalışır. Yeni müşteri edinme yerine elindekileri korumaya odaklandığı için defansif bir pazarlama anlayışıdır. Bu iki pazarlama anlayışı arasındaki fark alttaki tabloda daha detaylı şekilde görülebilir⁴⁶:

⁴⁵ Fişek, Kurtkan (2003), **Yönetim Katılma**, TODAİE Yayınları, Ankara, s.23.

⁴⁶ Karatepe, Selma (1995), **Bankalarda Halkla İlişkiler**", Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi, Sayı:10, s.13.

Tablo 2.1. İş Pazarlaması ile İlişkisel Pazarlama Arasındaki Farklar

İş Pazarlaması	İlişkisel Pazarlama
- Tek satış üzerinde odaklanma, - Ürünün özelliklerine ağırlık verilmesi, - Kısa zaman dilimleri, - Müşterinin elde tutulmasına düşük önem verilmesi, - Limitli müşteri sadakati, - Orta derecede müşteri irtibatı, - Kalite, üretimin dışında kimsenin sorumluluğu değil,	- Müşteri sadakati ve müşteriye elde tutma üzerinde odaklanma, - Müşteri için önem taşıyan ürün özellikleri üzerinde odaklanma, - Uzun vadeli karın büyük olacağı düşüncesiyle uzun zaman dilimleri, - En üst seviye hizmetler üzerinde odaklanma, - Önemli derecede müşteri sorumluluğu ve bağlılığı, - Her bir müşteri ile yüksek derecede irtibat, - Bütün kurum kalite sorumluluğunu üstlenmekte,

Kaynak: Karatepe, Selma (1995), **Bankalarda Halkla İlişkiler**”, Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi, Sayı:10, s.13.

İlişkisel pazarlama anlayışının artışının arkasında, tamamen finansal olan sebepler de mevcuttur. Araştırmaların sonucuna göre, yeni müşteriye elde etmenin maliyetinin mevcut müşteriye elde tutmanın maliyetinden 5 kat daha fazla olduğu ispatlanmıştır⁴⁸. Bir bankadan hizmet almaya karar verdikten sonra, devamlı kaliteli ürün ve hizmet alan müşterilerin kendileri zamanla sadakat göstereceklerdir. İş yaptıkları kurumun onların ihtiyaçlarına cevap verebildiğini düşünmeleri, müşterilerde başka kurumlara yönelme ihtiyacı geliştirmeyecektir.

2.4.3. Müşterilerle İlişkileri Geliştirmenin En Önemli 8 Yararı

1. Uzun Dönemde Kazanç: Birçok müşteri, alım-satım ilişkisinin başında iken sıfır kazançlı olurlar. Örneğin, öğrenciler üniversitede iken kârlı değillerdir. Mezuniyet sonrası kariyer sahibi olur, mortgage hesapları alıp birikim yapmaya başlarlar. Böylece iş yaptıkları bankaları için kazançlı olacak ve kazançlı olmadıkları dönemlerde bile bankaların önem verdikleri kitlelerin içinde olacaklardır⁴⁷.

⁴⁷ Keskin, Ekrem (2000), “1999 Yılında Türk Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler”, **Bankacılar Dergisi T.B. B. Yayınları**, S. 33 Haziran, s.103.

2. Daha Düşük Maliyet: Genelde, yeni müşteri elde edilmesi süreci ile ilişkilendirilmiş önemli ölçüde başlangıç maliyetleri oluşmaktadır. Bu maliyetlerin içinde reklam giderleri, satış komisyonu ve yeni bir hesap oluşturmanın getirdiği operasyonel maliyet yer almaktadır. Bazen kısa dönemde bu maliyetler yeni bir müşteriden beklenen gelirden daha fazla olmaktadır⁴⁸.

3. Mevcut Müşterilere Hizmet Vermek Genelde Daha Ucuzdur: Kurumun mevcut müşterileri, kurumun kendisi ve ürünlerini daha yakından tanıdıkları için kurum çalışanlarının but tür müşterilere harcadığı zaman çok az olacaktır.

4. Çapraz Satış İçin Fırsatlar: Zamanla, müşteriler büyür ve büyük miktarlarda alım yapma ihtiyacı duyar. Şahısların aileleri büyüdükçe, daha çok ürün satın alırlar. Bu iki müşteri türü de bütün alışları en iyi hizmet veren tek bir noktadan yapmak, hizmetlerini en mükemmel hizmeti sunan tek bir bankadan almak ister.

5. Müşteri Kayıplarının Azalması: Memnun müşteriler rakip kurumlardan daha az etkilenecektir. Üstelik, müşterilerin bankasına olan güveni daha kaliteli hizmet için daha fazla ödemeyi bile olanaklı kılacaktır.

6. Çalışanların Kaybının Önlenmesi: Müşteriyi elde tutmanın endirekt etkisi de çalışanların sadakatidir. Hizmet ve ürünlerden memnun olmayan müşterilerle iş yapmanın getirdiği stres, bir kurumda yüksek işçi devridaimine ve düşük kaliteye yol açmaktadır. Buna karşılık, müşteri memnuniyeti çalışanların morallerini artırır ve onların kurumla kalmalarına yardımcı olur.

7. Aile Etkisi: Gençlerin alımlarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi de aile etkisidir. Genç aile bireylerinin, ebeveynlerinin tercih ettiği ve memnuniyetle iş yaptığı kurumları seçeceği çok büyük olasılıktır. Bu yüzden, bir aile bireyiyle ilişkinin aynı ailenin diğer üyeleri üzerinde de etkisi olacağı varsayılmaktadır.

⁴⁸ Keyder, Nur (1996), **Para Teori Politika Uygulama**, Ankara, Bizim Büro Basımevi.

8. Memnun Müşterilerin Referansı: Bankanın ürün ve hizmetlerinden memnun kalan mevcut müşterilerin, bankaları hakkında pozitif referans vermeleri banka için maliyetsiz ve güvenilir bir reklâm önemi taşır.

2.5. MÜŞTERİYİ ELDE TUTMA VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ARTIRILMASI

Müşterilerin büyük çoğunluğu için müşterinin korunması planlanmalı ve yönetilmelidir. Aşağıda, müşterinin korunma oranlarını artırmak ve kayıpların önlenmesi için izlenmesi gereken 4 adım incelenmiştir.

2.5.1. Müşteri Koruma (Elde Tutma) Oranının Ölçülmesi

Bankacılıkta uygulanan MİY stratejilerindeki iyileşmeleri takip edebilmek için, müşteri koruma oranının bilinmesi büyük öneme sahiptir. Bu oranın, çeşitli ürünleri nasıl etkilediğinin tanınmasının yapılması da gereklidir. Örnek olarak; mortgage hizmeti gösterilecek olursa, bankaların mortgage borçlarının tamamen ödendiği ana kadar bankayla iş yapmaya devam eden müşterilerin, anlaşmanın yarısında başka bir bankaya geçiş yapanlara oranını biliyor olması gerekebilir. Kredi kartları hizmetinde ise bankalar kredi kartını devamlı kullanan veya hiç kullanmayan müşterilerinin oranı bilmek isteyecektir. Koruma oranı, ürün ve müşteri çeşitliliğinin ürettiği gelire duyarlı olduğu için ham ve avantajlı koruma oranları arasındaki farkın bilinmesi gerekmektedir⁴⁹.

- **Ham Koruma Oranı:** Ham koruma oranı; belirli bir süre zarfı içerisinde kurumla iş yapmayı devam eden müşterilerin, kurumla ilişkisini kesen müşterilere olan oranıdır. Örneğin, eğer bankanın yılbaşında bir milyon müşterisi mevcut ise ve yılsonunda bunlardan 100.000 müşteriyi kaybetmişse, koruma oranı %90 (veya kayıp oranı %10) olarak hesaplanır. Bu hesaplamanın sorunlu yönü, bütün müşterileri aynı kabul etmesidir. Pratikte, müşteriler eşit değildir: Bazıları diğerlerinden daha fazla

⁴⁹ Keyder, a.g.e., s.25.

harcama yapar ve daha gelirli ürünleri satın alır. Bu nedenle, kaybedilen bazı müşteriler diğer kaybedilenlerden daha değerli olabilir.

- **Avantajlı Koruma Oranı:** Bu problem, avantajlı koruma oranı ile halledilebilir. Bu oran, müşterileri satın aldıkları miktarlara göre değerlendirmektedir. Eğer yukarıdaki örnekte, kaybedilen 100.000 müşteri ortalama bir müşteriden iki kat daha fazla alım gücüne sahip ise bunun kuruma zararı daha büyük olacaktır. Eğer bu müşterilerden her birisi, ortalama bir müşteriden iki kat daha fazla miktarda yatırım yapar ve iki kat daha fazla borçlanırsa, banka bu müşterilerden her birini kaybettiğinde gerçekte iki müşteriye kaybetmektedir. Böylece koruma oranı %80'e düşmektedir. Bu kaybın etkisi pazar trendi ile karşılaştırılarak ölçülebilir.

2.5.2. Müşteri Kaybına Yol Açan Nedenlerinin Araştırılması

Müşteri kaybına neden olan müşteri hareketlerinin anlaşılması, bankaya müşterilerin neden kurumu bıraktıkları ve onların kurumla kalmalarını sağlayacak çözümler üzerinde çalışmalarına yardımcı olur. Müşteri kaybına neden olan bazı sebepler önlenemez. Örneğin, müşterinin başka bir lokasyona taşınma halinde ilgili bankanın artık elverişli olmadığı ve müşterinin rakip firmaya geçmesi olasıdır. Diğer müşteri kaybı sebepleri ise önlenabilir. Buna örnek olarak, bazı müşterilere verilen hizmetin kalitesinin artırılması müşterinin kurumla kalmasına neden olurken, bazı müşterilere hizmet kalitesinin yakın gelecekte yükseleceği sözü bile yeterli olabilmektedir⁵⁰.

- **Fiyat Nedeniyle Kurumu Terk Eden Müşteriler:** Fiyat kusurları hakkında şikayetleri olan müşterilerin korunması ve elde tutulması oldukça zordur. Bu tür müşterilerin, fiyat indirimlerine gidilerek veya özel tekliflerde bulunularak belirli bir süre için elde tutulması başarılsa da, müşterinin kurum ile ilişkisi rakip şirketin daha cazibeli bir teklifi ile sona erecektir. Ürün kusurlarının önlenmesi de aynı şekilde zordur, çünkü rakip şirketin daha iyi ürün sunduğunu düşünen müşteri

⁵⁰ Keyder, a.g.e., s.26.

eninde sonunda çalıştığı kurumu değiştirecektir. Eğer bir müşteri hizmetin kalitesi konusunda şikayet ediyorsa, en optimal çözüm yolu, bu hizmetin iyileştirilmesi veya müşterilerin kalmalarını sağlayacak herhangi bir tazminatın ödenmesi olacaktır.

- **Pazar Nedeniyle Kurumu Terk Eden Müşteriler:** Bu müşteri grubu türünün yönetilmesi oldukça zordur. Bu grupta olan müşteriler, satın alma öncelikleri değiştiği için farklı sektörlerdeki farklı kurumlara yönelirler. Örnek olarak, dairesinin yeniden dekore edilmesi için birikim yapmaya karar veren bir ailenin tatilden vazgeçmesi veya geleneksel yatırım araçlarına yatırım yapmak yerine antik eşyalara yönelen müşteriler gösterilebilir. Genelde, bu tür müşterilerin kurumu terk etme sebepleri kurum tarafından tam anlamıyla bilinmez ve dolayısıyla da anlaşılması ve önlenmesi çok zor olan bir durum söz konusu olur.

Pazar araştırması, müşterilerin bankayı terk etmesinin asıl veya olası sebeplerini öne çıkarmak açısından oldukça faydalı bir araştırmadır. Araştırmada edinilen bilgiler, müşteri memnuniyetini sağlayacak hareketlerle desteklenmediği müddetçe bir anlam ifade etmez. Müşteri şikayetleri verisinin incelenmesi, kurumun ürünleri ve müşteri algısı hakkında değerli bilgiler sunar. Genel olarak şikayet eden her bir müşteri için aynı hisleri paylaşan fakat sesini duyurmayan muhtemelen 10 diğer müşteri olduğu kabul edilmektedir⁵¹. Bu müşteriler, kurumu hiçbir sebep göstermeksizin terk eder. Kurumun itibarını etkileyebilecek negatif referans da, bu konunun bir diğer üzücü yanıdır.

Şikâyetler kurum içindeki personel için üzücü olsa da, kurumun ürün ve hizmet yönünden gelişmesi açısından faydalı bilgiler sunar. Kurumların çoğu, hedef olarak seçtikleri müşteri gruplarını belirledikten sonra, bu gruplardaki her bir müşterinin pazarlama kampanyalarına uygun geleceğini düşünmek gibi bir yanılgıya düşer. Eğer müşteri ilişkileri yönetimi başarılı olacaksa, yöneticilerin bazı müşterilerin uzun dönemde diğerlerinden daha kârlı olduğu gerçeğini anlamaları gerekecektir.

⁵¹ Öçal, Tezer, Çolak, Ömer Faruk (1998), **Para Banka** Ankara İmge Yayınları.

2.5.3. Müşteri Türleri ve Doğru Müşteri Grubunun Seçilmesi

Uzun vadeli müşteri ilişkilerinin faydaları apaçık belli iken, bir kurumun müşterisi ile olan ilişkisini sonlandırması veya ilişki kurmaktan vazgeçmesi anlamsız bir karar olarak gözükebilir. Fakat yukarıda da belirttiğimiz gibi, tüm müşteri ilişkileri kârlı değildir. Herhangi bir etik veya yasal sorumluluğun olmadığı anlarda bankalar, genellikle yararlı olmayacak müşterilerle uzun vadeli ilişkiye girmekten kaçınırlar. Bazı müşteri gruplarının ihtiyaçları bankanın sunduğu mal ve hizmetlerle karşılanıyor olsa da, bu gruplar bankaya yararlı olmayacaktır. Bu durum örneğin, gruptaki müşterilerin az olduğu ve bu miktarın pazarlama yaklaşımı geliştirecek kadar kârlı olmadığı durumlarda, grubun hizmet maliyetlerini ödeyemeyecek durumda olduğunda veya yapılan işten elde edilen gelirin maliyetleri yeterince karşılamadığı durumlarda görülebilir.

Bireysel düzeyde de aynı şekilde, kötü itibarı veya yüksek riski olan müşteri ile ilişki kurmak kârlı olmayabilir. Bankalar ve kredi kartı şirketleri, mali itibar geçmişli belli olmayan müşterilerle iş yapmayı reddederler. Kısa dönemli ilişkinin yararlı olabileceğine karşın uzun vadedeki ödememe riski kurum açısından bu ilişkiyi mantıksız kılar. Aynı şekilde, bazı araç kira şirketleri riskli sürücülerini reddedebilmek için, müşterilerinin taşıt kullanma geçmişlerini incelemeye başlamışlardır. Bu, hem sigorta, hem de iyi sürücülerin kira maliyetlerini düşürmektedir. Yanlış müşteriye hizmet vermenin getirdiği maliyetler bir tarafa, hesaplamalar yapıldığı zaman, kurum için faydalı olmadığı belirlenen müşteriler için yapılan zaman yatırımı da söz konusu olmaktadır. Bazı müşteriler aşırı miktarda bilgi isteginde bulunup kurumun öteki türlü diğer müşterilerine ayırabileceği zamanı harcar. Bu tür müşteriler, aynı zamanda kurum çalışanlarını stres altına sokar ve bunun da etkileri diğer müşterilere yansır⁵².

Başarılı bir müşteri ilişkileri yönetimi için en önemli adımlardan birisi, iş müşterisini ilişkisel müşteriden ayırabilmektir. İş müşterisi, genelde fiyat ile

ilgilenmekte ve servisin kaliteli olması halinde bile rahatlıkla daha düşük fiyat öneren rakip kuruma geçme potansiyeli olan müşteridir. İlişki müşterisi ise, güvенеbileceği bir kurum aramaktadır. Daha ucuza hizmet veren kurumlardan haberdar olsa bile, kendi rahatlığı ve güvenliği için güvendiği kurumla kalmayı tercih eder. İş müşterileri indirimli ürünleri satın almayı tercih ettikleri için çok nadiren kârlıdırlar.

Bu iki tür müşterinin ayırımını yapmak için, bankalarda veritabanı pazarlama yazılımları kullanılmaktadır. Bu tür yazılımlar yardımıyla iş müşterisi grubuna ait müşteriler rahatlıkla belirlenip, ilişki müşterilerinin belirlenmesi için filtrelenebilmektedir. Filtreleme sonrası belirlenen ilişki müşterileri de kendi içinde 3 farklı gruba ayrılır:

En kârlı olan grup,

İyi derecede kâr sağlayan ve gelecekte çok kârlı olabilecek müşteri grubu,

Karı marjinal olan grup,

Bundan yola çıkarak, en basit veritabanı pazarlama araçlarından biri oluşmuştur: Parasal desil analizi⁵³. Bu analiz müşterileri onluk bölümlere ayırarak, verilen zaman aralığında her bir desilden elde edilen getiriyi ve o desilin temsil ettiği pazar payı yüzdesini ölçmeye yarar. Parasal desil analizi, gelirin %80'ninin %20'lik grup müşteriden geldiğini söyleyen Pareto kuralı ile de tutarlıdır⁵⁴.

Bir sonraki adım, satın alma desil analizinin uygulanmasıdır. Bu analiz sürecinde, toplam satış ve gelirler onluk bölümlere ayrılır ve kurumun gelirinin her %10'luk kısmına denk gelen müşteri sayısı belirlenir. Analiz sonuçlarında genelde kurumun satışlarının %10'luk kısmına denk gelen müşteri oranı %1'den çok az

⁵² Ökçün, A. Gündüz (1997), **Türkiye İktisat Kongresi 1923 İzmir Haberler Belgeler Yorumlar**, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.

⁵³ CRM Trends, Marketing Analytics. <http://crmtrends.com/analytics.html>

⁵⁴ Parasız, İlker (2000), **Modern Bankacılık Teori ve Uygulama**, İstanbul Baksis Yayınları.

büyük, toplam gelirlerin %10'luk kısmına denk gelen müşteri oranının ise %1'den daha az olduğu görülmektedir. Böylece, potansiyel ilişki müşterisi sayısı 150.000 olan bir banka için, bunlardan sadece 1.500 kişilik kısmı kurumun gelirinin %10'luk payına karşılık gelmektedir. Bu analiz sonuçlarına dayanarak kurum için kârlı olan müşteri gruplarında ayırıma gidilebilir:

İlk Hedef Müşteri Grubu: Kurumun %10'luk gelirini temsil eden müşteriler, kuruma en faydalı müşterilerdir ve MİY tarafından ilk hedeflenmesi gereken müşteri grubudur. Burada MİY'nin amacı, bu tür müşterileri elde tutmak olacaktır. Elbette, bu müşterileri daha kârlı yapmak zor olacaktır, fakat onların kurumla ilişkilerinin devam etmesi ve rakip kurumlara kaptırılmaması için her türlü imkânlar kullanılmalıdır.

Bu duruma bir örnek olarak, İngiltere'nin mal varlığına göre üçüncü büyük bankası olan Barclays gösterilebilir. En değerli müşteri grubuna özel teklifler ve gelişmiş hizmet sunan "*Platinum Banking*" hizmetini geliştirdikleri zaman müşteri kazancında %70'lik, müşteri memnuniyetinde %11'lik ve kurumu destekleyecek olan müşterilerde %80'lik bir artış gözlemlenmiştir⁵⁵.

Orta Grup Müşteriler: Bu gruptaki müşteriler, satış ve getirilere göre üst %40-%50 sınırdan yer almaktadır. Bu gruptaki müşteriler, iyi bir kazanç getirmektedirler ve en üst kazanç seviyesine çıkma potansiyeline sahip oldukları için en az üst gruptaki kadar MİY ilgisi gerektiriyorlar. Bu müşteriler, büyük ihtimalle işlerinin bir kısmını rakip kurumlara yapmaktadırlar. Bu durumda geliştirilen MİY aktiviteleri, bu müşterilerin kurumla olan ticaret paylarının artırılması yönünde olmalıdır.

Son, Daha Az Kârlı Müşteri Grubu: Bu grup müşteriler, kuruma sadece marjinal şekilde kârlıdırlar. Geliştirilmiş iletişim sonucunda bu tür müşterilerin bir kısmının kurumla olan ticaretlerini artırmaları mümkün olsa bile, bu sonuç büyük ihtimalle verilen çabalara değmeyecektir. Tipik olarak, bu grup müşteri dosyasının

⁵⁵ Barclays Raporu, Eylül 2004

neredeyse yarısını temsil edecektir. Böylece, basit bir analiz yardımıyla MİY'nin asıl hedefleri belirlenip, uygulanması kolaylaşmaktadır.

2.6. BANKALARDA GÜVENİLİRLİĞİN GÖSTERİLMESİ VE KANITLANMASI

Müşteri ilişkilerinin temel bileşeni, müşteri ile kurum arasındaki güvendir. Güven elde etmenin pratik yöntemleri arasında; dürüst reklam, efektif şikayet prosedürleri, garanti teklifleri ve müşterilerle dürüst ve güvenilir şekilde iletişimde bulunan personeldir. Güvenilirlik konsepti 4 alt kategoride geliştirilebilir⁵⁶:

- **Genel güven;** sosyal normları temel alır. Örneğin, müşteri büyük bir kurumun uzun vadede işin içinde olacağını ve aynı ürün ve hizmetleri sunmaya devam edeceğini varsayar.
- **Sisteme güven;** kanunlara, endüstri anlaşmalarına ve karşı tarafın profesyonelliğine bağlı oluşan güvendir.
- **Kişilik bazlı güven;** insanların karşısındakinin beklentilerine uygun bir şekilde davranmasını bekleme eğilimine dayanmaktadır.
- **Süreç bazlı güven;** iki taraf arasında uzun dönemli ilişki üzerinde kurulmuştur. Belirli bir süre için, bir kurumla iş yapmaya devam eden ve hizmetlerden memnun olan şahıs bu kuruma güvenmektedir.

2.7. BANKALARDA KURUM İÇİN DEĞERLERİN OLUŞTURULMASI

Müşterinin kuruma olan değeri; müşteriye verilen önem, iyileştirilmiş kazanma ve elde tutma stratejilerinin ve efektif kanal yönetimi uygulamasının bir sonucudur. Müşterinin kurum için oluşturduğu değeri genel olarak incelemekten ziyade, müşteri grubu bakış açısından irdelemek daha mantıklı olacaktır.

⁵⁶ Parasız, a.g.e., s.42.

Gruplandırma, diğer adıyla da segmentasyon, spesifik segmentler için farklı tekliflerin oluşturulmasına olanak sağladığı için, ilişki pazarlaması perspektifi açısından değer yaratmanın en önemli yönüdür.

2.7.1. Müşteri Kârlılığı Matrisi

Aşağıda gösterilen müşteri kârlılık matrisi stratejik yönlendirme için bazı genel yol göstermelerde bulunmaktadır⁵⁷.

Tablo 2.2. Müşteri Kârlılık Matrisi

Hizmetin Maliyeti			
Düşük	Yüksek		
Geliştir	Tehlikeli Alan	Düşük	Müşteri Hesabının Net Satış Değeri
Koru	Fiyatı Düzenle	Yüksek	

Kaynak: Peltekoğlu, Balta Filiz (1999), “Halkla İlişkiler Açısından Kalite Kavramı”, **Verimlilik Dergisi**, s.21.

Matrisin her bir bölümü için uygun stratejiler altta açıklanmıştır⁵⁸:

- **Geliştir:** Bu gruptaki müşterilere verilen hizmetler, nispeten daha az maliyetlidir fakat net değerleri de düşüktür. Bu müşterilerin hacmi, hizmet

⁵⁷ Peltekoğlu, Balta Filiz (1999), “Halkla İlişkiler Açısından Kalite Kavramı”, **Verimlilik Dergisi**, s.21.

⁵⁸ Parasız, **a.g.e.**, s.43.

maliyetlerini artırmadan yükseltilmeye çalışılmalı ve pazarlama takımının yardımıyla bu tür müşteriler daha kârlı müşteri gruplarına yükseltilmeye çalışılmalıdır.

- **Tehlikeli Alan:** Bu müşterilere karşı çok dikkatli davranılmalı. Uzun vadede kârlı çıktığı taktirde, bu müşteriler elde tutulmaya çalışılmalı, kârlılık sınırları az ise miktarlarının çok olmasına rağmen elden çıkarılmaya çalışılmalıdırlar.

- **Fiyatı Düzenle:** Kendilerine verilen hizmetlerin maliyeti düşürülebilirse, bu müşteriler daha kârlı olabilirler. Bu müşteriler daha ucuz olan çevrimiçi veya telefon hizmetlerini kullanmaya teşvik edilmelidirler.

- **Koru:** Kendilerine verilen hizmet ucuz olan, ağırlıkları kadar altın değerinde olan müşterilerdir. Rakip kurumlara kaptırılmamaları için bu müşterilerle ilişkiler geliştirilmeli, aynı zamanda fiyatlar kontrol altında tutulup kendileri ile yapılan ilişki hacmi büyütülmeye çalışılmalıdır.

Tüm bu stratejilerin sonuçları bir araya getirildiğinde kesimlere ayrılmış hizmet strateji iskeleti oluşmaktadır.

2.7.2. Kesime Özel Hizmet Stratejisinin Geliştirilmesi

Müşteri ve kuruma artan değer oluşturması için geliştirilen, kesimlere (segmentlere) ayrılmış hizmet stratejisi altta özetlenmiştir⁵⁹:

- **Adım 1: Pazar Yapısının Belirlenmesi:** Bu adım genellikle, üzerinde müşteri ve kurum arasındaki dağıtım ve değer zincirlerinin gösterildiği pazar haritalarının yardımıyla yapılmakta olup, pazar yapısının anlaşılmasından sonra her bir kesime uygun olan adım atılmakta ve kesim karıştırılması ve yeniden kesimlere ayırma konusunda stratejik kararlar verilir. Bu aşamada pazar payının, satış hacminin ve kârlılığın detaylı ölçümleri yapılmaktadır.

⁵⁹ Peltekoğlu, a.g.m, s.22.

- **Adım 2: Müşteri Kitlesinin Kesimlere Ayrılması Ve Kesim Değerinin Belirlenmesi:** Modelleme yaklaşımı kullanılarak kurumlar planlanan hayat boyu ,kârlılıklarının temeli olarak müşteri kesimlerini düşünmelidirler. Her bir müşteri kesimi uygun olan bir zaman dilimi boyunca, kârlılık modelleri kullanılarak incelenmelidir.

- **Adım 3: Kesim Hizmet İhtiyaçlarının Belirlenmesi:** Bu aşamada, her müşteri kitlesi için hizmetin ihtiyaçları, beklentiler ve performans seviyeleri araştırılır. Kurumlar, hem kendi hem de rakipleri için, performans seviyelerini belirlemelidirler. Hizmet ihtiyaçları ve performans rakamları odak grupları ve detaylı müşteri anketleri gibi vasıtalar yardımıyla belirlenir. Bu araştırmaların yardımıyla kurumlar, aynı servis önceliklerine sahip olan kesimleri belirleyebilir.

- **Adım 4: Kesime Özel Hizmet Stratejisinin Uygulanması:** Son adımda, kurumun sahip olduğu servis beceriler kullanılarak, çeşitli müşteri kitlelerinin mevcut veya potansiyel değerini temel alan kesime özel servis stratejisi geliştirilir.

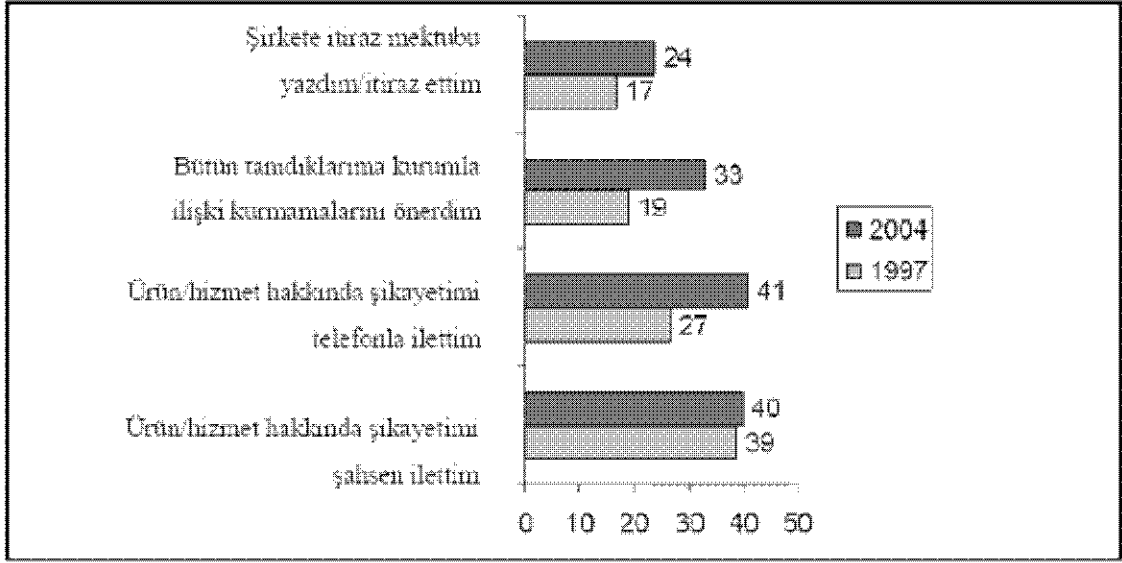
Yukarıdaki analizlerin tamamlanmasıyla birlikte kurum artık müşteri yönetimi programına geçebilir.

2.8. MÜŞTERİ KAYBINA NEDEN OLAN UNSURLARIN GİDERİLMESİ

Henley Management Centre tarafından yakın zamanlarda yapılan bir araştırma, müşterilerin her zamankinden daha talepkar olduğu gerçeğini desteklemiştir. Finans sektöründe, özellikle de bankacılık alanındaki müşteri kaybı artık büyük bir endişe haline gelmiştir. Müşteri şikâyetlerindeki artışı, hizmet sağlayıcısını değiştirenlerin sayısındaki artış izlemektedir. Alttaki şekilde, müşterilerin zamanla nasıl daha talepkar ve hak arayan oldukları görülebilir⁶⁰:

⁶⁰ Sencer, Neslin (1995), “Modern Pazarlama Kavramı ve Müşteriye Yönelik Bankacılık”, **Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi**, Y. 3 S. 12 Aralık, s.24.

Şekil 2.2. Müşteriler Her Zamankinden Daha Talepkar

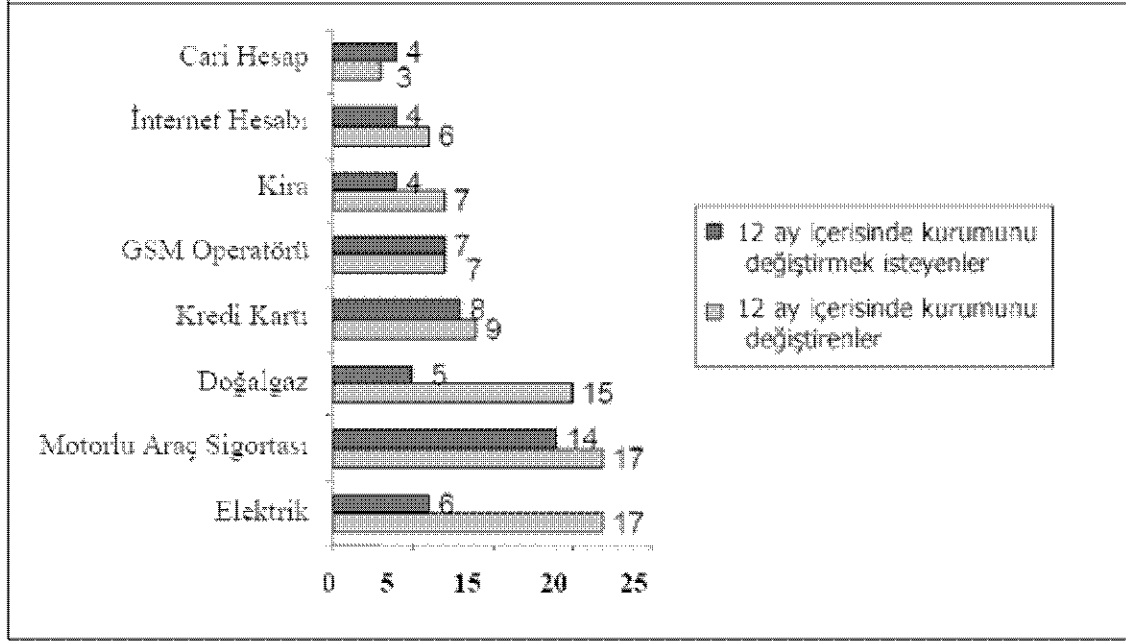


Kaynak: Sencer, Neslin (1995), "Modern Pazarlama Kavramı ve Müşteriye Yönelik Bankacılık", **Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi**, Y. 3 S. 12 Aralık, s.24

Önümüzdeki 12 ayda iş yapmakta olduğu kurumu değiştirmeyi düşünen müşterilerin çeşitli hizmetlere göre dağılımı altta gösterilmiştir⁶¹:

⁶¹ Sevilengül, Orhan (1997), **Banka Muhasebesi**, Ankara Gazi Büro Kitabevi, , s.12.

Şekil 2.3. Önümüzdeki 12 Ay İçerisinde Kurumunu Değiştirmeyi Düşünen Müşteriler



Kaynak: Sevilengül, Orhan (1997), **Banka Muhasebesi**, Ankara Gazi Büro Kitabevi, s.12

Kurumlar tarafından en sık yapılan hatalardan birisi, müşterinin tamamen kaybedildiğinin düşünülmesidir. Özellikle, alım sıklığının düşük olduğu finans sektöründe bu daha sık görülmektedir. Bu sektördeki kurumlar, bazen kayıp edildiği düşünülen müşteri kayıtlarını veritabanlarından siler veya “arşiv” olarak bir kenara ayırırlar. Bunun bir alternatifi mevcuttur: Kurumlar hemen olmasa bile, ileri bir tarihte başka bir servis için bile olsa müşterinin geri dönmesini sağlayacak adımları atabilir. Müşterinin gitmesi ilişkinin sonu olmamalıdır.

Bazı müşteriler gitme arzularını, örneğin hesaplarını kapattırarak, resmen ilan etmekte. Diğerleri ise, hiç bir bildiri yapmadan bir sonraki seferde başka yerden hizmet almaya başlar. Periyodik bülten veya duyurular gibi tek yönlü iletişim araçları ile bu tür gizli kayıplar elbette belirlenemeyecektir. Diyalog olmadan, müşterinin kuruma karşı olan düşünce ve yaklaşımının değişip değişmediği anlaşılamaz. En iyi çözüm, devamlı diyalog içinde bulunmaktır. Bütün müşteri kitlesine bunun uygulanması zor ise, belirli bir kesim üzerinde odaklanıp, alış davranışlarını ve diğer enformel işaretleri izleyerek, diğer kesimlerdeki kayıpların öngörülmesi mümkün

olmaktadır. Kurum müşteri kaybı olasılığının farkına ne kadar erken varırsa, önlem almak için de o kadar iyi donatılmış olacaktır.

2.8.1. Müşteri Kaybına Neden Olan Unsurlar

Müşteri kaybına neden olan unsurlar, gelecek için değerli düşünceler sunar ve geri kazanma programı için mevcut durumun saptanmasında yardımcı olur. Altta, müşteri kaybına neden olabilecek muhtemel sebepler verilmiştir⁶².

- **Kasıtlı Olarak Kaybedilmiş Müşteri:** Bu müşteri kazanç getirmemektedir veya kendisine hizmete gereğinden fazla kaynak ayrılmıştır. Bu müşteri belirlenmeli ve her türlü müşteri geri kazanımı programlarının dışında tutulmaya çalışılmalıdır.

- **Kasıtsız Şekilde Kaybedilmiş Müşteri:** Banka, bu müşterilerin beklenti veya isteklerini karşılayamamıştır. Müşteri ürünle, hizmetle veya örneğin faiz oranlarındaki ani artıştan rahatsız olmuş olabilir. Bu müşteriler, gelecekteki değer için yeniden değerlendirilmelidir.

- **Çalınmış Müşteri:** Bir veya birden fazla sebep nedeniyle, müşteri rakip kuruma geçmiştir. Ortada herhangi bir fiyat veya faiz oranı avantajının bulunması şart değil. Bu müşteri geri kazanılmaya değer.

- **Satın Alınmış Müşteri:** Tamamen fiyat nedeniyle, rakip müşteri ile iş yapmaya karar veren müşteridir. Ana sebebin fiyat olması nedeniyle, bu müşterinin kuruma sadık kalması ve kârlı olmasının ihtimali oldukça düşüktür.

- **Değişmiş Müşteri:** Durum ve koşulu nedeni bilinmeyen bir sebeple değişmiş ve bu sebeple de iş yaptığı kurumu değiştirmiş müşteridir. Kurumun değiştirilmesi arkasındaki sebep, müşteri ile diyaloga girilmeden öğrenilemez olduğu için bu müşterilerin kurumu terk etme sebeplerinin araştırılması kritik derecede önemlidir.

⁶² Şamiloğlu Famil, Demirel (2000), “Bankacılık sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği”, **Başak Dergisi**, S. 111 Eylül, s.21.

Müşterinin geri kazanılması genelde uzun bir süreç olsa da, bu program kısa zamanda müşteri kaybına neden olan sebepler hakkında büyük miktarda bilgiyi ortaya çıkaracaktır. Bu bilgilerden yararlanılarak, diğer kayıplar da azaltılabilir ve geri kalan müşterilerdeki memnuniyet derecesi artırılabilir. Müşteri kitlesi kesimlere ayrıldıktan sonra, bir pilot kesimin seçilmesi önerilmektedir. Bu pilot kesim, bütün hedef gruplardan belirli bir yüzdeyi kapsar. En duyarlı müşteri grubu, kasıtsız şekilde kaybedilmiş müşteri grubudur. Bu müşterinin verdiği sinyaller ve yardım haykırıları banka tarafından karşılıksız bırakılmıştır. Müşteri geri kazanım programından, müşteri kaybına neden olan sebeplere ilişkin bilgi dışında elle tutulabilir derecede yatırımın geri dönüşü sağlanır. Geri kazanılan müşteri oranlarındaki başarı rakamları genelde müşteri kesimleri ve ürüne bağlı olarak değişmekte ve sonuçların doğrulanması belirli bir zaman almaktadır.

Müşteri kaybının nasıl ve neden oluştuğunu anlayabilmek banka için kritik bir meseledir. Genelde, müşteri kaybına bankanın sunduğu ürün ve hizmet kalitesinin müşteri beklentilerinin altında veya rakiplere oranla düşük seviyede olması sebebi yatmaktadır. Anahtar gereksinim olarak, müşterinin şikayet ettiği deneyim alanların belirlenmesi gösterilebilir. Çalkantı anları, müşterinin ürün veya hizmet hakkındaki düşüncelerinin değiştiği beklenmedik anlardır. Müşteri memnuniyeti anketleri, bu çalkantı anlarını yakalayamamaktadır, çünkü bu anları yaşamış müşterilerin hepsi kurumu terk etmiş ve anket içerisinde yer almamaktadır.

2.8.2. Müşterileri Kurum Değiştirmeye İten Faktörler

1995 yılında yapılan öncü bir araştırmada, 8 kurum değiştirme durumundan oluşan bir model oluşturulmuştur⁶³. Bu durumların arasında fiyatlama, rahatsızlık, temel hizmette kusur, serviste karşılaşılan problemler, bu problemlere karşı çalışanların verdiği yanıt, rakip cazibesi, etik problemler, istenmeden gerçekleştirilen kurum değişimi ve az söz edilen diğer durumlar yer almaktadır:

⁶³ Tulay, Burçak (1999), **1980 Yılında Varolan Bankaların 1980-1987 Döneminde Türk Bankacılık Sektörü İle Karşılaştırılması**” Bankacılar Dergisi T.B.B. Yayınları S. 28 Mart, s.28.

Fiyatlama: Bu kategori yüksek fiyatlar, fiyat artışları, haksız fiyatlandırma ve yanıltıcı fiyatlandırma alt gruplarına ayrılmaktadır.

Rahatsızlık: Bu kategoride yer alan alt gruplar, yerleşim, açılma saatleri, uzun süre bekletilmedir.

Temel Hizmette Kusur: Hatalar, faturalama hataları ve servis felaketleri kategorilerine ayrılır.

Serviste Karşılaşılan Problemler: İhmal edici, kaba, karşılık vermeyen çalışanlar gibi kategorilere ayrılır.

Rakip Cazibesi: Seçmiş olduğu kurumun avantajlarını ve bıraktığı kurumun dezavantajlarını göz önüne alan müşteri gruplarından oluşmaktadır.

Etik Problemler: Dürüst olmayan, gözdağı verici davranış, güvenli ve sağlıklı olmayan eylemler ve ilgi alanı uyumsuzluğu gibi kategorilere ayrılır.

İstenmeden Gerçekleştirilen Kurum Değişimi ve Az Söz Edilen Diğer Durumlar: Hizmet sağlayıcının veya müşterinin lokasyonunun değişmesi ve servis sağlayıcısının ortaklığının değişmesi gibi kategorilerden oluşmaktadır.

Fiyatlama, duyulan rahatsızlık ve servisteki hatalar müşterileri banka değiştirmeye iten başlıca nedenlerdir. Asya bankacılık endüstrisinde yakın zamanda yapılan bir araştırmada, banka değiştirme vakalarının yaklaşık %90'lık kısmının bu sebeplerden kaynaklandığı gözlemlenmiştir⁶⁴. Bu kararın verilmesi, problemlerinin dile getirilmesi halinde bile kurum tarafında olumlu bir değişimin olacağına inanmamalarından kaynaklanmıştır. Alttaki tabloda, müşterilerin bir kuruma karşı olan memnuniyet ve güven duygularını yıpratıcı faktörlerin bazıları gösterilmeye çalışılmıştır⁶⁵:

⁶⁴ Uysal-Sezer, Birkan (2003), "Bir Halkla İlişkiler Kuramı Olabilir mi?", **AİD**, C.20, Sy.2, s.22.

⁶⁵ Uysal-Sezer, **a.g.m.**, s.22.

Tablo 2.3. Müşterilerde Memnuniyet ve Güven Duygularını Yıpratan Faktörler

“Memnuniyet Yıpranması”	“Güven Yıpranması”
Cevaplanmak için uzunca beklemek,	Verilen sözlerin tutulmaması,
Kötü eğitim almış personel,	Yanlış tavsiye/bilgi verilmesi,
Empati eksikliği,	Telefon/e-posta/mektuplara geri dönülmemesi,
Karşı tarafta muhatap bulamama,	Fazla para alma/gizli ödemeler,
Problem ve şikâyetlere karşı duyarsızlık,	Yalanlar/gerçekten uzak açıklamalar,

Kaynak: Uysal-Sezer, Birkan (2003), "Bir Halkla İlişkiler Kuramı Olabilir mi?", **AİD**, C.20, Sy.2, s.22.

2.8.3. Rekabetçi Ortamda Müşterilerin Elde Tutulması

Müşterilerin servis sağlayıcı değiştirme eğilimindeki artış, mevcut müşterilerin elde tutulması ve korunmasının önemini artırmıştır. Rekabetçi bir ortamda müşterilerin korunması zor olsa da, mümkündür. Kurumun odak noktası yeni müşterilerle kısa dönemli iş yapmaktan ziyade, müşteri sadakati üzerine dayandırılabilir. Özellikle müşterilere verilen çeşitli eğitim ve ürün tanıtımları, onların banka servisleri hakkında devamlı güncel bilgilere sahip olmasını sağlayacaktır. Başka bir yöntem de, sık kurum değiştirme kaydına sahip olan müşterilerden uzak durmak olacaktır. Bazı bankalar, müşterilerinden iş yaptıkları banka sayılarını ve ilgili bankanın kaçınıcı olduğu konusunda bilgi istemektedirler. Böylece bankalar, ilgili müşterinin ileri bir tarihte banka değiştirmesi ihtimali üzerinde yorum yapabiliyor olacaklardır. Müşteri bilgisinin toplanması ve verimli bir şekilde kullanılması gelecekteki başarı için önemli bir anahtardır.

Bir başka yöntem ise, müşterilerin sadakatini ödüllendirmektir. Bankacılık sektöründe uzun zamandır banka ile işbirliği içerisinde olan müşteriler neredeyse cezalandırılırken “oran avcılarına” daha çekici teklifler sunulmaktadır. Müşteri sadakati ölçümü, müşterilerle olan ilişkinin süresini ve yoğunluğunu ölçme amacıyla oluşturulmuş önlemlerin planlanması, hayata geçirilmesi, kontrolü ve izlenmesidir⁶⁶. Özellikle kredi kartı sektöründe, mevcut müşterilerin ödüllendirilmesi yüksek seviyelere ulaşmıştır. Chip-para, maxi-puan, bonus-puan gibi uygulamalar bu alanda

⁶⁶ Yılmaz, Eyyüp (2000), “Plastik Kart Sisteminin Bankalararası Ortak Kullanılması”, **Bankacılar Dergisi**, T.B.B. Yayınları, S. 32, s.14.

ülkemizde uygulanan en duyulmuş uygulamalardandır. Paket haline getirilmiş banka hesapları, sınırsızca kişiselleştirilebilen hesaplar gibi uygulamalar, müşterilerin yeni bir alternatif arayışına girmelerini sağlamak için popüler olan örnek uygulamalardır.

2.8.4. Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesiyle Sağlanması

Finans sektörü büyük bir hizmet sektörünün parçası olduğu için, servis kalitesini ve müşteriler arasında tercih edilecek marka imajlarını oluşturma yolunda yöneticilerin sektörün karakteristik özelliklerini bilmesi gerekmektedir. Sadakatin oluşturulmasında müşteri memnuniyeti büyük önem taşımaktadır. Hizmet sağlayıcısı, kullanıcıların hizmetlere nasıl yaklaşacağını anladığı zaman uzun dönemli ilişkiler oluşturabilmek için bu değerlendirmeleri yönetmenin yollarını belirlemek mümkün olacaktır. Kalite, müşterilerin çeşitli kurumların verdiği hizmetler arasında değer verdikleri en önemli boyutlardan birisidir. Bu yüzden kurumlar, müşterilerine devamlı değer ve kalite sunmalıdır. Müşterilere sunulan kalitenin sonuçları da özel tekniklerle incelenmelidir. Alttaki şekilde müşteri sadakatini sağlayan sebepler gösterilmiştir⁶⁷:

Şekil 2.4. Müşteri Sadakatini Sağlayan Sebepleri



Kaynak: Uysal-Sezer, Birkan (2003), "Bir Halkla İlişkiler Kuramı Olabilir mi?", *AİD*, C.20, Sy.2, s.23.

⁶⁷ Uysal-Sezer, *a.g.m.*, s.23.

2.8.5. Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkilerini Etkileyen Karakteristik Özellikler

Diğer sektörlerde olduğu gibi, bankacılık sektörünün de başarılı MİY stratejilerini sürdürmesi yolunda problem oluşturan bazı sektöre has karakteristik özellikler mevcuttur. Bu karakteristik özellikler; elle tutulamazlık, ayrılmazlık, heterojenlik (çok türelilik) ve bozulabilme özelliğidir. Bunlar detaylı olarak altta incelenmiştir⁶⁸:

- **Elle Tutulamazlık:** Bu, ürünle hizmet arasındaki en temel farktır. Hizmetler, herhangi bir fiziksel karşılığı olmayan iş süreçleridir. Televizyon gibi fiziksel bir eşyayı satın alan müşteri alacağı ürünü fiziksel entegrasyon, estetik görünüş, ses ve görüntü kalitesi bakımından inceleyebilmektedir. Bu özelliklere yönelik yapılan birçok reklâm ve ortaya koyulan iddia, satın alma işleminden önce incelenip doğrulanabilmektedir. Hizmetler ise, diğer taraftan, fiziksel varlık olmadıkları için alım öncesi inceleme altına alınamazlar.

Finans sektöründe, hizmetlerin bu özelliği ile ilişkili olan 2 tür problem mevcuttur. İlki, ürünün müşteri tarafından mantıksal olarak zaten zor olan anlaşılmasının daha da zor hale gelmesidir. Bir diğer problem ise, ürünlerin reklam ve denemelerinde problem yaratan ve ürünlerin müşterilere gösterilememesi unsurudur.

Pazarlamacılar, genelde bu tür hizmetlerin içine somut eklemeler yaparak problemi çözmeye çalışırlar. Bankacılıkta, servis hakkında karara varılması ve değerlendirilebilmesi açısından ATM'ler, hesap özetleri ve promosyon niteliği taşıyan kitapçıklar kullanılmaktadır. Bir banka, hizmetlerinin hızlı ve etkili olduğu fikrini müşterilerine kabul ettirmek istiyorsa, şubelerinde aydın, canlı, düzensizlikten uzak bir iç düzen seçmelidir. Bilgisayarlar, masalar, personel üniformaları gibi ofisteki donatıları modern gösterilmelidir. Bankanın geliştireceği reklâm ve diğer iletişim vasıtalarında bankanın yaklaşımını gösteren temiz ve sade tasarımlar ve iyi

⁶⁸ CRM: Müşteriye Dair Her şey http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/crm_nedir.msp
Erişim Tarihi:20.12.2009_

seçilmiş kısa cümleler olmalıdır. Eğer bu unsurlar müşteride güvenilir, profesyonel ve etkili hizmet anlayışı oluşturursa müşterilerin bankayla uzun dönemli ilişkide olacağı olasılığı büyük olacaktır. Bankaların hizmetlerini internet üzerinden sunma kararları, yukarıdaki unsurların internet üzerinden aktarılamaması açısından zorluk teşkil edebilir. Bu durumda kurum, müşterilerine sade ve kullanıcı dostu, işlemlerin hızlı yapılabilirdiği bir web sitesi sunmalıdır.

• **Ayrılmazlık:** Araba gibi bir elle tutulabilir ürün üretilirken, üretim, satış ve alış her biri farklı kalite kontrol aşamasından geçmiş olan çeşitli aşama ve lokasyonlarda gerçekleşmektedir. Buna karşın, hizmetler eşzamanlı üretilir, sunulur ve tüketilir. Böylece üretim ve pazarlama interaktif bir süreçler haline gelmekte ve hizmetin performansı kurumunla müşteri arasında gerçekleşen ilişkinin süresi ile ölçülmeye başlar. Bazı finansal hizmetlerde bir ürünün tavsiyesi ile tüketilmesi aynı zamana denk gelmemektedir. Özellikle, emekli maaşları ve yatırım gibi servisleri kullanma önerisi kabul edildikten sonra, sonuçların görülmesi bir kaç yıl sürebilir.

Hizmetin üretimi ile tüketilmesi aynı zamanda cereyan ettiği için, istikrarlı kalite kontrolü imkânı azalmaktadır. Müşteri memnuniyeti, genelde çalışanların davranışları gibi “canlı” sebeplere bağlı kalacaktır. Buradan çalışan personelin dikkatlice seçilmesi, eğitilmesi ve değerlendirilmesinin önemi kendisini göstermektedir. Büyük talep altında ayrılmazlık özelliği genelde sorun oluşturmaktadır. İyi bir üretici artan talebi artan arzla karşılar, fakat bunun bankalar dâhil hizmet üreten kurumlar tarafından kolayca gerçekleştirilemediği için aşağıdaki seçenekler hesaba alınabilir:

1. Servis sağlayıcı banka, aynı anda daha fazla müşteriye hizmet verebilmek için daha büyük gruplarla iş yapmayı öğrenebilir.
2. Servis sağlayıcı banka daha hızlı çalışmayı öğrenebilir.
3. Banka, personeline görevlerin daha etkin şekilde yerine getirmesi ve zamanın iyi değerlendirmesi öğretilir.

4. Servis sağlayıcı banka, kendisine yardımcı olacak çağrı merkezleri gibi diğer servis sağlayıcıları eğitebilir.

- **Heterojenlik (Çok Türellik):** Bazı hizmetler, varyasyon ve çeşit açısından diğer hizmetlerden daha büyük potansiyele sahiptir. İnsan gereksiniminin arttığı her hizmetin hizmet kalitesi de bir o kadar çeşitlilik gösterecektir. Finansal enstitüler ve bankalar insan bazlı kurumlar oldukları için, müşterilerin büyük çoğunluğu geleneksel olarak yüz yüze iletişimi tercih edecektir. Ayrıca ATM'ler, telefon ve internet bankacılığı da bu iletişim yollarına alternatif oluşturmaktadır. Müşteri açısından hizmet kalitesindeki varyasyonlar ve düzensiz performans, satın alma ile ilgili risk oluşturmaktadır.

Yatırım ürününün pazarlanması ve teslimi standartlaştırılabilir olsa da, sonuç, bankanın kontrolü dışında olan faktörlerin etkisi yüzünden kesin olmayabilir. Örneğin, iki müşteri aynı süre zarfı için aynı emeklilik maaşı için aynı miktarda yatırımda bulunsun. Emeklilik maaşının farklı zamanlarda başlaması sebebiyle o yıla özgün farklı ekonomik durumla karşılaşan bir müşterinin getirisi, diğerinden daha az olabilmektedir. Böylece aynı ürün konusunda iki farklı düşünce meydana çıkacak ve müşterilerden birisi hizmet sağlayıcı bankasını değiştirmeye yönelik adımlar atacaktır. Bu faktörle ilişkili olan potansiyel problemler, müşteri ile satın aldığı ürünün performansı hakkında bilgilendirici iletişimde bulunarak önlenabilir. Yatırıma girişmeden önce, müşterinin riske yaklaşımı da öğrenilmelidir.

- **Bozulabilme Özelliği:** Hizmetler, mallardan korunamama özellikleri ile farklılaşırlar. Bir araba üreticisi, satamadığı arabaları gelecek satışlar için stoklayabilmektedir. Hizmet sağlayıcı için bozulabilme özelliği, stok oluşturulması ve devam ettirilmesinin mümkün olmayışını temsil eder. Böylece talepteki iniş kalkışlara mallarda olduğu gibi ani cevap verilemez. Bu yüzden pazarlamacılar için önemli görevlerden birisi de talep seviyelerini kapasiteye göre ayarlayabilmektir. Hizmetler üretildikten sonra mallar gibi stokta tutulamaz. Hizmeti oluşturmak için yedekte iş gücü, araç ve teçhizat bırakılabilir, ama bu öğeler sadece hizmetin kendisinden ziyade kapasitesini temsil eder.

Belirli bir süre içerisinde talepte sıkıntı yaşanırse, kullanılmamış kapasite boşa harcanmış olacaktır. Talebin kapasiteden daha fazla olduğu durumlarda ise müşteriler, tam anlamıyla hizmet almadan bankadan ayrılacaklardır. Bu problemi aşmakta kullanılan araçlar talep tahminleri ve kreatif planlamadır. Hizmetlerin geri verilip yeniden satılamaması, dolayısıyla işlerin yanlış gittiği zamanlarda güçlü iyileştirme stratejilerine ihtiyaç duyulur. Herhangi bir sistem hatası sonrası bankanın müşterilerinin kayıplarını karşılaması bu stratejilere bir örnek teşkil etmektedir.

2.9. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE SERVİS KALİTESİNİN ARAŞTIRILMASI VE VERİ TOPLANMASI

Bir kurumun zayıf hizmetlerinin arkasında duran en önemli sebebin, müşteri beklentileri hakkında bilgi sahibi olmamak olduğu kabul edilen bir gerçektir. Bu problem müşterilerin hizmet anlayışı ve hizmetten beklentilerini anlamaya yarayan çeşitli pazarlama araştırmaları yardımıyla giderilir. Yapılan araştırma yöntemleri çeşitlilik arz etmeli, devamlı ve müşteri ile birebir ilişkide olan personelin yardımı kullanılarak yapılmalıdır. Bir kurum genelde bu sorulara yanıtları bulmak isteyecektir:

Müşterilerin hizmetin en önemli özelliği olarak neleri gördükleri,

Bu özelliklerin hangi seviyede istendiğini,

Müşterilerin hizmetin teslimini nasıl algıladıkları,

2.9.1. Servis Kalitesinin Araştırılma Nedenleri

Hizmet pazarlama araştırması tasarlanırken ilk ve en kritik adım, problem ve araştırmanın amaçlarının belirlenmesidir. Kurumun sunduğu hizmeti müşterilerin algılama dereceleri, müşterilerin zorunlulukları, onların yeni bir hizmet tanıtımına nasıl cevap verecekleri, beş sene sonra müşteri taleplerinin hangi yönde ağırlaşaacağı gibi. Bütün bu araştırma konularının farklı bir araştırma amacı mevcut olmalıdır. Finans sektöründe en çok karşılaşılan araştırma amaçları aşağıdakilerdir⁶⁹:

Memnun olmayan müşterilerin belirlenmesi,

Müşterilerin hizmetlerden olan beklentilerinin belirlenmesi,

Hizmetlerin performansının izlenmesi,

⁶⁹ Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı, Makalem.com

Kurumun genel performansının rakiplerin performansı ile karşılaştırılması,

Müşterilerin beklentileri ile aldıkları hizmet arasındaki boşlukların giderilmesi,

Bireysel ve takım çalışmalarının performansının değerlendirilmesi,

Endüstrideki değişken müşteri beklentilerinin belirlenmesi,

Yeni bir servis için müşteri beklentilerinin öğrenilmesi,

2.9.2. Servis Kalitesini Araştırma Yöntemleri

Bankacılık sektöründe en sık kullanılan araştırma yöntemleri aşağıda belirtilmiştir⁷⁰:

- **Düzenli Müşteri Anketleri:** Bankalar, müşterilerden verilen hizmetin kalitesi hakkındaki düşüncelerini anlatabilecekleri anket formlarını doldurmasını isterler. Fakat, bu tür anketler her zaman efektif olmaz. Müşterilerden genellikle kurum hizmetlerinde gördükleri eksiklikleri ve onları gidermenin yolları sorulur. Fakat cevapların büyük çoğunluğu, acele verildiği için sağlıklı olmaz. Müşterilerin de çeşitliliği göz önüne alınarak müşteri memnuniyeti anketleri farklı türlerde, her bir müşteri grubuna uyacak şekilde tasarlanmalıdır⁷¹. Bu tür anketlerdeki sorular mümkün oldukça az ve öz tutulmaya çalışılmalıdır⁷².

- **Müşteri Panelleri:** Bunlar, müşteri beklentileri hakkında devamlı bilgi edinmek için kullanılırlar. Sık sık işlem kullanıcılarından oluşan müşteri grupları kurum tarafından bir araya getirilir ve kendilerinin hizmet kalitesi hakkında olan düşünceleri alınır. Ayrıca, yeni bir ürünün tanıtımı için de aynı gruplar toplanarak yapıcı geribildirim alınabilir. Burada panellerin incelenmekte olan müşterilerin sosyal, demografik ve ekonomik profiline uygun olması için dikkat edilmelidir. Bu

⁷⁰ Finansal Ürünlerin Kullanımı ve Memnuniyeti: Türkiye'deki Banka Müşterileri Üzerine Bir Çalışma (2004), **Bankacılar Dergisi**, Sayı 51, s.23.

⁷¹ Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (Crm) Kavramı, Makalem.com

⁷² CRM Trends, Marketing Analytics. <http://crmtrends.com/analytics.html>

araştırma yöntemi, kurumlara oluşabilecek problemler hakkında bilgi vererek bir öncü bilgi kaynağı görevi görür.

- **Süreç Analizi:** Bu analiz, bireylerin yakın zamanda gerçekleştirdikleri bir işlemin performansını, hizmet ve kurum personelinden duyulan memnuniyet derecesini ölçmek için kullanılır. Genelde bu analiz türü, müşterilerin gerçekleştirdiği bir işlem sonrası kendilerine teklif edilen anket kitapçığı vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Süreç analizinin yararlı tarafı, sığağı sığağına müşterinin bilgisini alabilmesi ve ayrıca kurum çalışanlarının performansını da değerlendirebilmesidir.

- **Meçhul Müşteriler:** Bu araştırma yönteminde bankalar, dışarıdan bir araştırma şirketi ile sözleşme yapıp, bankalarının hizmetlerini gerçek bir müşteriymiş gibi denetleyecek “yapay” müşteri göndermelerini isterler. Normal müşteriler sık-sık bankanın herhangi bir haklı nedenle gerçekleştiremediği durumlarda bile şikâyet eder ve bu, bankanın gerçek sorun yaratan yönlerini görmeyi zorlaştırır. Meçhul müşteriler ise konuya hakim, bankaya hazırlıklı bir şekilde müşteri kılığında gelen ve gördüğü ve yaşadığı her şeyi rapor haline getiren profesyonellerdir. Düzgün uygulandığında bu teknik, müşterilerin aldığı hizmet kalitesinin öğrenilmesi açısından güçlü bir araç niteliği taşır.

2.9.3. Toplanan Verilerin İşlenmesi, Veri Madenciliği ve Veri Ambarları

Bankalar, müşterilerini onlardan topladıkları demografik bilgiye dayanarak bir noktaya kadar tanıyabilmektedir. Bankacılıkta büyük önem taşıyan asıl veri türü, müşterinin davranışlarını, alışverişini, yaptıkları işlem ve kullandıkları ürünleri yansıtan davranışsal veri türüdür. Ülkenin çeşitli yerlerinde şubeleri olan bir bankanın, herhangi bir müşterisine ait olan davranışsal veriyi ele geçirmesi oldukça kolaydır. Tabii ki bu, bankanın merkezi bir veri yapısı kullanması şartıyla mümkündür. Günümüzde MİY’ne önemle yaklaşan ve teknoloji altyapısını sağlam tutan bütün bankaların elinde bu tür davranışsal veriler mevcuttur. Günümüzde bu bilgi pazarlama, ürün geliştirme ve satış stratejisinde önemli kaynak olarak değerlendirilmektedir. Müşteri verilerini içeren veri ambarları işletmenin pazarlama,

finansman, üretim ve planlama birimlerinde sürdürdükleri faaliyetlerde kullanacakları birer bilgi kaynağı haline gelmiştir⁷³.

Veri ambarları, her türlü müşteri bilgisinin saklandığı, müşterinin her temasında her işlemle ilgili bilginin yüklendiği bir bilgi iletişim sistemidir. Analitik MİY, müşteri ilişkileri yönetiminin beyni olarak da adlandırılabilir. Firmaların MİY projelerindeki genelde ilk adımı oluşturan analitik MİY, detaylı müşteri verilerinin tarihsel detayla tutuldukları bir veri ambarı ile başlar. Daha sonra, bu veri ambarının değişik açılardan sorgulandığı safhalar devreye girer. Özetlemek gerekirse, Analitik MİY aşağıdaki aşamalardan oluşur⁷⁴:

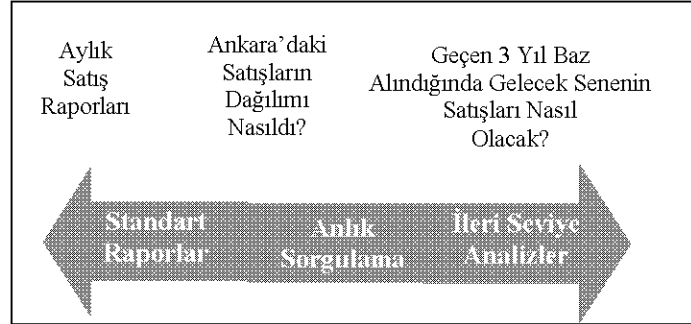
- Veri Ambarı Çözümleri,
- Sorgulama ve OLAP Çözümleri,
- Veri Madenciliği Çözümleri,

Veri ambarı sürecinin en önemli ve proje süresinin önemli bir kısmını, veriye ulaşım, çekme ve yükleme (ETL) süreci oluşturur. Bu süreçte, operasyonel sistemlerdeki değişik veri tabanı sistemlerinden veriyi çekip, bu verilerin ortak bir formata dönüştürülmesi ve veri ambarı veri tabanına yüklenmesi yer alır. Bu süreç, periyodik olarak veri ambarını güncelleyecek şekilde çalışır. Veri ambarı ortamında oluşan veriyi değişik tipteki kullanıcılar değişik amaçlarla kullanabilir. Bazı kullanıcılar, formatı değişmeyen standart raporları belli periyotlarda alırlar, bazı kullanıcılar anlık olarak kendi raporlarını kendileri üretirler ve daha detaylı analizler yaparlar. Saklanan bilgilerin ilişkilendirilmesi ve analizi neticesinde rakip analizlerinin de yapılması mümkün olacak, pazarlama planlarının yapılması kolaylaşacaktır.

⁷³ CRM Technology - What Is It? <http://www.crmguru.com>

⁷⁴ Veri Ambarı ve Karar Destek Sistemleri, Oracle e-İşte Başarı Kitabı, 4.Bölüm

Şekil 2.5. Veri Ambarlarından Çekilebilen Çeşitli Rapor Türlerine Örnekler



Kaynak: Olivia Parr Rud, Data Mining Cookbook, Modeling Data for Marketing, Risk, and Customer Relationship Management, John Wiley & Sons 2001, p.182.

Veri ambarının bulundurmaı gereken özellikler aşıağıda sıralanmaktadır⁷⁵:

- Veri ambarı, her türlü detay veriyi içinde bulundurmalıdır. Her türlü günlük, aylık yenilemeler, ilaveler ve sürekli bilgi ilavesi sağlanmalıdır.
- Veri ambarı, daimi olarak güncelleştirilmeli ve yeni işlemler varsa ilave edilmelidir.
- Özellikle yönetim kademesi ve pazarlama ile ilgili çalışan kesimler tarafından ve diğer tüm birimler tarafından kullanılabilir olmalıdır.
- Sistem, her türlü değişikliği üzerinde yapılabilecek şekilde hazırlıklı olmalıdır.
- Veri ambarının sürekliliği olmalı ve veri ambarı şirketin başarısı veya pazarlama biriminin taleplerine uygun olarak büyüyebilmelidir.
- Hassas ve gizli bilgilerin tutulabilmesini sağlamalıdır.

⁷⁵ Kırım, Arman, CRM: ÇokKonuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram.
<http://www.bankaciyiz.biz/icerik-548.html>

Veri madenciliği; eldeki verilerden üstü kapalı, çok net olmayan, önceden bilinmeyen ancak potansiyel olarak kullanışlı bilginin çıkarılmasıdır. Bu da; kümeleme, veri özetleme, değişikliklerin analizi, sapmaların tespiti gibi belirli sayıda teknik yaklaşımları içerir. Başka bir deyişle veri madenciliği; verilerin içerisindeki desenlerin, ilişkilerin, değişimlerin, düzensizliklerin, kuralların ve istatistiksel olarak önemli olan yapıların yarı otomatik olarak keşfedilmesidir. Veri madenciliği, her çeşit müşteri davranışını tahmin etmeye yarayan bir araç olarak kullanılır, veri ambarlarında biriktirilen bilginin incelenmesini, gerekli bilginin istenilen amaca uygun olarak çıkarılmasını sağlar⁷⁶. Basit bir deyişle, veri madenciliği, büyük ölçekli veriler arasından bilgiye ulaşma, bilgiyi madencilik işidir.

Veri madenciliği aslında bilgi keşfi sürecinin bir parçası şeklinde kabul görmektedir. Bu süreçteki adımlar bunlardır⁷⁷:

- **Veri Temizleme:** Gürültülü ve tutarsız verilerin çıkarılması.
- **Veri Bütünleştirme:** Birçok veri kaynağının birleştirilmesi.
- **Veri Seçme:** Yapılacak olan analiz ile ilgili olan verilerin belirlenmesi.
- **Veri Dönüşümü:** Verinin veri madenciliği tekniğinden kullanılabilecek hale dönüşümünün gerçekleştirilmesi.
- **Veri Madenciliği:** Veri örüntülerini yakalayabilmek için akıllı yöntemlerin uygulanması.
- **Örüntü Değerlendirme:** Bazı ölçümlere göre elde edilmiş bilgiyi temsil eden ilginç örüntülerin tanımlanması.

⁷⁶ Kırım Arman, CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram. <http://www.bankaciyiz.biz/icerik-548.html>

⁷⁷ Veri Madenciliği, Wikipedia Ansiklopedisi. http://tr.wikipedia.org/wiki/Veri_madenciligi

- **Bilgi Sunumu:** Madenciliği yapılmış olan elde edilmiş bilginin kullanıcıya sunumunun gerçekleştirilmesi

Veri madenciliği, daha önceden tespit edilememiş bilginin bulunması, araştırılması ve yeni bilgi olarak açığa çıkarılması işlemlerinin bütünüdür. Veri madenciliği ile müşterilerin yeni bir ürünü ya da hizmeti alma dereceleri ayırt edilerek daha etkin bir pazarlama programı oluşturulabileceği gibi, bir taraftan müşteri tatmini artarken, birtakım pazarlama maliyetlerinde de düşmeler sağlanmaktadır. Her müşteriye bir segment gibi algılama düşüncesi ve eğilimi ve buna göre organize olma, pazarlama planlarını buna göre düzenleme gereği, veri madenciliğinin önemini ortaya koymaktadır. Veri ambarları uygulamasında, bir verinin çeşitli departmanlardan ve kaynaklardan toplanması, düzenlenmesi ve aynı müşteriye ait çeşitli verilerin bir araya getirildiği bir veri tabanı haline dönüştürülmesi fikri, veri madenciliğinin özünü oluşturmaktadır.

Örneğin, kişisel bilgiler, coğrafi ve demografik veriler ya da hesap bilgileri bir araya getirilebilmektedir. Veri madenciliğinin esas amacı, bir iş beklentisine uygun veriyi toplayarak, bilgi haline dönüştürmesinde yatmaktadır. Bunun yanı sıra, işletmelerde veri madenciliği tekniği ile saklı bilginin keşfi, verinin görünür hale getirilmesi ve verinin düzeltilmesi amaçlanmaktadır⁷⁸. Bankacılık sektöründe bu amaçların yanı sıra hedeflenenler daha geniştir:

- Hedef pazarın bulunması,
- Müşteri kalıcılığının sağlanması,
- Müşteri-pazar segmentasyonunun yapılması,
- Kredi risk puanlaması sisteminin oluşturulması (credit scoring),
- Kredi risk değerlendirmesi,

- Teminatların tespit edilmesi ve izlenmesi,
- Müşteri kârlılığı çalışmaları,
- Çapraz satış yöntemleri,
- Kaynak tahsisi ve yönetimi,
- Kampanya Yönetimi,
- Dağıtım Kanalları Performans Analizi,
- Şube Performans Analizi,
- Şube Yeri Tespiti,

Bilgi sisteminin oluşturulmasındaki ana faktör, edinilen bilginin kalitesi olmaktadır. İlişkinin analizi sadece kaliteli bilginin oluşturulmasını içermekle kalmaz, bilginin çeşitli kaynaklardan derlenmesini de gerektirir. Bu bilgi, entegre edilerek veri ambarlarında saklanmalı ve akabinde analiz edilmelidir. Müşteri analizi için gerekli olan bilgiler, iyi dizayn edilmiş bir veri ambarı uygulamasıyla, aşağıdaki örnek durumlara cevaplarının bulunması ile oluşturulmaktadır:

- Yeni kazanılan müşterilerin, eskilerine göre daha mı kârlı oldukları,
- En büyük müşterilerin ömür boyu değerleri,
- Örneğin, 35 yaş altındaki müşterilerin kârlı olup olmadıkları,
- İnternetin, şirketin işini geliştirici bir faktör olup olmadığı gibi durumlar,

⁷⁸ Sacit Arslan, Tekin (2002), “Bilgi Hizmetlerinde Veri Madenciliği Çalışmaları”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Semineri**, Ankara, Ağustos, s.8

2.10. TÜRKİYE DEĞERLEMESİ

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye’deki Müşteri İlişkileri Uygulamaları hakkında bilgi verilecektir.

2.10.1. Türkiye’de Müşteri İlişkileri Uygulamaları

Bütün dünyada MİY harcamaları büyük bir hızla artmaktadır. Müşteri memnuniyetinin önemini kavrayan firmalar, bu konuya her geçen gün daha fazla kaynak ayırmaktadır. Bu konuda Aberdeen Group tarafından yapılmış olan bir çalışmaya göre, tüm dünyada MİY üzerine yapılan harcamalar yıllık ortalama %20’lik bir artışla 2001 yılındaki 14 milyar dolardan 2005 yılında 28 milyar dolar düzeyine ulaşmıştır.

Türkiye, MİY konusunda oldukça erken bir aşamada yer alıyor. MİY çok tartışılan bir konu olmasına rağmen, Türkiye’de henüz bütün fonksiyonları dâhil edilmiş bir MİY uygulamasından bahsetmek zor. Maliyetlerin yüksek olması, entegrasyon problemleri, proje uygulamasındaki tecrübe eksikliği gibi konular bu MİY projelerinin az olmasına sebep olmaktadır. Bugün Türkiye’deki MİY deneyimlerinin çoğunluğu, analitik MİY, yani çağrı merkezi ve satış gücü otomasyonu üzerine yoğunlaşmış durumda. MİY yatırımlarına daha çok tüketici finansmanı sağlayan kuruluşlar; bankalar, sigorta şirketleri, aracı kurumlar, gsm operatörleri, internet servis sağlayıcılar, ilaç şirketleri, holding şirketlerinin tüketim ürünleri grupları oldu. Bunların dışında, dağıtım şirketleri, devlet kuruluşları ve hastaneler gibi değişik sektörlerin uygulama örnekleri de mevcuttur.

Bağımsız araştırma şirketi IDC’nin verilerine göre Türkiye’deki MİY pazarının büyüklüğü 2001 yılı sonu itibarıyla yaklaşık 1.2 milyon dolar düzeyindedir⁷⁹.

Türkiye’de müşteri merkezli strateji üreten, şirket kültürlerini, çalışanlarını ve teknolojilerini yenileyen işletmeler 1990’lardan itibaren dünya pazarları ile aynı anda bir rekabet avantajı olarak gördükleri MİY’i uygulamaya başlamışlardır. Türkiye’de

⁷⁹ <http://www.crminturkey.org/crm/crmtarif/>

MİY, ilk olarak sayıları giderek artan çağrı merkezlerinin 444'lü ve 800'lü hatlar ile tanınmaya başlanmıştır. Bu dönemde MİY uygulamaları bireysel bankacılık başta olmak üzere borsa, internet ve kampanya hatları olarak hayatımıza girmeye başladı. Kolay erişebilirlik, kullanılabilirlik ve genellikle sorunsuz oldukları için bu hizmetler hızla bağımlılık yaratmıştır⁸⁰.

Bu uygulamalar içinde, kulüp tipinde hazırlanan çalışmalar büyük önem kazanmıştır. Bir kulüp havasında bir çağrı merkezini arayan tüm müşterilerin ücretsiz üye olarak kabul edildikleri bu tip MİY uygulamalarında üyelere sağlık, psikolojik danışmanlık ve çeşitli konularda bilgi hizmetleri verilmektedir⁸¹.

Bir deterjan markası adına sadece kadınlara özgü olarak hazırlanan bu tip bir MİY uygulamasında, 2001 yılında 500 bin ve 2002 yılında 1 milyon üyeye hizmet verilmesi planlanmıştır⁸². Deterjan firmasının müşteri tabanını genişletip özel promosyon ve kampanyaların müşterilerine kolaylıkla duyurabilmesini sağlayacak bu uygulama, aynı zamanda işletmeye olan güveni de arttıracığı için MİY'in hedefi olan müşteri sadakatini de yakalayabilecektir.

Dünya'da son 10 yılda gelişen ve bu süreç içerisinde 6 milyar dolara ulaşan MİY pazarı bugün olgunluk dönemini yaşıyor. MİY için yapılan 28 milyar dolara varan yıllık harcamalardan Türkiye'ye çok az pay düşüyor. Dünya'da MİY pazarında faaliyet gösteren yaklaşık büyük 150 firma var. Uluslararası araştırma şirketi Gartner'ın verilerine göre, %26'lık pazar payı ile Siebel, pazardaki tüm oyuncuların daha fazla pazar payına sahip. Doğal olarak sektörün en büyüğü. Uzmanlar, önümüzdeki 3 yılda dünyada pazarın ikiye katlanacağını, Türkiye'nin de bundan payını alacağını tahmin ediyorlar.

⁸⁰ Özkan, Salih (2001), Türkiye'de Müşteri İlişkileri Yönetimi Olgusu, BT Vizyon, Sayı 6, Temmuz, s.16.

⁸¹ Uylum Dikici, Pınar (2000), CRM ve Call Center, BT Haber, Sayı 256, 14 - 20 Şubat, s.6.

⁸² Özpeynirci, Emre (2001), Omo Kadınlar Kulübüyle 1 Milyon Üyeyi Hedefliyor, Hürriyet Ekonomi, s.11.

Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmeler için 400 işletmede yapılan bir araştırma, müşteri edinmenin %35 ile en önemli MİY olgusu olarak görüldüğünü ortaya koymuştur. İşletmeler için ikinci önemli MİY olgusu, %31 ile müşteri korunması olarak görülmüştür. MİY felsefesinin ilk ve en önemli aşaması olarak kabul edilen müşteri seçimi ise Türk işletmeleri tarafından satış kaygılarına bağlı olarak en az değer verilen MİY aşaması olarak kabul edilmiştir. Farklı MİY modellerinin değerlendirildiği bir diğer soruda da, 400 işletmenin %48’i kârlılık modeline yatırım yapmayı seçmişlerdir. MİY’in en önemli fonksiyonlarından sayılan ve uzun vadede işletmeye yarar sağlayacak müşteri bilgilerine yatırım ve müşteri etkileşimini yükseltmeye yatırım ise Türk işletmelerince fazlaca dikkate alınmamıştır⁸³.

Bu araştırmada da görüldüğü gibi MİY, Türkiye’de şu an için tam olarak anlaşılamamıştır. İşletmeler MİY’i sadece kısa vadede kârlılığı artırıcı teknolojik bir yöntem şeklinde görmektedirler. MİY’in bir yönetim felsefesi olduğu ve işletmeye yararının kısa dönemden çok uzun dönemde ortaya çıkacağı unutulmuş görünmektedir. Türkiye’de işletmelerin MİY uygulamaları konusunda yaptıkları büyük yanlışlık, MİY yatırımının sadece bir bilgi teknolojileri yatırımı şeklinde olduğudur. MİY’i teknolojik yatırımların en basiti olan çağrı merkezi’ne indirgeme eğilimi özellikle büyük işletmeler arasında yaygındır. Bu nedenle, gerek iş süreçlerinde gerekse insan kaynaklarında yapılacak tüm iyileştirme yatırımları MİY’in dışında tutularak ihmal edilmiştir. Oysa bir işletme, MİY’in bir felsefe olduğunu anlayamadığı sürece dünyanın en başarılı otomasyon paketini uygulasa dahi, yaptığı yatırımın karşılığını göremeyecektir. Türkiye’de yaşanan bir diğer sorun ise, özellikle kriz öncesi dönemde, MİY uygulamalarının sadece bireysel müşteriye yönelik olarak kabul edilerek bir B2C (Business to Customer) olgusu olarak görülmesiydi. Bu nedenle dünya pazarlarının yeni işletme olgusu kabul edilen B2B’ye (Business to Business) yani kurumsal müşteriye yönelik yatırımlar eksik

⁸³ Güldemir, Gültekin (2001), Türkiye’nin CRM tarifleri, **İnsan ve Proses ve Teknoloji Başarılı CRM Uygulamalarında Hassas Rol Dağılımı Konferansı**, CRM Institute Turkey, İstanbul, 28 Şubat.

olarak kalmıştır. Oysa kurumsal müşteriler, işletmeler için en az bireysel müşteriler kadar önem taşımaktadır⁸⁴.

Türkiye’de MİY uygulamalarında kullanılan bilgisayar teknolojisi yatırımlarına bakılacak olunursa, tanınmış yabancı yazılımların yanı sıra pek çok yerli firmanın da sadece Türk işletmelerine uygun yazılımlar geliştirdiği görülmektedir. Bu aşamada yazılım firmaları kendi satış ve kârlılıklarını artırabilmek için “entegre” denilen, komple çözüm paketleri yerine basit noktasal çözüm paketlerini işletmelere sunmaktadırlar⁸⁵.

Özellikle maliyeti düşüren bu yazılımlar, küçük ve orta ölçekli işletmelerce tercih edilmektedir. Ancak, bu yazılımların birbirinden bağımsız olması nedeniyle müşteri ile ilişkiyi sağlayacak kanallar arasında kopukluklar oluşmaktadır. Bir işletmenin müşteriyle doğru şekilde ve zamanında ilişki kurması, MİY felsefesinin ana noktalarından olmasına karşın pazarlama otomatizasyonunun bu entegrasyon bozukluğu, müşterinin yanlış veya eksik bilgilendirilmesi nedeniyle işletmeye yarardan çok zarar sağlayabilmektedir. Ülkemizde 2000’li yıllarda MİY’e daha çok kolay eskiyecek bir moda olarak bakılırken, 2001 yılında ortaya çıkan kriz ekonomisiyle beraber işletmeler iç verimliliklerini ve satışlarını artırabilmek için MİY’in uygun bir yöntem olduğu görüşünde birleşmeye başlamışlardır. Uzun süredir MİY’i bir lüks olarak değerlendiren Türk işletmeleri, kriz döneminde satış döngüsünü kısaltan, kaynak kullanımının optimizasyonunu sağlayan ve her şeyden önemlisi müşterinin işletmeye olan sadakati ile rekabet avantajı yaratan MİY’i bir çıkış noktası olarak görmeye başlamışlardır⁸⁶.

CRM Institute Turkey’in 2003 yılının 24 Ocak brifinginde bir araya gelen 400 delege, ilginç sonuçlar ortaya çıkardılar. Dünya’da ilk kez uygulanan bir yöntemle,

⁸⁴ Gültekin, Hasan (2001), Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi Hangi Noktada, **BT Vizyon**, Sayı 6, Temmuz, s.20.

⁸⁵ Şuman, Nuray (2001), Türkiye Crm’de Geleceğe Yatırım Yapıyor, **BT Vizyon**, Sayı 6, Temmuz, s.26.

⁸⁶ Keleştimur, Murat (2001), Türkiye’de CRM, **BT Vizyon**, Sayı 6, Temmuz, s.22

30 tartışma masasına dağılmış 400'e yakın delege, belirlenen 3 sorunun Türkiye'ye özgün cevaplarını aradı. Bu 3 soru:

1. Türkiye'nin MİY ibresinin nerede olduğu,
2. Türkiye için tetikleyici MİY faktörlerinin hangileri olduğu,
3. Türkiye'nin MİY kompozisyonunun ne olması gerektiği,

Türk şirketlerinin daha çok "Müşteri Edinme" gayretlerine önem verdiği görüldü. Yüzdelik dağılım şöyleydi⁸⁷:

- *Müşteri edinmeyi önemseyenler: % 35*
- *Müşteri korumayı önemseyenler: % 31*
- *Müşteri derinleştirmeyi önemseyenler: % 20*
- *Müşteri seçimini önemseyenler: %14*

Bu dağılım, şirketlerin daha çok, satış kaygılarında olduğunu gösteriyor. "Müşteri Seçim" ekseninin rağbet görmemesi de, şirketlerin ürünlerini konumlandırmada ve temel pazarlama ilkelerinde işi şansa bıraktıklarını gösteriyor. Dağılımda, müşteri korumayı önemseyenlerin oranı %31 çıkmış olmasına rağmen, pratikte yaşananlar bu rakamla paralel değil. Şirketlerin "yüksek satış" kaygıları zaman zaman müşteri koruma anlayışlarını yıpratacak davranışlara prim verebiliyor. Diğer ülkelerde durum bizden farklı. Örneğin, Amerika'da şirketlerin çoğu müşterilerini koruma ve derinleştirme derdinde. Müşteri Seçimi ve müşteri edinme adımları oturmuş pazarlarda giderek daha az önemseniyor; çünkü pazar paylaşılmış ve hareket imkânı kalmamış durumda. Şirketler, pazar paylarını değiştirme maliyetlerine katlanmak yerine sadık müşteriler yaratıp müşterilerindeki cüzdan

⁸⁷ Türkiye'nin CRM Tarifleri, CRM Institute Turkey Raporu, <http://www.crminturkey.org/crm/crmtarif/>, s.1.

paylarını derinleştirmeyi daha ekonomik buluyorlar. Bu noktadan bakınca Türk şirketleri daha şanslı, ancak önlerinde daha uzun bir yol var.

Yukarıdaki gerçekleri irdeledikten sonra MİY'nin Türkiye'deki genel durumunu bir kaç başlık altında özetleyebiliriz⁸⁸:

Gelişmekte olan bir pazar olarak Türkiye pazarında satış performansı hala belirleyici bir unsur olarak kalmaktadır.

Pazarlama konsepti henüz batılı pazarlar ölçütünde değil, müşteri bir potansiyel olarak algılanmıyor. Rekabetin göreceli olarak artması, müşteri koruma ve satış sonrası hizmetlerin önemini gittikçe arttırıyor.

Tüm gelişmiş pazarlarda olduğu gibi MİY'in insan faktörüne dayalı bir zihniyet değişikliği gerektirdiği Türkiye pazarında da kabul gören bir gerçek olarak karşımıza çıkıyor.

Türkiye, özellikle B2B'ye yönelik MİY uygulamaları gerçekleştirebildiği takdirde, uygun coğrafi yapısı sayesinde kolaylıkla etkinlik alanını genişletebilecek ve uluslararası pazarlarda kendini rahatlıkla kanıtlayabilecektir. Türkiye'de de ekonomik ve politik istikrar devam ettiği takdirde, pazarın büyümeye devam etmesi beklenmektedir. Ancak, büyümenin boyutunu pazar şartları belirleyecektir.

2.10.2. Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Uygulamaları

Türkiye'de, MİY uygulamalarının kullanılmasında bankaların büyük payı vardır. Daha ortada MİY terimi yeni duyulmaya başlandığı zamanlarda, Türkiye'deki ileri düşünceli bankalar MİY altyapılarını oluşturabilmek için bütün imkânlarını seferber etmişlerdir. Bu bankalar arasında; Türkiye Garanti Bankası, Yapı Kredi Bankası, İş Bankası, Finans Bank ve diğer bankalar yer almaktadır. MİY uygulamaları bu bankalarda genel olarak kişisel bankacılık alanında uygulanıyor olsa da, kurumsal bankacılığa doğru adımlar da atılmıştır.

⁸⁸ Türkiye'nin CRM Tarifleri, Sayı 3.

Finansal hizmetler sektöründeki geleneksel yapıya baktığımızda, özellikle yöneticilerin yönetim ve pazarlama anlayışları, bankayla yüksek düzeyde iş bağlantıları olan müşterilerde bağlılık yaratma yönünde idi. Bir kişinin denetiminde kurulan ilişkinin, işletme lehine kullanılması sınırlı olmaktaydı. Ancak yaşanan ekonomik değişimlerle birlikte, finansal hizmetler sektöründe oluşan gelişmeler sadece birkaç kişinin denetimi altında olan müşteri yaklaşımı yerine, MİY kavramının bilgi teknolojileri desteğiyle kullanılabilir hale gelmesini olanaklı kıldı. Bankaların birleştiği, sigorta şirketlerinin acentelikler kurduğu, şubelerin kapandığı bu ortamda, müşterilerle kurulan ilişkiler finansal kurumlara bağlı şubelerin dışında çıkmaktadır⁸⁹.

Günümüz iş dünyasının rekabet ve giderek artan benzeri baskılara karşı kârlı müşterilerine istenen kalite seviyesinde hizmet verebilmesi için, bankalar arasında ilk başlarda MİY, çağrı merkezleri en önemli satış ve servis kanalı olarak öne çıkmıştır. Çağrı merkezleri temelde, kullanılan kapasiteye uygun bir iletişim altyapısı, dijital santral ve bu altyapıyı destekleyecek yazılım ve önyüz uygulamasını gerektirmektedir. MİY boyutunda beklenti; hizmeti verecek olan “agent”ların müşteri ile temas halinde iken, ekranlarında o müşterilere ait mümkün olduğunca bol bilgiye sahip olmaları ve geçmişe ait tüm aktivitelerin yine sistem önyüzünde sergilenebilmesidir⁹⁰. İdeal bir çağrı merkezi altyapısı üzerinde servis veren “agent”ların telefon, web, e-mail, chat gibi mecralar ile müşteri servisi konseptini çok geniş bir perspektife yaymaları mümkün hale gelmiştir. Bu sayede, bankaların rekabet gücüne katkıda bulunabilmek, mükemmel bir hizmet kalitesi ile giderek artan bir gelir trendine erişebilmek mümkün olmuştur.

Ülkemizdeki bankaların MİY uygulamalarından hedefleri arasında kime, hangi ürünü, hangi fiyattan ve ne şekilde, hangi kanallar kullanarak sağlandığı yer almaktadır. Doğru ürün, doğru müşteriye, doğru yerde sağlanmalıdır. Hangi müşterinin hangi kanalları kullandığı saptanmalı ve ona göre bir strateji

⁸⁹ Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı, Makalem.com

⁹⁰ Türkiye’de CRM-Çağrı Merkezleri (2001), Koray Kepenek, Active Bankacılık Dergisi, Ekim.

belirlenmelidir. Müşteri ile böyle bir temasa geçtikten sonra bu ilişki nasıl devam ettirilmeli sorusuna cevap bulunmaya çalışılmaktadır⁹¹.

Daha sonraki yıllarda bir kaç bankanın liderliği ile diğer finans kurumlarına da sıçrayan MİY rüzgarı, olağanüstü gelişmelere sebep olmuştur. 12 yıllık bağımsız danışman ve bir MİY uzmanı olan Dr. Madassar Manzoor'un söylediklerine göre Türkiye'deki bankalar, İngiltere'deki, Batı Avrupa'daki ve hatta ABD'deki bankalardan daha fazla ve daha gelişmiş MİY faaliyetleri sürdürmektedirler⁹².

Günümüzde Türkiye'de bankalar, MİY konusunda en başarılı kuruluşlardır. Çünkü, daha başından itibaren, müşterilerin ayrıntılı bilgilerine sahipler ve şubeleri de çok kanallı hizmet verme konusunda son derece gelişmiş durumda. Şubelere önce çağrı merkezlerinin, daha sonra da internet bankacılığının eklenmesi, ayrıca, pek çok alanda bankacılık sektörünün çapraz satışa ihtiyaç duyması, bu liderliğin en önemli sebeplerindendir. Fakat iş bitmemiştir, kârlılık açısından bakıldığında, dünya ortalamasında, müşterilerin %20'si karın %80'ini meydana getirirken, Türkiye'de müşterilerin %1'i karın %55'ini yakalıyor. Demek ki, müşterilerin yüzde 99'u boş yere tutulmaktadır. Müşteriler yapılan yatırımın yüzde 55'ini kara çeviriyorsa, ciddi bir rakam olarak yüzde 40 civarını da zarara uğrattırıyor⁹³. Banka yapısının farklılaşması, satış farklılıkları, rakiplerden daha fazla kanalda daha iyi servis verilmesi, müşteriye olan bağlılık, müşterinin banka ile ortalama çalışma miktarı, müşteriye ortalama satılan ürün miktarı, ortalama müşteri kârlılığı, ortalama müşteri zararı, zararın kara çevrilmesi, kârlı ile karsız olan müşteri arasındaki farkın bilinmesi gibi sorgulanacak çok fazla faktör mevcuttur.

Türkiye'de son zamanda yapılan bir araştırma sonucuna göre, müşterilerin yarısından fazlası tarafından kullanılan ATM'lerin beşinci, kredi kartları onuncu, havale on ikinci ve TL mevduat hesabı ise sekizinci sırada memnuniyet duyulan işlemlerdir. Kullanım düzeyi yüksek olan finansal araçlardan, müşterilerin daha az memnun

⁹¹ YKB'nin CRM Vizyonu Ve Veriambarı, Active Bankacılık Dergisi, Temmuz-Ağustos 2001

⁹² Türk Bankacılık Sektörü "CRM"de Çok Yol Almış, Nisan 2003, Active Bankacılık Dergisi,5-10.

⁹³ "Teknoloji, Bankalar İçin Farklılık Yaratan Bir Servis Haline Geldi", **Active Academy Bankacılık Dergisi**

olduğu görülmüştür. Bu sonuç ise, banka yönetiminin memnuniyetsizliği azaltması için finansal ürünlerin sunumunda kaliteyi artırıcı önlemler üzerinde yoğunlaşmasını gerekli kılmaktadır. Beklentilere uygun biçimde ilk dört sırada en yüksek memnuniyet duyulan araçlar sırasıyla, internet bankacılığı, otomatik fatura ödeme, EFT ve telefon bankacılığıdır⁹⁴. Teknolojinin, ürün ve hizmetlerin sunum ve kullanımında etkinliğinin banka müşteri memnuniyetini artırdığı gözlenmiştir.

Türkiye'deki bankaların teknoloji yatırımları Avrupa'daki bankacılığa göre oldukça iyi seviyede. Türk bankacılığında verilen servisler ve bu servislerin yaygınlığı da Avrupa'dan çok daha ileride. Türkiye'deki birçok bankanın hemen hemen bir çağrı merkezi, bir internet bankacılığı hizmeti, portalı var. Pek çok banka, mobil bankacılık hizmeti veriyor. ATM ağlarının yaygınlığı olarak da Türkiye oldukça iyi bir konumda. Bu miktardaki teknolojik imkânının yanında, efektif MİY stratejilerini uygulamaları halinde Türk bankaları müşteri memnuniyetlerini bir sonraki seviyeye taşıyabilecektir.

2.10.3. Örnek MİY Uygulaması Adımları

MİY; insan, süreç ve teknoloji olmak üzere üç bileşenden oluşur. Bunları ağırlıklarına göre listelemek gerekirse, insan %50, süreç %25 ve teknoloji de %25 paya sahiptir. MİY stratejilerini belirleme amacıyla olan bankalar bu bileşenlerin her biri için atılması gereken aşamaları ayrı ayrı inceleyip kurum yapılarına uygulamaya çalışmalıdır. Söz konusu bu aşamaları alttaki gibi özetleyebiliriz⁹⁵:

1. İnsan Alanında:

İnsan kaynakları, MİY'in en kritik bileşenidir, zira MİY açısından müşteri ile ilişkiye geçildiği ilk adımdan başlayarak yapılan her davranış önemlidir. Hedef, müşteri odaklı bir organizasyon yapısına ulaşmak ve bu yapının her düzeyinde bu bilincin yerleşmiş olmasıdır.

⁹⁴ Finansal Ürünlerin Kullanımı ve Memnuniyeti: Türkiye'deki Banka Müşterileri Üzerine Bir Çalışma(2004),**Bankacılar Dergisi**, Sayı 51,6-9.

- **Tüm Banka Çalışanlarının MİY'e Göre Eğitilmesi:** Bu eğitimler, kapıdaki güvenlik görevlisinden genel müdüre kadar her seviyeyi içermelidir. Unutmamak gerekir ki, müşteri şubeye girerken ilk olarak güvenlik görevlisi ile karşılaşmakta ve ilk izlenimini ondan edinmektedir.

- **Performans Yönetimi Sisteminin MİY'e Uyarlanması:** İnsan kaynakları stratejileri çerçevesinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri, kârlılık odaklı olarak tasarlanmıştır. Yeni sistemde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti de en az kârlılık kadar ağırlık taşınmalı ve performans değerlendirmesi bu kriterlere göre yapılmalıdır.

- **Benchmarkları Belirlemek:** “Meçhul Müşteri” uygulamasıyla şubelerdeki eksiklikler yerinde belirlenir ve bu eksiklikler de göz önünde bulundurularak benchmarklar oluşturulur.

2. Süreç Alanında:

- **Tüm Müşteri İhtiyaçları İçin Pazar Araştırması:** Sağlanan hizmet kalitesinin müşteri tarafından nasıl algılandığının öğrenilmesi şarttır.

- **Süreç alanında benchmarkların belirlenmesi ve standardizasyonu.**

- **Çapraz Denetleme Sistemi:** Gözden kaçan bir noktanın olmaması ve sistemin bir bütün olarak entegrasyonunda karşılaşılan sorunların aşılmasına yönelik olarak, her bölümün diğerlerini denetlemesi ve bölümlerin birbirine not vermesine yönelik bir denetleme sistemi geliştirilir.

- **Prosedür Ve İş Akış Sisteminin Revize Edilmesi:** MİY'e geçişle birlikte önceki iş modelinin de yeni sisteme uyarlanması gerekmektedir.

⁹⁵ A Bank'ın A'dan Z'ye CRM Öyküsü, Mayıs 2001, **ActiveLine Bankacılık Dergisi**,

3. Teknoloji Alanında:

Verilerin sayısı, boyutu ve bilginin değerinin artmasına paralel olarak teknoloji bileşeninin önemi de artmaya başlamıştır⁹⁶.

- **Doğru Teknoloji Ortağının Seçilmesi:** Bu seçimde, sadece yazılım ve donanım ihtiyaçlarının uygun koşullarla temin edilmesi değil, gerçek bir iş ortaklığı imkanı sağlayacak, bankanın altyapısına uygun, danışmanlık hizmeti de sunacak bir kurumun seçilmesi gerekir. Yanlış bir teknoloji ortağı sadece kaynakların boşa gitmesine değil, çok değerli zamanın ve belki bazı müşteri ilişkilerinin de kaybedilmesine mal olabilir.

- **Veri Ambarları:** MİY'in etkin kullanımı için veri ambarı sistemleri kritik yere sahiptir. Bu konu ihmal edilmemelidir.

- **Kampanya Yönetimi:** MİY'den elde edilen bilgilerin, ürün ve hizmet pazarlamada kullanım verimliliğini artıran bir teknoloji çözümü de kampanya yönetimi uygulamalarıdır.

Her üç sistem birbiriyle entegre biçimde değerlendirildikten sonra son nokta kurumsal kimliğin oluşturulup kamuoyuna duyurulmasıyla koyulmaktadır.

⁹⁶ A Bank'ın A'dan Z'ye CRM Öyküsü, Mayıs 2001 **ActiveLine Bankacılık Dergisi**.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL BANKACILIK VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN BANKA ÇALIŞANLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. BİREYSEL BANKACILIK KAVRAMI

Finansal hizmetler sektörünün en önemli kurumlarından biri olan bankaların temel fonksiyonları; fon sağlama, fon kullanım ve hizmet işlemleridir. Değişimin yaşandığı finans dünyasında bankalar fonksiyonlarını yerine getirirken, sürekli bir yenilik arayışı içerisine girmişlerdir. Bankaların bu anlamda başlattıkları yeniliklerden birisi de, bireysel bankacılık uygulamalarıdır. Tüketici kredileri, kredi kartları ve elektronik fon transfer sistemleri (otomatik vezneler, satış noktasından fon transferi, home banking), call center, internet ve WAP bankacılığı; bankaların doğrudan bireylere yönelik bireysel bankacılık olarak adlandırılan hizmetleridir.

Bireysel bankacılık; bankaların pazarlama ve teknolojiyi birbirinin tamamlayıcısı olarak görmeleri sonucunda ortaya çıkan, çağdaş pazarlama anlayışı çerçevesinde teknolojik olanaklardan da yararlanarak, bireylerin sürekli değişen ve artan gereksinmelerini karşılamaya yönelik bankacılık hizmetleri olarak tanımlanabilir⁹⁷.

Toplumun çeşitli bölümlerinde satın alma gücünün yeni gereksinmelere yol açması, mevduat ve kredi işlemlerinde rekabet döneminin başlaması, hizmetlerin çeşitlendirilmesini ve sunuş biçimlerinin etkilenmesini getirmiştir. Böylece değişimle birlikte geleneksel bankacılık ürün ve yöntemleri yaşlanarak, bireysel bankacılık hizmetleri talep edilir olmuştur.

⁹⁷ Muratoğlu, Cem (1998), **Bireysel Bankacılıkta Pazarlama ve Satış**, İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.

Geleneksel bankacılık kavramının yerini, değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilen, müşteri gereksinimlerini temel alan bankacılık anlayışına bırakmasıyla bankalar, özellikle orta gelirli tüketicilerin finansal hizmetlerden yararlanmalarını sağlamak üzere bu piyasalarda çeşitli ürünler sunmaya başlamışlardır. Sadece üretim ve pazarlama şirketlerinin finansman ihtiyacını karşılayan bankalar, artık doğrudan en son tüketicinin finansal ihtiyaçlarını da karşılayacak olan hizmetler sunmaktadırlar⁹⁸.

3.2. BANKALARDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ DEPARTMANI

Bütün işletmelerde olduğu gibi bankalarda da, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin kazanılması konusu her geçen gün daha fazla öne çıkmaktadır. Bankanın başarısı, rekabet üstünlüğü, ürettiği ürün ve hizmetlerin kalitesine ve bunun sonucu olarak yaratılan müşteri memnuniyetine ve sadakatine bağlıdır. Bir başka anlatımla; pazardaki başarı, yukarıda sayılan kaliteli ürün / hizmet üretmek, sunmak, memnun ve sadık müşteri yaratmak gibi unsurlar arasındaki nedensel ilişkinin yapısı hakkında bilgi sahibi olmaya ve bunların bankanın gelişimi üzerinde nasıl etkili olduklarının bilinmesine bağlıdır. Bankalarda, müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanmasında müşteri ilişkileri departmanında çalışanların rolü büyüktür. Banka hizmetleri risk taşıması özelliğinden dolayı, müşterilerle sağlam ve gelişmiş iyi ilişkilerin oluşturulması gerekmektedir. Bu ilişkiler ise, ancak güçlü müşteri ilişkileri ve kaliteli hizmetin verilmesi ile gerçekleşebilir.

Müşteri ilişkileri, banka ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı içeren bir süreçtir⁹⁹. Banka ile müşteri arasında kurulan olumlu ilişkiler, her geçen gün yoğunlaşan rekabet ortamında, bankalar için üstünlük sağlayıcı en önemli faktör / rekabet aracı haline gelmektedir. Teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum, rekabet üstünlüğünün uzun dönemde korunamamasına yol açmaktadır.

⁹⁸ Kargın, Elif Öztürk (2006), **Bankacılıkta Hizmet Pazarlaması, Bireysel Bankacılık Hizmetleri Uygulamasında Bir Banka Akbank Örneği**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, s.46

⁹⁹ Odabaşı, Yavuz (2000), **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**, Der Yayınları, İstanbul.

Hâlbuki, bankanın uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu müşteri ilişkilerinin taklit edilmesi ise zor ve maliyetli olabilmektedir.

Müşteri ilişkilerinde en önemli konulardan biri saygınlık oluşturmaktır. Özellikle, satış ve pazarlama eylemlerinin başarısı büyük oranda bu kavrama bağlıdır. Bu açıdan saygınlık, müşterinin çalışanlara ve bankaya karşı taşıdığı davranışın değeridir. Bunlar bankanın sunduğu ürün, hizmet ve ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir. Müşteriler, tatmin olduklarında ve bankaya güven duyduklarında saygınlık artabilmektedir. Müşterilerin bankadan bekledikleri; karşılık görebilme, bilgili çalışanlar, çabukluk, sözlerin tutulması, anlayış, güven, takip etme, sürpriz yokluğu, tutarlılık, iletişim, ulaşılabilirlik ve birebir etkileşimdir.

Müşteri memnuniyetini sağlamak; müşteri odaklı çalışarak, müşterinin güvenini kazanarak, müşterilere çok önem vererek, müşterileri en iyi şekilde temsil ederek, müşteriye bankanın içinde ve dışında iyi karşılayarak, müşteri ilişkilerinde daha sıcak davranarak, bütün müşterilere eşit davranarak, müşteriye karşı gülümsemeyi öğrenerek, maaşların müşteriler tarafından ödendiğini, geliri müşterilerin sağladığını hiç unutmuyarak ve satış ve hizmetten kaynaklanan müşteri şikayetlerini ortadan kaldırarak mümkün olacaktır¹⁰⁰.

Bankalar, hizmet endüstrileridir ve kesinlikle müşteri odaklı olmaları gerekmektedir. Müşterilere sorulduğunda, genel kanı bir bankanın ne pahasına olursa olsun müşteride hayal kırıklığı yaratan olumsuzlukları yok etmesi, ideal bir bankanın iyi bir hizmet vermesi ve rahatsız edici, etkileyici olumsuzlukların ortaya çıkmaması gerektiği yönündedir¹⁰¹.

¹⁰⁰ Peker, Pelin Devrim (2005), **Bireysel Banka Müşterilerinin Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, s.22

¹⁰¹ Peker, **a.g.e.**, s.16

3.2.1. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanların Amacı

Banka müşteri segmentasyonu çerçevesinde bireysel tanımlamasına giren müşterilere banka genel amaç ve politikaları doğrultusunda etkin bankacılık hizmeti vermek, pazarlama ve satış fırsatları oluşturmak, müşterilerin iş hacminden, risk unsuru ve verimliliği ön planda tutarak banka karını artırmak.

3.2.2. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanların İşlevsel Sorumlulukları

- Şube satış hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yıllık faaliyet planı hazırlamak,
- Belirlenen şube hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik bankacılık ürünlerini pazarlamak, müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamak,
- Perakende Bankacılık iş biriminin belirlediği satış kampanyaları doğrultusunda planlama yapmak,
- Müşteri ve pazar hakkında bilgi toplamak,
- Kampanya bilgileri doğrultusunda müşterileri kampanya ürünleri hakkında bilgilendirmek,
- Periyodik yayınlar ve medyayı takip ederek bireysel bankacılık sektöründeki yurtiçi ve yurtdışı gelişmeleri izlemek,
- Rakipler, piyasa ve pazar payı araştırma sonuçlarını incelemek,
- Hedef müşteri listesi oluşturmak,
- Hedef müşterilere yönelik tüm pazarlama ve satış faaliyetlerini yürütmek,

- Banka ürünlerinin tanıtımı, pazarlaması ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi için ziyaret programı hazırlamak ve randevu almak,

- Şube hinterlandında yer alan mevcut ve potansiyel müşterilerin listesini meslek odaları, firma yöneticileri ve mevcut müşterilerin yönlendirmeleri doğrultusunda çıkartmak; listedeki isimlerin banka ile olan tüm ilişkilerini araştırmak ve satış için müşteriyle temasa geçmek,

- Müşteri ziyaretleri sonrasında “Bireysel Müşteri Görüşme Raporu” hazırlamak,

- Müşteri potansiyelini belirlemek,

- Müşteri profilinin tespit edilmesini ve veri tabanı oluşturulmasını koordine etmek,

- Doğru zamanda, doğru ürünlerin, doğru şekilde satışını yapmak üzere müşterilere banka ürün ve hizmetlerini tanıtmak ve yeni fırsatlar yaratmak,

- Müşterilere çapraz satış yapılabilmesi için pazarlama önerileri geliştirmek,

- İstek ve ihtiyaçları karşılamak üzere müşteri bazında çözümler ve ürün paketleri hazırlamak,

- Müşteri bilgileri, ürün stratejileri ve standart ürün fiyatları doğrultusunda müşteri bazında fiyatlama yapmak, müşterilerle mutabakat sağlamak,

- Müşteriden alınması gereken faiz, komisyon, masraf ve diğer ücretlerin zamanında tahsil edilmesi için gereken tedbirleri almak,

- Şube yetkisi dâhilindeki bireysel kredi başvuruları için müşteri bilgilerini toplamak, müşteri bilgilerini ve kredi başvurularını incelemek; sisteme girmek ve scoring yapmak; sunulan başvurularla ilgili scoring puanını değerlendirmek, müşteri

hakkında görüş oluşturmak ve başvurular için kabul / red kararı alınmasına yardımcı olmak, müşteri kredi değerliliğinin yeterli bulunmadığı durumlarda başvuruyu geri çevirmek,

- Mevcut müşterilerin bankacılık davranışlarını izleyerek son dönem içinde işlem yapmayan müşterilerle temasa geçmek,
- Müşterilere genel bankacılık ve banka hizmetleri hakkında danışmanlık hizmeti vermek ve bilgi alışverişinin sürekliliğini sağlamak,
- Portföydeki müşterilerin banka ilişkilerinin en verimli düzeye getirilmesini ve verimsiz müşterilerin belirlenmesini sağlamak ve kontrol etmek,
- Mevduat portföyünü düzenli olarak kontrol etmek,
- Müşteri performansını satış ve kârlılık hedefleri doğrultusunda ayrıntılı olarak takip etmek. Şube müdürü ile birlikte şube genel durumu, portföy satış planları, pazarlama faaliyetleri, bireysel kredilerin seyri, şube içi iletişim ve hedeflerdeki gelişmeler hakkında bilgi alışverişinde bulunmak. Olumsuz koşullara yönelik öneri ve çözüm geliştirmek.

3.2.3. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanların İşinin Gereklilikleri

Değişen Koşullara Uyum

- Değişime olumlu yaklaşır; gerekliliğine inanır ve destekler,
- Değişimin getirdiği belirsizlik ortamında, kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları eksiksiz yerine getirir ve istikrarlı bir performans sergiler,
- Değişimin getirdiği yeni iş kurallarını uygular; yeni ortama uyum sağlar,

- Değişimin getirdiği yeni bakış açısını benimseyerek işine ve davranışlarına yansıtır.

Duygusal Kontrol

- Duygularını kontrol ederek her zaman sakin, dengeli ve objektif davranır,
- Baskı ile başa çıkabilir; tersliklere ve strese maruz kaldığında iyimserliğini, profesyonelliğini ve işe odaklılığını korur,
- Hatalardan sonra çabuk toparlanır; yaşadığı hayal kırıklıklarını işine yansıtmaz,
- Kararlı davranır, engeller karşısında bile işini devam ettirebilir; plan ve hedeflerinden vazgeçmez,
- Eleştiriler karşısında motivasyonunu kolay kaybetmez.

Empatik İletişim

- Başkalarının istek, beklenti ve kaygılarını anlar,
- Karşındakileri ilgili bir şekilde ve içtenlikle dinler, duygularını anlamaya çalışır,
- Duyarlı davranır ve başkalarının bakış açısını anlar,
- Başkalarının ihtiyaçlarını doğru anlar ve onlara sözleri ve davranışlarıyla yardımcı olur,
- İnsanların ne hissettiklerini kullandıkları sözcüklere, ses tonlarına, yüz ifadelerine ve sözsüz davranışlarına dayanarak fark eder ve doğru olarak yorumlar,

- Kendisini doğru olarak ifade edebilmek için doğru sözcükleri, ses tonunu ve vücut dilini kullanır.

Etik İlkelere Bağlılık

- Yüksek ahlaki değerlere sahiptir; iş ortamında bu değerlere uygun davranır; asla taviz vermez,
- Kurumun ilke ve değerlerinin bilincindedir ve bunlara uygun davranışlar sergiler,
- Doğruyu ve haklı olanı sonuna kadar savunur,
- Taahhütlerini yerine getirir; verdiği sözleri tutar,
- Söyledikleri ve davranışları tutarlıdır,
- Gizlilik ilkesine saygılıdır,
- Kurum içinde ve dışında güven yaratacak şekilde davranır, karşılıklı güven ortamının geliştirilmesine katkıda bulunur,
- Yaptığı işler her zaman yasal mevzuata, içtüzük ve yönetmeliklere uygundur.

İş Sorumluluğu

- Görev bilinci yüksektir; kendini işin sahibi olarak görür,
- Çalışma isteği ve azmine sahiptir; kendi işini daha iyi yapmanın yollarını araştırır ve uygular,
- İşine bütünüyle yoğunlaşarak, tamamlanana kadar tüm süreci takip eder,

- Kendi sorumluluk alanına giren konularda bankaya sürekli olarak katma değer sağlamak üzere çalışır.

Kalite Odaklılık

- Sonuç ve hedef odaklıdır; yüksek kaliteden ödün vermez,
- Sorumluluğu altındaki işleri düzenli, eksiksiz ve hatasız bir şekilde gerçekleştirir, zamanında teslim eder,
- Hizmetlerin kaliteli sunulması için mevcut kaynak ve teknolojiyi etkin biçimde kullanır,
- Hizmet kalitesinin artırılması için görüş ve önerilerde bulunur,
- İşin kalitesini artırmak için yeni metot ve fikirleri dikkate alır ve uygulamaya geçirir.

Kendini Geliştirme

- Güçlü ve sürekli bir öğrenme, kendini yetiştirme ve geliştirme isteği vardır,
- İş/görevi ile ilgili bilgisini her zaman yeniler, güncel tutar,
- Yeniliğe ve öğrenmeye açıktır; yeni uygulamaları hızla özümsemeye çalışır,
- Öz eleştiri yapar; eksik yönlerinin farkındadır ve bunları nasıl giderebileceğinin yollarını arar,
- Hangi yönünü nasıl geliştirebileceğini araştırır ve bunun için aksiyona geçer,

- Yaşadığı olumlu olumsuz deneyimlerden ders çıkartarak, bunları kişisel gelişimi için kullanır,
- Performansı ile ilgili geri bildirim bekler ve aldığı bildirim doğrultusunda kendini geliştirmeye çalışır,
- Kişisel kariyer gelişim hedeflerini özümser; ihtiyaç duyduğu eğitimleri talep eder.

Müşteri Odaklılık

- Her davranışında müşteriye önemini ve önceliğini hissettirir,
- Müşteri ile sürekli olarak pozitif ve paylaşımcı bir iletişim kurar ve ilişkilerin devamlılığını sağlar,
- İç-dış müşterilerin beklenti, gereksinim ve problemlerini doğru olarak anlar,
- Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi, hızlı ve güvenilir ürün/hizmetleri sunarak karşılar,
- Olumlu, olumsuz müşteri geri bildirimlerine özen gösterir; kendi performansına dair müşteri memnuniyetini araştırır, takip eder,
- Müşteri/ürün/hizmet hakkındaki bilgisini sürekli olarak yeniler,
- İstikrarlı bir şekilde sunduğu kaliteli hizmetlerle müşterinin güvenini kazanır,
- Müşteri memnuniyetinin sorumluluğunu taşır, memnuniyeti sürekli olarak artırmayı hedefler,

- Müşteriye mükemmel hizmetin sunulmasına engel olan konuların en kısa ve etkin biçimde çözümlenmesini sağlar.

Takım Çalışması

- Takım çalışmasına inanır ve destek verir; çalışma arkadaşlarına ve ortama uyum gösterir,
- Üyesi bulunduğu takım/grup içinde üstlendiği sorumlulukları zamanında ve beklenen kalitede yerine getirir,
- Çalışma arkadaşları ile ortak bir hedefe doğru işbirliği ve dayanışma içindedir,
- Takım arkadaşlarını rakip olarak görmez; kendini ön plana çıkarmaz; yardımseverdir,
- Kültür ve fikir farklılıklarına saygı duyar; takım arkadaşlarının düşüncelerini saygıyla dinler; esnek ve yapıcıdır,
- Kendi düşüncelerini takım arkadaşlarıyla açıkça paylaşır, ancak fikirlerini dayatmaz, körü körüne savunmaz,
- Ekip çalışmasının sağlıklı yürüyebilmesi için bildiklerini ve kaynaklarını paylaşır,

3.2.4. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanların Fonksiyonel Yetkinlikleri

Esneklik

- İşini yaparken farklı yöntemler kullanmaya açıktır,
- Yeni fikirler, yaklaşım ve ortamlara uyum sağlar,
- Birden fazla işe odaklanarak bunları aynı anda yürütebilir,
- Değişen taleplere, koşullara ve beklenmedik durumlara yaklaşımlarını ve davranışlarını gözden geçirerek kolayca adapte olur; bunu yapmaya isteklidir,
- Değişik insanlar ve durumlar karşısında kendi tavır, tutum ve davranışlarını etkin çalışmayı sağlamak üzere uyarlar,
- Değişimle karşılaştığında yeni koşullara uyum sürecinde performansını korur,
- Değişen önceliklere, daha iyi fikir, strateji, prosedür ve metotları hızla kabul eder ve uyum sağlar.

İlişki Yönetimi

- Uzlaşmacı ve sabırlıdır,
- Yaygın ve samimi ilişkiler kurar ve sürdürür,
- İş arkadaşlarıyla kişisel ilişkiler kurar ve sürdürür,
- İlişkilerinde, tutarlı davranışları ile güven yaratır,

- İlişki kurduğu insanlara ve sorunlarına ilgi gösterir.

Performans Yönetimi

- Olumlu veya olumsuz iş sonuçlarını tespit eder, nedenlerini ve aksiyon planlarını belirler,
- Çalışanları ile birlikte spesifik ve ölçülebilir performans standartları belirler,
- Çalışan performansını ve yetkinliklerinin gelişimini sürekli olarak izler ve sürekli olarak geri bildirimde bulunur,
- Açık, anlaşılır ve zorlayıcı hedefler belirler ve hedeflere bağlılık gösterilmesini sağlar. İş performansının sürekli olarak gelişmesi için planlama yapar ve çalışanları bu doğrultuda yönlendirir,
- Takımların performans sorunlarını araştırır, belirler ve çözer,
- Takım rol ve sorumluluklarını kişiler bazında netleştirir, bu sorumlulukların kurumsal hedefler ile uyumlu olmasını sağlar.

Problem Çözme

- İç-dış müşteri memnuniyetini sağlamak üzere, karşılaştığı sorunlara hızlı, etkin ve uygulanabilir çözümler bulur,
- Alternatif çözümler için destekleyici veri ve sebepler bulur,
- Geçmişteki benzer problemleri temel alarak çözüm üretir,
- Problemleri doğru bir şekilde anlar,
- Sorun çözümü için gerektiğinde doğru kişilerle temasa geçer,

- Gerektiğinde çözüme ulaşmak için araştırmalar yapar, analiz eder ve çözüm önerileri geliştirir,
- Problem çözme sürecinde mantığını ve muhakeme yeteneğini doğru şekilde kullanır.

Teknik Uzmanlık

- Uzmanlık alanındaki en son bilgilere sahiptir,
- Uzmanlığını diğerleriyle paylaşır, gerektiğinde eğitici rol oynar,
- Mesleği ile ilgili mevzuat, prosedür ve gelişmeleri yakından takip eder ve uygular,
- Önemli ve işiyle yakından ilgili finansal ve ticari konulardan haberdardır,
- Günlük işlerini yürütürken maliyet ve kâr gibi kriterleri göz önüne alır,
- Önüne çıkan ticari kâr/ fayda sağlayacak fırsatları değerlendirir,
- Yaptığı işlerin finansal getirisinin yüksek olmasına çalışır,
- Rakiplerinin durumu ile ilgilenir, takip eder,
- Başarıya ulaşmak en önemli motivasyon kaynağıdır, hemen harekete geçer,
- Kazanç sağlayacak fikirleri ve yaklaşımları uygulama konusunda enerjik ve kararlıdır,
- Ticari fırsatlar konusunda sürekli yeni fikirler geliştirir.

3.3. MODELİN AMAÇLARI

Ülkemizde müşteri ilişkileri yönetiminin en başarılı ve yoğun şekilde uygulanmakta olduğu sektör bankacılık sektörüdür. Bankacılık alanında, müşteri merkezli yönetim yaklaşımına olan ihtiyacın giderek artması, bankaları yeni müşteri ilişkileri modelleri arayışına itmiştir. Çalışmanın bu bölümünde, bankaların başarılı müşteri ilişkileri yönetimi politikalarını planlaması, yürütmesi ve geliştirmesine ilişkin örnek MİY modeli kurulacaktır. Bu modelin amaçları aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır:

- Modelin uygulanacağı bankanın uyması gereken şartlar ve sahip olması gereken değerleri öne çıkarmak,
- Modelin uygulanacağı bankanın sahip olması gereken kurum felsefesi ve müşteri ilişkileri yönetimi hedef ve amaçlarını belirtmek,
- İlgili bankanın kurum, şube ve MİY yapısına ilişkin örnek model sunmak,
- Bankanın uygulayabileceği MİY süreçlerine örnek göstermek,
- Veri toplama, veri ambarları, veri işleme ve veri doğruluğuna ilişkin bilgiler sunmak,
- Bankanın faydalanabileceği teknolojik unsurlara değinmek,
- İlgili bankada oluşturulabilecek müşteri segmentlerine ilişkin model sunmak,
- İşletmenin kampanya yönetimi sürecinde izlemesi muhtemel olan aşamalara dair örnekler sunmak,
- Yürütülecek olan kampanyaların muhtemel aşamalarını ve bu aşamalarda hangi işlemlerin gerçekleşeceğini incelemek,

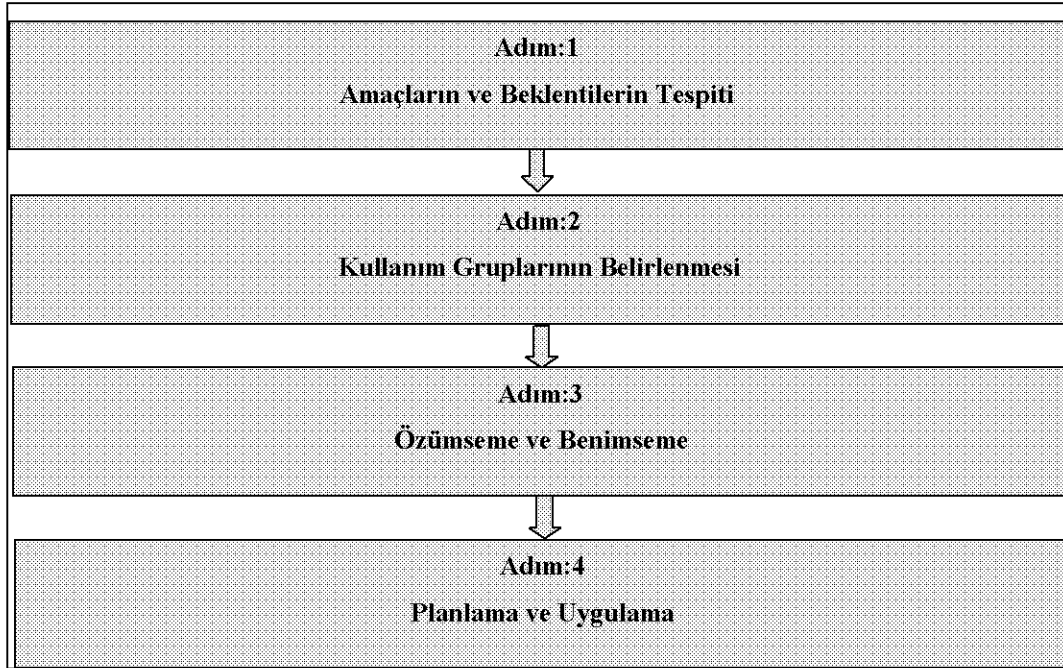
- Bankanın uygulaması gereken analiz türlerini belirtmek ve bunlara dair açıklamalar sunmak.

3.4. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMASI

3.4.1. Uygulanması Gereken Temel Adımların Belirlenmesi

Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisini uygulamaya karar veren bir banka, ilk önce yapması gerekenlerin tespitini gerçekleştirmelidir. Arka arkaya atılacak bu adımlar büyük önem taşımakta ve bankanın başarılı Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulaması için gereken temel adımlardır. Alttaki şekilde, bu adımlar gösterilmeye çalışılmıştır.

Şekil.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimine Başlarken Uygulanması Gereken Adımlar



Kaynak: Könüman, Mine (Mayıs 2001), A Bank'ın A'dan Z'ye CRM Öyküsü, **ActiveLine Bankacılık Dergisi**, s.11.

Yukarıdaki örnek tabloda da gösterildiği gibi, ilk aşama olan amaç ve beklentilerin tespiti, hareket planının düzgün biçimde oluşturulması ve ilerleme

raporlarının ve değerlendirmelerinin sağlığı bakımından büyük önem taşımaktadır. Banka, kendisi için müşteri ilişkileri yönetimi amaç ve beklentilerini bu aşamada belirlemelidir. Bu amaç ve beklentilere örnek olarak alttakiler gösterilebilir¹⁰²:

- Rakiplere göre farklılık sağlayarak üstünlük sağlamak,
- Müşteri özelinde farklı pazarlama ve satış stratejileri geliştirebilecek yeterliliğe ulaşmak,
- Daha çok müşteriye ulaşmak, müşteri portföyünü geliştirmek,
- Müşteriyi koruyabilmek, onunla olan ilişkiyi derinleştirerek ticaret hacmini artırmak,
- İşgücü verimliliğini yükseltmek,
- Müşterinin tanımak, davranış ve beklentileri belirlemek,
- Müşterinin her türlü bankacılık işleminde hayatının kolaylaştırmak,
- Etkin satış ve pazarlama ile müşteri ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetleri sunmak,
- Müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırmak,
- Pazar payının artırmak,
- Maliyetleri düşürüp, kârlılığını artırmak,
- Piyasada rekabet avantajını sağlamak.

¹⁰² Könüman, Mine(Mayıs 2001), A Bank'ın A'dan Z'ye CRM  yk s , **ActiveLine Bankacılık Dergisi**,10-11.

Yukarıda listelenen MİY amaçları, uygulanma açısından bankadan bankaya değişmektedir. Bazı bankalar bu unsurların sadece birine odaklanmakta, diğerleri ise aynı anda birden fazlasını kendilerine amaç edinmektedirler.

Kullanım gruplarının belirlenmesi aşamasında müşteri ile birebir etkileşim içinde olan birimlerden başlamak üzere, MİY'in bankanın bünyesine hangi sırayla yerleştirileceği belirlenmelidir. Müşteri ilişkileri yönetiminin bütün birimlerin benimsemesi gereken bir uygulama olmasına karşın, bir öncelik sırasının belirlenmesi de kaçınılmazdır.

Bir sonraki adımda Müşteri ilişkileri yönetiminin organizasyonel yapıya kabul ettirilmesi ve sadece teknolojiye yatırım yapmaktan ve süreçleri açıklamaktan ziyade kurumsal kültürün en temel bileşenlerinden biri haline getirilmesi gerekmektedir.

Kötü planlanmış bir süreç, hiç planlanmamış bir süreçten daha iyidir. Planlar ne kadar açık ve belirlenen amaçları ortaya koyar şekilde hazırlanırsa, uygulama da o ölçüde başarılı olacaktır. Sürece ait eğitim, süre, maliyet, getiri gibi her türlü unsurlar önceden planlanmalıdır.

3.4.2. MİY Uygulama Alanlarının Belirlenmesi

MİY, temel olarak pazarlama, satış, hizmet ve risk yönetimi alanlarında uygulanmakta ve stratejik etkileri sayesinde her alan için belirli amaçları sağlamaktadır. Bu uygulamalara, stratejilerine ve amaçlarına ait örnek aşağıda verilmiştir¹⁰³:

¹⁰³ Kõnũman, a.g.m., s.4

Tablo.3.2. Temel MİY Uygulama Alanları

UYGULAMA ALANI	STRATEJİ	AMAÇLAR
Pazarlama	Doğru müşteriye, doğru ürünü, doğru koşullarda ve doğru yerde sunabilmek,	Etkin pazarlama, Kampanya yönetimi Çapraz satış,
Satış	Satış sürecini kısaltmak ve satış temsilcisinin verimliliğini arttırmak,	En doğru müşteriye, en doğru yerde satış, Ürün kârlılığını yükseltmek,
Hizmet	Düşük maliyetlerle işlem hızını ve sonuçta müşteri memnuniyetini yükseltmek,	Toplam kârlılığı arttırmak, Kârlılığı uzun vadede kalıcı kılmak,
Risk Yönetimi	Müşteri hakkında doğru bilgileri derlemek ve objektif analizlere ulaşmak,	Risk-getiri perspektifinde kârlılığı maksimize etmek, Etkin risk yönetimi sağlamak,

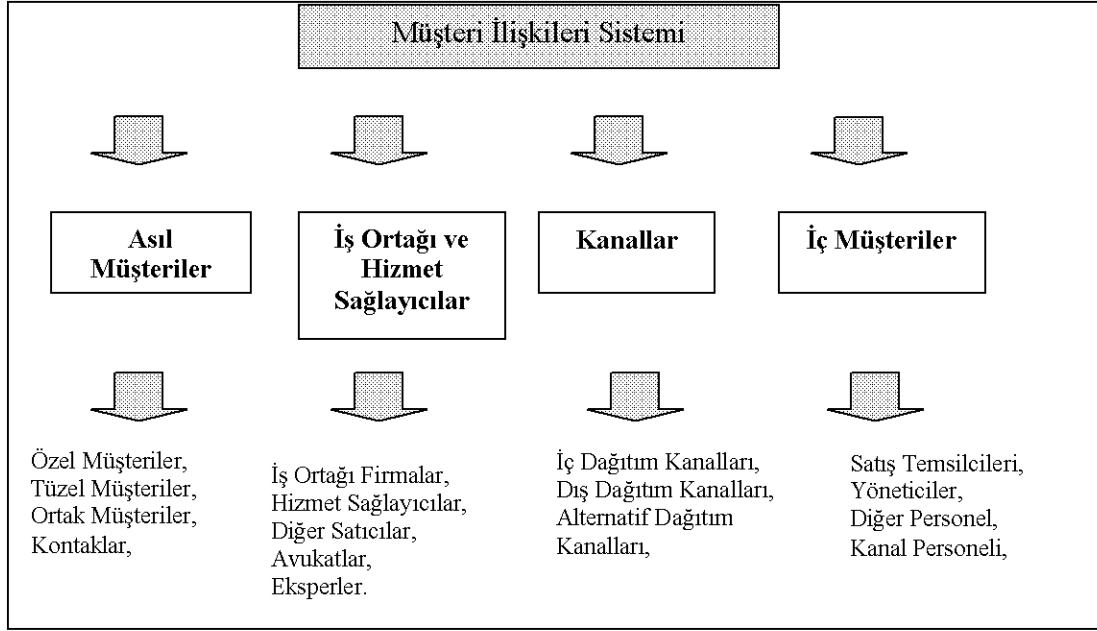
Kaynak: **Könüman, Mine (Mayıs 2001), A Bank'ın A'dan Z'ye CRM Öyküsü**, ActiveLine Bankacılık Dergisi, s.4.

3.4.3. Müşteri Kitlesinin Belirlenmesi

Bankaların müşteri kitlesi çok geniştir. Bu yüzden, MİY stratejilerinin uygulanacağı doğru müşteri gruplarının bulunup sınıflandırılması gerekmektedir. Banka, kiminle hangi işi yaptığını çok iyi bilmek zorundadır. Özellikle müşteri bilgisinin çok önemli olduğu bankacılık sektöründe, müşteri ilişkileri yönetimi planlanırken bütün müşteri ilişkileri gözden geçirilmeli ve müşteri kitlesi gruplara tasnif edilmelidir. Altta, bir bankanın sahip olabileceği müşteri ve ortak kitlesine ilişkin bir model örneği verilmiştir¹⁰⁴:

¹⁰⁴ Turfan, Ercan, Finans ve Sigorta Sektöründe CRM, **BTVizyon Toplantısı Sunumu**, 5 Mart 2002.

Şekil.3.2. Müşteri İlişkileri Sistemi Modeli



Kaynak: Turfan, Ercan, Finans ve Sigorta Sektöründe CRM, **BTVizyon Toplantısı Sunumu**, 5 Mart 2002.

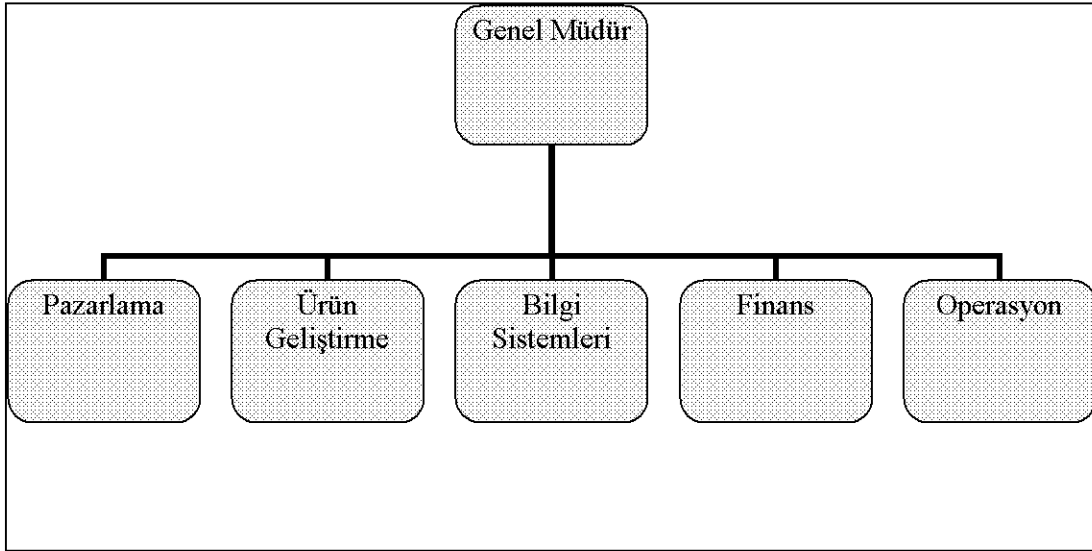
Yukarıdaki şekilden de görüldüğü gibi, müşteri ilişkileri sistemi çeşitli kanal ve müşteri türlerini kapsamaktadır.

3.4.4. Banka Organizasyon Yapısının Oluşturulması

Bankalarda, müşteri ilişkileri yönetiminin bütün kurum yapısına yansıtılması işleminin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi şarttır. Müşteri İlişkileri Yönetimi politikasını uygulayabilmek için, organizasyonel yapısını değiştirmeye hazır olan bankaların sayısı çok azdır. Buna rağmen, kurum yapısında yapılan reorganizasyonun MİY'e etkisinin büyük olacağını anlamış bankalar da mevcuttur. Müşterilerin daha iyi yönetilmesi daima kurumun çeşitli seviyelerinde çalışan bir takım çapraz fonksiyonel roller tarafından desteklenmektedir. Banka, MİY'in yapısını temel iletişim sürecinin üzerine kurmaya çalışmalıdır.

Doğru müşteriye algılayıp doğru teklifi doğru zamanda yapabilmek için kurum çalışanları bir süreci paylaşmalı ve başarı için gereken aktivite ve görevleri tamamlayabilmek için becerilerini kullanmalıdırlar. Altta, sıradan bir bankanın organizasyon yapısına ilişkin bir örnek gösterilmiştir¹⁰⁵:

Şekil.3.3. Sıradan Bir Bankanın Organizasyon Yapısı

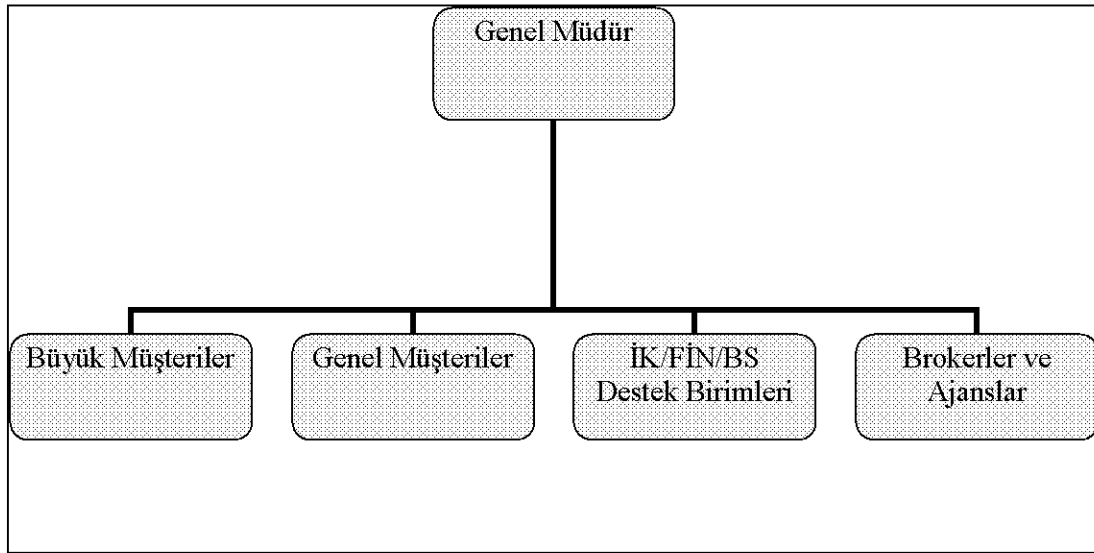


Kaynak: www.deazone.com_ Erişim Tarihi: 10/11/2009.

¹⁰⁵ www.deazone.com, Erişim Tarihi 10/11/2009.

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi, bu tür organizasyonel yapının MİY açısından iki büyük dezavantajı bulunmaktadır. Birincisi, sonuçların iş seviyesinde sunulması ve dolayısıyla müşterilerle olan performansı gizli kalmasıdır. İkincisi, BT, Finans, İnsan Kaynakları, Pazarlama gibi beceri ve yetenek alanların fonksiyonel olarak tanımlanmış olmasıdır. Altta, müşteri odaklı bir bankaların benimseyebileceği organizasyon yapısına ilişkin örnek model verilmiştir¹⁰⁶:

Şekil.3.4. Müşteri Odaklı Bankaların Organizasyon Yapısına İlişkin Örnek Model



Kaynak: Altan ve M.Atan (2001), “Toplam Etkinlik Ölçümü: Türkiye’deki Özel ve Kamu Bankaları İçin Bir Uygulama”, **V. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, Çukurova Üniversitesi, Adana, s.26.

Görüldüğü gibi, organizasyonun yapısında büyük değişimler mevcuttur. İnsan Kaynakları, Finans, Bilgi Sistemleri gibi destek birimleri müşteri grupları ile aynı seviyede bulunmakta ve onlarla geliştirilecek olan ilişkilerde destekleyici rol üstlenmektedir.

¹⁰⁶ Altan ve M.Atan (2001), “Toplam Etkinlik Ölçümü: Türkiye’deki Özel ve Kamu Bankaları İçin Bir Uygulama”, **V. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, Çukurova Üniversitesi, Adana, s.26.

3.4.5. Şube Yapısının Oluşturulması

Bankanın gelirinin büyük kısmını oluşturan bireysel ve kurumsal müşteriler, müşteri ilişkileri yönetiminin asıl hedef kitlesini oluşturmaktadır. Özel, tüzel ve diğer müşteri türlerine ulaşmak ve onlara hizmet vermek için bankalar çeşitli yolları kullanmaktadır. Bu yollardan bazıları, zengin şube ağları ve alternatif dağıtım kanallarıdır. Alternatif dağıtım kanallarındaki çeşitliliğin son yıllarda yükselişe geçmesi, bu kanalları sektöre yeni katılan kurumlar için çok cazibeli bir kanal haline getirse de, alternatif kanalların ileri seviyede teknolojiye ihtiyaç duyması ve önceden oluşturulmuş sağlam teknik altyapı ve veri madenlerine dayanması bu kanalın seçimini ilk başta zorlaştırmaktadır. Buna karşın, detaylı müşteri tasnifi sonucunda iyi bir şube organizasyonu yapısı oluşturulabilir ve zamanla geliştirilebilir.

Müşterinin banka hakkında ilk izleniminin şubelerde olduğu gerçeği de göz önünde bulundurulursa, farklı müşteri türlerine göre farklı şube organizasyonuna gidilmesi artık bankaların gerçekleştirmesi gereken ilk adımlardan birisi olmuştur. Altta, bir bankanın oluşturabileceği şube türlerine örnekler verilmiş, örnek şube modelleri açıklanmaya çalışılmıştır:

- **Kurumsal Şubeler:** Büyük ölçekli, çok uluslu ve/veya uluslararası faaliyet gösteren kurumsallaşmış firmalara özel portföy hizmeti sunan şubedir.
- **Ticari Şubeler:** Orta ve büyük ölçekli, yurtiçi ve yurtdışında faaliyet gösteren firmalara özel portföy hizmeti sunan şubedir.
- **Şubeler:** Ticari firmalar, küçük ve orta boy işletmeler ile bireysel müşterilere tüm bankacılık ürünleriyle hizmet sunan şubedir.
- **Bireysel Şubeler:** Finansal danışmalık çerçevesinde, geniş bankacılık ürün yelpazesinden yararlanmak isteyen bireysel müşterilere portföy hizmeti sunan şubedir.

- **Ofis:** Bağlı oldukları şubenin bir uzantısı olarak, tüm bankacılık ürünleriyle hizmet sunan şubedir.
- **Serbest Bölge Şubeleri:** Serbest bölgelere özgü, özel işlem şubeleridir.
- **Yatırım Merkezleri:** Hisse senedi, yatırım fonu ve hazine bonoları ile ilgili özel servis veren merkezlerdir.
- **Özel Birikim Yönetimi:** Yatırım danışmanlığı hizmeti başta olmak üzere tüm bankacılık ürünleri ve hizmetlerinin verildiği şubedir.

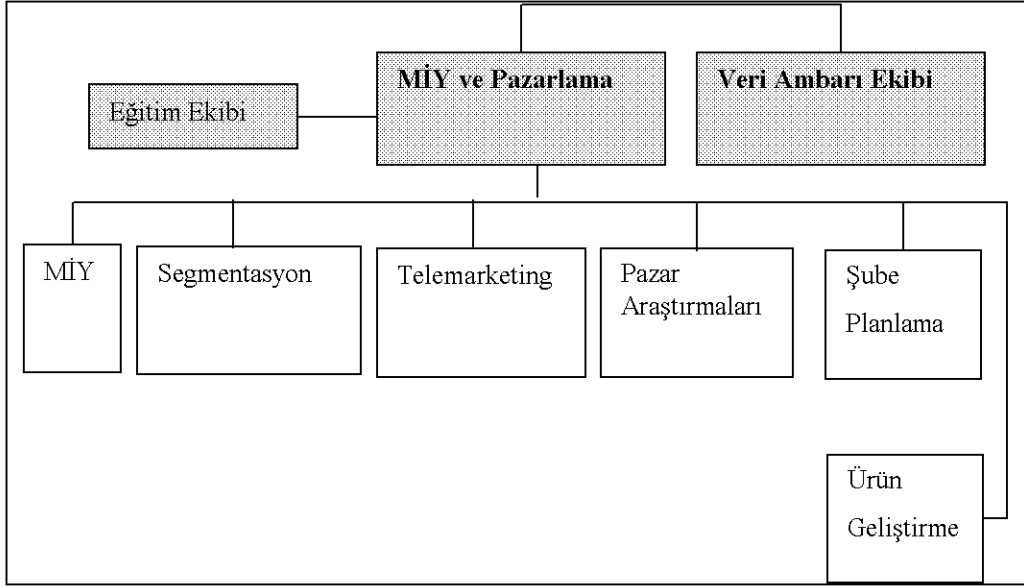
3.4.6. MİY Organizasyon Yapısının Oluşturulması

Bankalarda, müşteri ilişkileri yönetimi yönünden stratejik ve merkezi rol üstlenen ve bütün MİY stratejilerinin, kampanyalarının ve müşteri odaklı pazarlama yaklaşımının temeli birim bazında oluşturulmalıdır. Bazı bankalarda bu misyonu pazarlama birimi yürütmekte olup, bazılarında ise pazarlama bölümünün fonksiyonu genişletilerek “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlama” bölümü oluşturulmaktadır.

Hangi isim altında oluşturulursa oluşturulsun, banka nezdinde çalışacak olan ve bilanço kaygısı, vadeli hesap, tek hesap, kredi hedefleri gibi hedeflerden ziyade müşterinin ne istediğini, müşterinin banka ile ilişkide hangi noktada olduğu, bu ilişkinin hangi seviyeye taşınabileceği, müşterinin kendi hayat evresinde nerede yer aldığı ve dolayısıyla ihtiyaçlarının neler olduğu gibi bakış açısına sahip olan, çeşitli analizleri yapan ve bu analiz sonuçlarını da aksiyona yansıtmayı hedefleyen bir birim kurulmalıdır. Birimin bünyesinde toplanacak olan alt birimler incelendiğinde, pazarlama faaliyetlerinin yönetimini oluşturacak olan unsurların tek bir çatı altında toplanacağı görülecektir. Bu unsurlar, ilgili birim ile koordinasyon içerisinde çalışan veri ambarı ekibi ile senkronize edilerek yeni MİY uygulamalarının geliştirilmesine zemin hazırlayacaklar.

Altta, banka bünyesinde oluşturulabilecek Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlama birimine ilişkin örnek bir organizasyon şeması modeli verilmiştir:

Şekil.3.5. MİY ve Pazarlama Birimi Organizasyonel Yapısı Modeli



Kaynak: Swift R.S., Accelerating Customer Relationship: Using CRM and Relationship Technologies

Bu modelde gösterilen birimler ayrı ayrı incelendiğinde modelin yapılanması aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- **MİY Ekibi;** bankanın MİY stratejilerini, amaçlarını ve hedeflerini her yönüyle belirleyecek ve banka içerisinde MİY felsefesinin uygulanmasına yardımcı olacak temel ekiptir. Ekip, bahsi geçen sorumlulukları yerine getirirken bölüm içerisinde yer alan diğer ekipler ile sürekli işbirliği içerisinde olup, bilgi alışverişinde bulunmalıdır. Ekip bir bakıma bankanın müşteriye gözüken yüzü olarak da nitelendirebileceğimiz Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlama bölümünün beyni görevini üstlenecektir.

- **Segmentasyon Ekibi;** Müşteri İlişkileri Yönetimi ekibi ile çok yakın ilişkide olacak ekiptir. Bankanın hem tüzel, hem bireysel segmentasyonu bu ekip tarafından gerçekleştirilecektir.

- **Telemarketing Ekibi;** kampanyalar bazında müşterilere ürün satışı yapmayı hedefleyen bir kanal, satış stratejisini kurgulayacak, işkollarının

ihtiyaçlarını da gözeterek kampanyalar bazında aramalar yapıp ürün pazarlamasını yapacak bir birimdir.

- **Pazar Araştırmaları Ekibi;** Periyodik olarak veya işkollarının talebi üzerine yapılacak müşterilerin memnuniyet seviyelerindeki değişimler, müşterilerin banka hakkında en çok takdir ettikleri ve en çok şikâyet ettikleri hususlar, müşterilerin bankaya bağlılıklarının seviyeleri, işkollarının yeni pazara çıkardıkları herhangi bir ürün konusunda müşterilerin algılama düzeyi, düşünce ve yorumlarını, ürünün veya hizmetin gidişatını inceleyecek ve bu konuda araştırmalar yapacak birimdir.

- **Şube Planlama Ekibi;** doğrudan şube ağını planlayacak, açılacak yeni şubeleri belirleyip, onların fizibilitesini yapacak, kârlılığını takip edecek, şube ile büyüme stratejisini kurgulayacak ve aksiyona çevirecek birimdir.

- **Ürün Geliştirme Ekibi;** yeni ürün geliştirecek ve mevcut ürünlerin performansını takip edip, sistemsel sorunları inceleyecek ve gereken düzeltmeleri belirleyecek, yeni ürün fikirleri geliştirip sistem analiz ve yazılım ekiplerine ileterek ürünü tamamlamayı kendine görev edinecek bir birimdir.

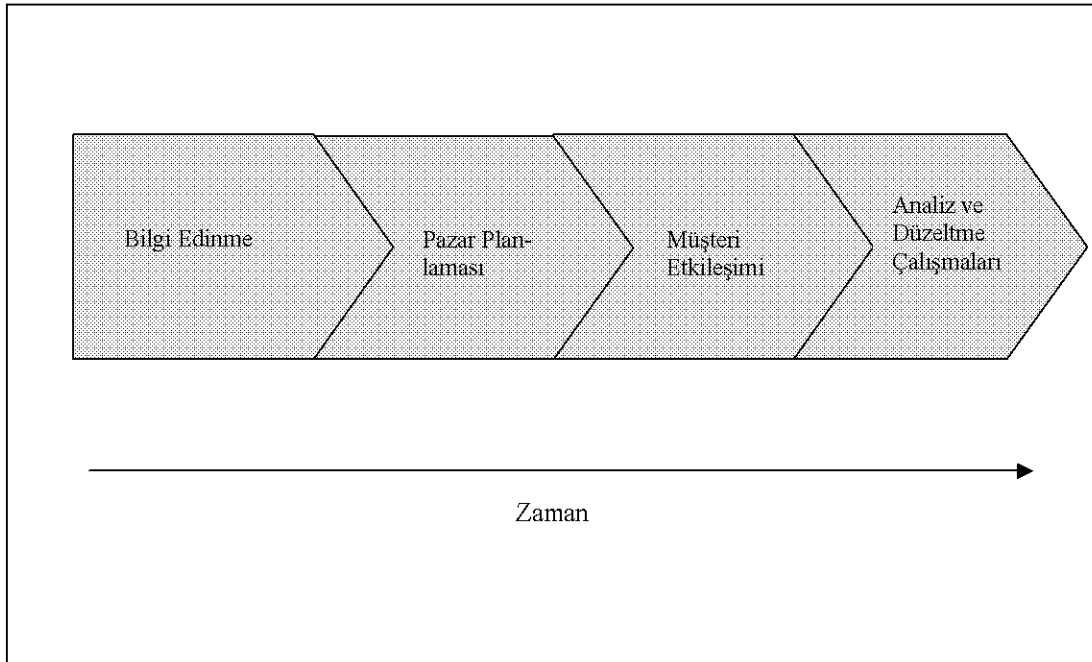
Bankalarda MİY organizasyon yapısının oluşturulması önemi gün gittikçe artan bir konudur. Oluşturulacak koordinasyonu ve araştırma gücü yüksek olan MİY birimi, bankanın müşteri ilişkileri politikasını başarıya taşıyacak kilit unsur olacaktır.

3.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ SÜRECİ

Bankalarda müşteri ilişkileri yönetimi süreci belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bilgi edinmeden, analiz ve düzenlemeye kadar uzanan bu süreç boyunca devamlı bilgi geri dönüşümü yapılmalı, süreç içerisinde oluşan olumsuzluklar giderilmeye çalışılmalıdır. Altta bir bankayı müşteri ilişkileri yönetimi sürecinde bekleyen aşamalara ilişkin bir örnek gösterilmiştir¹⁰⁷:

¹⁰⁷ www.deazone.com,Erişim Tarihi:10/11/2009.

Şekil.3.6. Örnek Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci



Kaynak: www.deazone.com, Erişim Tarihi: 10/11/2009.

Her temel sürecin başlangıcı bilgi edinmedir. Edinilen bilginin doğruluk payının yüksek (%100'e yakın) olması, bankanın yapacağı her türlü planlama ve analiz işlemlerinin doğruluk payını da artıracaktır. Ortak bir merkezi veri tabanda tutulan demografik ve finansal müşteri bilgilerine bankanın herhangi bir merkez veya şubesi tarafından erişim olanaklı kılınmalıdır. Müşteri bilgisinin güncelliğine de önem verilmeli, gişedeki memurlara ve diğer personele özel veri kontrolü ve bilgi testi eğitimleri verilmelidir.

Müşteri bilgileri bankalarda iki ana başlık altında tutulabilir. Bu başlıklara genel ve finansal bilgiler örnek verilebilir. Başlıklar alttaki gibi detaylandırılması mümkündür:

Toplanacak Genel Bilgiler;

- Müşterinin demografik bilgileri,
- Müşterinin kimlik bilgileri,
- Müşterinin adres bilgileri,
- Müşterinin telefon-faks bilgileri,
- Müşterinin e-posta bilgisi
- Müşterinin ilişki bilgileri,

Sektör Bilgisi vs. Toplanacak Finansal Bilgiler;

- Finansal bilgiler,
- Müşterinin mal varlığı bilgileri.

Yukarıda bahsi geçen verilerin düzgün ve efektif şekilde toplanabilmesi için, bankalarda birden fazla yöntem kullanılabilir. Kullanılma oranlarına göre bu yöntemlerin bazıları aşağıda verilmiştir¹⁰⁸:

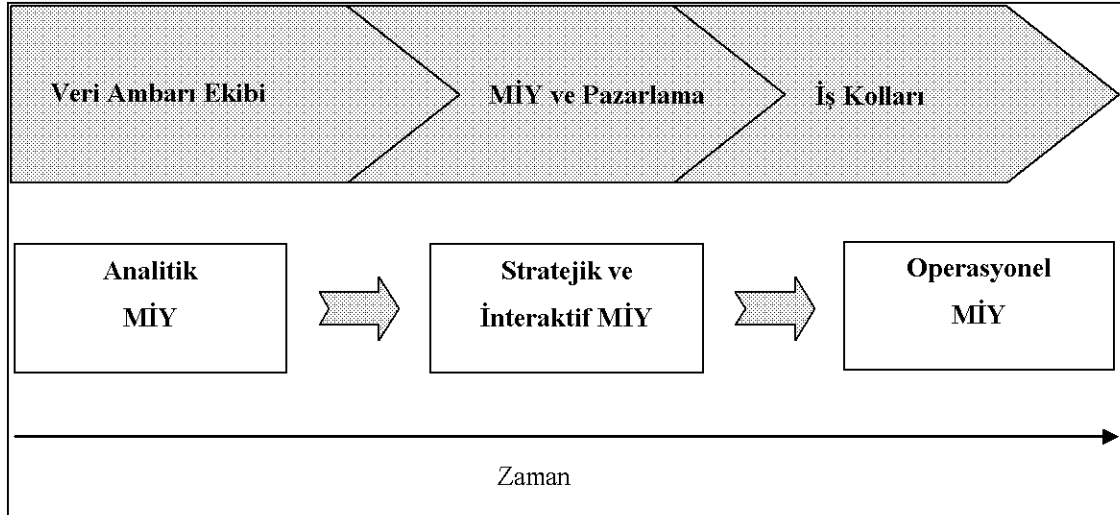
¹⁰⁸ www.deazone.com, Erişim Tarihi:10/11/2009.

Tablo.3.3. Müşteri Bilgisi Toplamada Kullanılan Yöntemler

Direkt Satış Etkileşimi	%60
E-posta	%50
Çağrı Merkezi Etkileşimi	%43
Web Sitesi Ziyaretleri	%40
Anketler	%28
Odak Grupları	%28
Sergi ve Fuarlar	%27

Kaynak: www.deazone.com, Erişim Tarihi:10/11/2009.

Müşteri verisi ile donanmış veri ambarlama ekibi ile senkronize edilen MİY birimi, banka içerisinde geliştirilecek olan müşteri ilişkileri uygulamalarının işkolları ile koordinasyonunu sağlayarak, bu uygulamaların kurum içerisinde hayata geçirilmesinden sorumlu olacaktır. Bu kapsamda banka içi diğer birimler ile yürütülecek olan süreçler düzenlenmeli ve görev dağılımlarının yapılması gerekmektedir. Alttaki grafikte, bankalardaki MİY stratejilerinin MİY sürecinin hangi aşamasında ve paralel olarak da MİY'i oluşturan ekiplerin ve iş kollarının bu süreçte nerede yer alabileceğine dair bir örnek gösterilmiştir:

Şekil.3.7. MİY Süreci İçerisinde Farklı Ekiplerin Yerleri

Kaynak: www.deazone.com, Erişim Tarihi:10/11/2009.

Bu ekiplerin her birine ayrılan görev dağılımları aşağıdaki gibi olabilir:

Veri ambarı ekibi için analitik miy uygulamaları;

- Müşteriler ile ilgili bilgi edinme,
- Müşterilerin demografik verilerinin ve davranışlarının analizi,
- Kampanyaların yanıt analizleri.

Miy ve pazarlama birimi için stratejik ve interaktif miy uygulamaları;

- MİY'in merkezi olarak koordinasyonu,
- Pazarın belirlenmesi,
- Kampanya kanallarının belirlenmesi,
- Yapılacak analizlerin belirlenmesi,
- Müşteri etkileşimi,
- İşkolları ile birlikte bankanın MİY pazarlama stratejilerinin oluşturulması.

İşkolları için ise operasyonel miy uygulamaları;

- Şube satış ağı yönetimi,
- MİY pazarlama stratejilerinin sahaya indirilmesi,
- MİY kampanyalarının uygulanması,
- Kampanya performansının şube takibinin yapılması.

3.6. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİ KULLANIMI

Bilişim teknolojileri bankalara, müşteri ilişkilerini çeşitli yollarla oluşturma ve geliştirme olanağı tanır. Bankalar büyük miktarlarda müşteri verisiyle iş yapan kurumlardır ve bu kuruluşlarda müşterilerin yönetimi veri ambarları, veri madenciliği ve diğer bilişim teknolojileri sayesinde daha kolay ve efektif olarak yapılabilmektedir. Genellikle teknoloji yatırımlarının getirdiği maliyet yükü kaygı uyandırır. Oysa MİY için ölçülen yatırım geri dönüş oranı performansı yüzde 67'dir, yani MİY hiç de pahalı bir yatırım değildir. MİY'in pazarlama ve satış harcamalarında sağlanan tasarrufa yüzde 53, sabit yatırım maliyetlerine ise yüzde 35 oranında katkısı olmaktadır¹⁰⁹.

Teknoloji MİY'ne aşağıdaki konularda bilgi edinmekte yardımcı olabilmektedir:

- Müşteri odaklı ihtiyaçların belirlenmesi,
- Müşterilere özel kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlerin sunulması,
- En kârlı müşterilerin belirlenmesi,
- Etkili ve standartlaştırılmış müşteri hizmetleri,

Düzgün tasarlanmış teknolojik altyapı ve bilgi sistemleri ekosistemi müşterinin ihtiyaçlarına ani cevap verme imkanını mümkün kılmaktadır. Örneğin, banka mevcut müşterilerine yeni ürün ve hizmet tanıtımlarını yollayan MİY aracı oluşturabilir. Bankaların kullanabileceği diğer teknolojik araç ve yatırımlar aşağıdakilerden bazıları olabilir¹¹⁰:

- Çağrı Merkezi Otomasyonu,

¹⁰⁹ Gültekin, Hasan (2001), Neden CRM Finans Sektörü İçin Bir Zorunluluktur? **ActiveLine Dergisi**, Mayıs 2001

¹¹⁰ Könüman, agm, s: 3

- Kampanya Yönetimi,
- Kontak Yönetimi,
- Veri Ambarları,
- E-posta Yönetimi,
- Alan Hizmeti Otomasyonu,
- Bilgi Yönetimi,
- Pazarlama Otomasyonu,
- Kişiselleştirme,
- Satış Gücü Otomasyonu,

3.7. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE SEGMENTASYON MODELİ

Bankaların, ülkemizde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına geçen ilk kurumlardan olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Bankaların MİY yaklaşımını benimseme aşamalarının ilk yıllarında müşteriler demografik verilerine göre sınıflandırılmaktaydı. Demografik segmentasyon modelinde bankaların yaklaşımı, müşterilerin demografik verileri doğrultusunda bankacılık ihtiyaçlarının gruplanması ve ortak bankacılık ihtiyacının ortak demografik özellikler tarafından temsil edilmesidir. Yaş, eğitim düzeyi, meslek ve yapılan iş parametrelerine göre oluşturulan bu segmentasyon modeli ile bireysel müşteriler çeşitli segmentlere bölünmektedir. Elde edilen bu müşteri segmentleri, ortak demografik özellik gösteren müşteri gruplarını temsil etmekte, bankaların pazarlama ve satış kadrolarında yer alan personeli müşterinin segmentini göz önünde bulundurarak ona sunulacak hizmet ve ürünleri yönlendirmekteydi.

Günümüzde bu model, yerini davranışsal segmentasyon modeline bırakmaktadır. Demografik segmentasyon modelinin başarıyla uygulandığı batı ülkeleri ile karşılaştırıldığında ülkemizde demografik segmentasyonun uygulanması sürecinde aynı demografik özelliğe sahip olan müşterilerin aynı bankacılık ürün ve hizmetine ihtiyacı olmadığı gerçeği bilinmektedir. Örneğin, düşük eğitilmiş kişilerin yüksek malvarlıklı olduğu veya yüksek eğitilmiş kişilerin şaşırtacak kadar düşük gelirli olduğu durumlar ülkemizde sık görülmektedir. Böylece, demografik segmentasyon modeliyle müşteri ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayamayan bankalar kendine davranışsal segmentasyon modelini seçmişler. Aşağıda, bankaları davranışsal segmentasyon modeli oluşturmaya itecek nedenlerden bazıları verilmiştir:

- Müşterilerin davranışsal ve demografik özelliklerini kullanarak onların bankacılık ihtiyacını belirleyebilmek,
- Müşteri segmentlerini tanımlamak ve bu segmentler için ürün, hizmet ve kanal stratejileri geliştirmek,
- Mevcut fiziksel dağıtım kanallarıyla müşterilere daha etkin pazarlama ve satış imkanı sağlamak,
- Değişen piyasa koşullarında iş kollarının müşteri tipi belirleme kriterlerini yeniden tanımlama ihtiyacını karşılamak.

Ortak bankacılık davranışı gösteren müşterilerin ortak bankacılık ihtiyaçları vardır. Buradan yola çıkarak, müşterilerin belirli zaman aralıklarında gösterdikleri ortak bankacılık davranışları davranışsal segmentasyon veri madenciliği yöntemleri ile belirlenebilir. Bu davranışların belirlenmesinde müşterilerin ürün kullanım bilgileri kullanılacaktır. Altta, yapılacak olan segmentasyon çalışması sonucunda ortaya çıkması muhtemel segment türlerine ilişkin bir model verilmiştir:

“Gökdelenler Segmenti”: Çok sayıda aktif ürün sahibi, uzun zamandır banka ile çalışan, varlıklı, orta yaş ve üzeri iyi eğitilmiş, şubesiz kanalları kullanmaya yatkın, ağırlıklı olarak mevduat ve yatırım ürünleri ile nakit yönetimi ürünlerini kullanan müşterilerden oluşabilir.

“Parlayan Yıldızlar Segmenti”: Genç ve iyi eğitim almış, gelirlerini yatırım ürünlerinde değerlendiren, nakit yönetimi ve kredi kartı ürünlerini aktif olarak kullanan ve şubesiz kanalları tercih eden müşterilerden oluşabilir.

“Yükselen Yıldızlar Segmenti”: Genç ve orta yaş grubunda, eğitilmiş, şubesiz kanalları kullanmaya yatkın, yatırımları bulunmayan, kredi ürünlerini kullanmaya eğilimli olan müşterilerden oluşabilecek bir segmente örnek olabilir.

“Eski Arkadaşlar Segmenti”: Bu segment, ana ürün olarak kredi kartını kullanan, bunun yanı sıra tek hesap ve fatura ödemesi gibi ürünleri kullanan müşterilerden oluşabilir.

“İlgisizler Segmenti”: Çok az sayıda ürünü aktif olarak kullanan müşterilerden oluşabilecek bir segment.

“Kaybedilmişler Segmenti”: Aktif olarak hiçbir ürünü kullanmayan müşterileri barındıran segmente örnek verilebilir.

Oluşturulan bu segmentlerin her birinin banka için önemi farklı olacaktır. En üst segmentten en alt segmente doğru ilerlerken müşterinin kurumla olan ilişkisi zayıflayacak, dolayısıyla müşterisine ayırabileceği zaman ve kaynak onun bankayla olan ilişki gücü ile doğru orantılı olacaktır. Bu yüzden yukarıda listelenen segment modellerine özel yapılan her türlü çalışmalar, kampanyalar, teklifler sürecin daha verimli olması açısından bankalar içerisinde farklı yöneticilerin sorumluluğuna verilebilir. Böylece, ilişkisel pazarlamadaki “her müşteri eşit değildir” ilkesi yerine getirilecektir.

Segmentlerin bağlanabileceği birimlere aşağıda örnek verilebilir:

- Gökdelenler ve parlayan yıldızlar segmentleri müşteri ilişkileri yöneticisine,
- Yükselen yıldızlar ve eski arkadaşlar satış yöneticisine,
- İlgisizler ve kaybedilmişler segmentleri merkezi satış sistemine bağlanabilir.
- Müşterilerin ilişki derinliği az olan segmentlerden ilişki derinliği yüksek olan segmentlere taşınması müşteri segment atlaması olarak adlandırılmakta ve müşterinin bir hizmet veya ürününü belirli bir hacimde kullanmasıyla mümkün olmaktadır. Bu hususta unutulmaması gereken önemli bir faktör de vadedir. Müşterinin vadeli hesabına bir günde yatırdığı büyük miktarda döviz onun segment atlamasını ve artık yeni bir segment üyesi olarak o segmente özel hizmetlerden yararlanmasını gerektiriyor olsa da, bunun gerçekleşmesi için bankanın her bir müşteri segmenti için belirlemiş olduğu segment atlama vadesi içerisinde olması şartı oluşturulmalıdır. Bu şarta bir örnek alttaki tabloda görülebilir:

Tablo.3.4. Örnek Müşteri Segment Atlama Vadeleri Matrisi

Segment Haritası	A Segmenti	B Segmenti	C Segmenti	D Segmenti
A Segmenti	0	5 ay	10 ay	12 ay
B Segmenti	5 ay	0	7 ay	15 ay
C Segmenti	10 ay	7 ay	0	3 ay
D Segmenti	12 ay	15 ay	3 ay	0

Kaynak: www.deazone.com, Erişim Tarihi:10/11/2009.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, daha üst seviyedeki A segmentine ulaşmak için B segmentindeki bir müşteri en az 5 ay vade ile A segmenti kurallarına uygun gelmelidir. Aynı işlemin C segmentindeki bir müşteri tarafından gerçekleştirilebilmesi için 10 ay vade gerekmektedir. Bu süreler tamamen örnek amaçlı olup, bankadan bankaya değişiklik gösterecektir.

3.8. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE KAMPANYA YÖNETİMİ MODELİ

Süreçlerin oluşturulmasından ve görev tanımları yapılmasından sonra MİY kampanyalarının oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi için iş akışları belirlenmelidir. Yürütülecek kampanyalar uzun planlama, analiz ve maliyet hesaplamaları, uygulama ve raporlama gibi aşamalardan geçecektir. Kurumsal pazarlama programlarının başarısı bankanın doğru bilgi edinmesi ve analizi becerisi ile doğru orantılıdır.

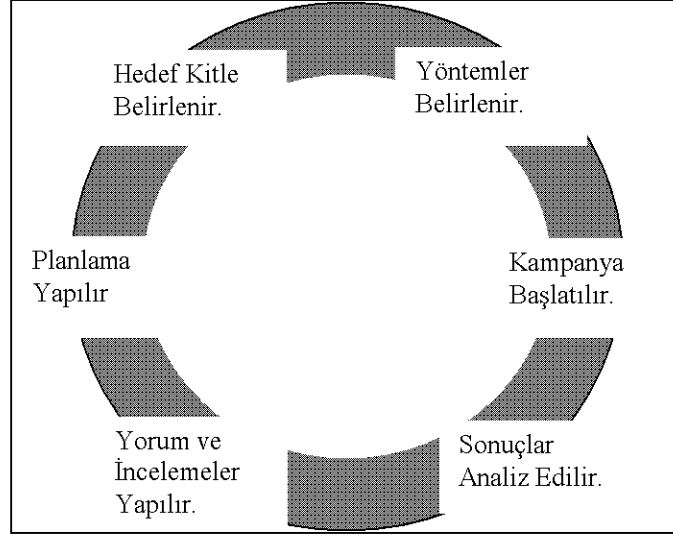
Kitlesel pazarlama zamanlarında pazarlama kampanyaları, anında ortaya çıkan parlak bir fikir üzerine kurulur, kurumun ürün yöneticileri de çeşitli tahminlerde bulunarak “ya hep ya hiç” mantığıyla hareket ederek iyice düşünülmemiş, olası sonuçları irdelenmemiş kampanyaları ortaya çıkarmaktaydılar. Kampanyanın başarılı olup olmadığının anlaşılması bile aylarca sürebilirdi. Bu yaklaşımın en büyük nedeni, dönemin teknolojik altyapısındaki eksikliklerdi: Müşteri verisinin bulunması, girilmesi, saklanması ve izlenmesi kurumların becerilerinin ve bütçelerinin dışındaydı.

3.8.1. Kapalı Devre Kampanya Yönetimi Modeli

Günümüzün teknolojik imkânlarıyla yola çıkan bankalar, yürütülen kampanyaların sonuçları bazında gelecekteki kampanyalarını planlamaktalar. Buna kapalı devre kampanya yönetimi denmektedir. Bu şekilde, gerçekleştirilen kampanyalar zamanla daha da gelişmekte ve dolayısıyla getirileri de yükselmektedir.

Bankalarda kapalı devre kampanya yönetimine ilişkin örnek model ve aşamalarının açıklamaları altta verilmiştir¹¹¹:

Şekil.3.8. Kapalı Devre Kampanya Yönetimi



Kaynak: Abadan, Nermin (2000), “Amme İdaresi ve Halkla Münasebetler mefhumu”, A.Ü. SBF Dergisi, C. 10, Sy. 2, s.22.

- **Planlama:** Bu aşamada kampanyaya ilişkin bütün unsurlar incelenir ve kampanya süreci planlanır.
- **Hedef kitlenin belirlenmesi:** Kümeleme analizi ve eğilim modellemesi gibi analizler ile müşterinin davranış ve ihtiyaçları da göz önünde bulundurularak, hangi müşteriye hangi ürünün satılacağına karar verilir.
- **Yöntemlerin belirlenmesi:** Analiz aşamasından sonra, bankanın öncelikleri de göz önünde bulundurularak, kampanya yapılacak hedef kitle ve ürün, ilgili iş kolları ile belirlenir ve pazarlama stratejisine yönelik aksiyonlar geliştirilir. Geliştirilen aksiyon planlarına göre MİY kampanyasının hangi kanallardan yapılacağına karar verilir ve maliyetler hesaplanır.

¹¹¹ Abadan, Nermin (2000), “Amme İdaresi ve Halkla Münasebetler mefhumu”, A.Ü. SBF Dergisi, C. 10, Sy. 2, s.22.

- **Uygulama:** Kampanyanın uygulama aşamasına geçilir ve her bir kanaldan yapılan kampanyaların sonuçları takip edilir.
- **Analiz ve İnceleme:** Kampanyaların tamamlanması ile birlikte kampanyanın maliyet/fayda analizi yapılır ve kampanya dahilindeki müşterilerin gelişimi takip edilir.

Yürütülen MİY ve pazarlama kampanyalarından çok değerli veriler elde edilmektedir. Bu bilgilerin yardımıyla, müşterilerin tercih ettiği ürün ve hizmetler, tercihlerin hangi yönde ve hangi ürüne doğru değiştiği ve bu değişime neden olan sebeplerin ne olduğu bulunabilmektedir. Böylece, potansiyel ürün müşterileri segmentleri MİY ve pazarlama birimi tarafından mercek altına alınmakta ve onlara yönelik yeni satış kampanyaları düzenlenmektedir.

Bütün bu süreç içerisindeki aşamalarda sürekli yenilenen güncellenen veriler kullanılmaktadır. Elde edilen sonuçlar, MİY birimi tarafından analiz edilmekte ve kampanyalar, promosyonlar ve diğer pazarlama aktiviteleri bu değerlendirmeler sonucunda tasarlanmaktadır. Sonuçların değerlendirilmesi ve veritabanındaki bilgilerin güncellenmesi ile bir döngü şeklinde olan bu süreç tamamlanmaktadır.

3.8.2. Kampanya Performansının Hesaplanması ve Sonuçlarının Raporlanması

Kampanya bitiminde “Müşteri Yanıt Analizi” yapabilmek, veri ambarındaki veriyi düzeltmek veya güncellemek ve müşteri davranışları hakkında ayrıntılı bilgi edinebilmek için müşterilerin kampanya süresince sunulan ürün veya hizmete verdikleri cevap veya tepkinin kaydedilmesi ve değerlendirilmesi çok önemlidir. Müşterinin düşünce ve davranışlarına ilişkin bilgiler çeşitli veri işleme yöntemleri ve çağrı merkezi yardımıyla toplanabilir. Toplanan bu veriler üzerinden MİY ve pazarlama ekibinin istekleri doğrultusunda arzulanan özelliğe sahip müşteri segmentini veri madenciliği ekibi çıkartmaktadır. Daha sonra MİY ve pazarlama birimine iletilen bu veriler burada kullanılarak kampanyanın verimliliğini ölçen

değişkenlerin bulunmasında kullanılmaktadır. Bu değişkenlere bazı örnekler aşağıda verilmiştir:

- **Sonuç Yüzdesi:** Sonuç alınan kitlenin toplam hedef kitleye bölümünden oluşur.
- **Görüşmesiz Sonuç Yüzdesi:** Görüşmesiz sonuçlanan kitlenin sonuç alınan kitleye bölümünden oluşmaktadır.
- **Satış Yüzdesi:** Satış gerçekleşen kitlenin toplam görüşülen kitleye bölümünden oluşmaktadır.

Başarılı bir MİY uygulaması ile müşteri sadakati ve müşteri başına elde edilen gelirlerde %80'e varan iyileşmeler sağlanabilmektedir. Buna ilave olarak MİY'in pazar payına sağladığı katkı %75 olarak ölçülmüştür¹¹².

Kampanya sonuçları MİY ve pazarlama ekibi tarafından banka geneline raporlanmalıdır. Bu raporda kampanyanın yapıldığı kanal, kampanya kodu, kampanyanın konusu, başlangıç tarihi ve ne kadar süreceği, kampanyanın hedef kitlesi, müşteri adedi ve yüzdesel satış performansı gibi temel kampanya bilgilerin gösterilmesi uygun olacaktır.

Her kampanyanın bitiminde daha önceden belirlenen performans değişkenlerine göre kampanyanın müşteri ile temas ve satış verimliliği hesaplanır. Bu rapor bölgesel bazda bütün bankaya duyurulur.

¹¹² Gültekin, Hasan (2001), Neden CRM Finans Sektörü İçin Bir Zorunluluktur? **ActiveLine Dergisi**, Mayıs 2001

3.9. ANALİZ TÜRLERİ VE MİY AÇISINDAN ÖNEMİ

Bankalarda gerçekleştirilen analiz türleri çeşitlilik göstermekle birlikte Müşteri İlişkileri Yönetimi açısından önemlilik arz eden bazı analizler vardır. Bu analiz türlerine örnekler aşağıda verilmiştir¹¹³:

- **Varlık ve Borç Analizi:** Bankalar, varlık ve borçlarını analiz eden kuruluşlardır. Fakat bu, analizin bireysel müşteri bazında yapılması bilgilerin çeşitli departmanlar arasında dağınık bir şekilde yer alması dolayısıyla zorlaşmakta ve genellikle bankalar tarafından göz ardı edilmektedir. Kurumun müşterileri arasında daha büyük varlığa ve yatırıma sahip olan müşteriler bu analiz yardımıyla belirlenmeli ve performansı daha yakından incelenmesi gereken veya ödüllendirilmesi gereken bölgeler, şubeler, hatta kişisel hesap yöneticileri hedeflenmelidir.
- **Risk Analizi ve Yönetimi:** Bankanın kârlılığını etkileyen en önemli etkenlerden birisi borçlu hesaplardır. Bankaların bu tür hesapları sistemleri içerisinde devamlı yakından izlemesine rağmen gidişatların ve bu tür borçların oluşacağı zamanın tahmin edilmesi oldukça zordur. MİY yardımıyla bankalar, borçlu hesapların profilini bölgesel ve demografik değişkenler yardımıyla çıkarabilir ve normal sapmaların dışına çıkan müşteri gruplarına daha sıkı şartlar altında kredi vermeyi amaçlayabilir.
- **Gelir Analizi:** Gelir analizi her kurumda hatırı sayılır bir yere sahiptir. Fakat 80:20 kuralının geçerli olduğu bankacılık sektöründe bu konunun önemi oldukça yüksektir. Bankalar için bölge, şehir ve şube bazında en iyi performans gösteren müşterilerin belirlenmesi çok önemlidir. Böylece bankaya sağladıkları getiri seviyesine göre üst, orta ve alt grupta yer alan müşteriler için farklı MİY stratejileri geliştirilebilir ve bankanın portföyündeki daha çok gelir getiren ürünlere ağırlık verilebilir.

¹¹³ Abadan, a.g.m., s.22.

- **Müşteri Profili ve Hesap Analizi:** Müşterilerin bankanın sunduğu çeşitli ürün ve hizmetlere olan ilgisi ve kullanım alışkanlıklarının anlaşılması bir bankanın performansı için son derece önemlidir. Müşteri profili analizine girerek bankalar segmentasyon becerilerini geliştirebilecek ve ayrıntılı hesap analizi yaparak birebir pazarlama devrinde rekabet avantajını yakalayabilecektir.
- **Kampanya Analizi:** Pazarlama kampanyaları, bankalar için hem gelirin hem de maliyetin kaynağı olmaktadır. Amaç, pazarlama kampanyaların gerçekten sonuç getiren kısmını teşhis edip, kampanya analizi yaparak birey ve kurumların gerçekleştirilen kampanyalara yanıt verme şekilleri ve sürelerini belirlemek, maliyet-getiri analizi yapabilmek ve medyanın etkinliği ölçebilmektir.
- **Satış Analizi:** Satış, herhangi bir pazarlama kampanyasının arzulan sonucudur. Bankalar oluşturulan yeni hesapları kanal, ürün kategorisi, coğrafya ve müşteri grubu gibi farklı açılardan incelemeli ve daha iyi, hedefe daha yönelik olan sonuçlar elde etmek için çaba göstermelidir.
- **Müşteri Sadakati Analizi:** Bankanın müşterilerini elde tutabilmesi, onun uzun dönemli kârlılığının ana etkenidir. Bankalar, gelecekte faydalı olabilecek müşterileri ve müşteri gruplarını belirlemeli ve kârlı olmayan segmentlerin etkinliğini artırmaya çalışmalıdır. İlişkilerin süreleri, kullanılan hizmetlerin sırası, demografik, coğrafik ve psikolojik etkenler incelenmeli ve müşterilerle olan ilişkiler iyileştirilmeye çalışılmalıdır.
- **Müşteri Hizmetleri Analizi:** Müşteri hizmetleri, bütün hizmet kurumlarının entegre hissesidir ve müşterilerin devamlı aramalar yaptığı, günlük işlerini takip ettiği ve geri bildirimde bulunduğu bankacılık sektöründe daha büyük öneme sahiptir. Müşteri memnuniyetinin veya memnuniyetsizliğinin seviyesi müşteri kontak geçmişine bakılarak belirlenmeli ve müşteri ilişkilerinin yürütülmesinde yer alan en önemli bileşen olmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY) VE MİY UYGULAMALARI HAKKINDA BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde Konya ili merkezinde bulunan farklı 2 banka (Denizbank ve Türk Ekonomi Bankası)ve bunların şubelerinde çalışan personellerin, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına bakış açıları ve bu uygulamalar hakkındaki düşüncelerini ölçmek üzere yapılmış bir araştırmanın amaçları, hipotezleri ve yöntemi açıklandıktan sonra araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Ülkemizdeki bankacılık sektörü artan rekabetle birlikte büyük bir hızla değişmektedir. Değişim süreci, makro ve mikro çerçevede önemli etkiler oluşturmakta, çalışma ortamını ve ilişki biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Bankalar, değişime ayak uydurabilmek, yeni stratejiler geliştirebilmek ve bunları uygulayabilmek için, altyapılarını, teknoloji ve bankacılık modellerini bütünleştirebilen müşteri odaklı sistemlerle donatmak durumunda kalmaktadır.

Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi, bankanın en kârlı müşterilerinin ve onların beklentilerinin tanımlandığı, harcanacak zamanın belirlendiği, ilişkilerin genişletilmesi ve derinleştirilmesine karar verilen müşterilerle birebir pazarlama, yeniden fiyatlamının yapıldığı bir takım analitik yöntemlerle müşteriler hakkında öngörüselle kararların alındığı ve bankanın kullandığı çeşitli satış kanallarından kişiselleştirilmiş hizmet verildiği bir iş yapma stratejisidir¹¹⁴.

¹¹⁴ Türker, Taliye (2002), **Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyetini Ölçme Yöntemleri Neler Olmalıdır?** TGB Raporu, İstanbul, s.5.

Araştırmanın temel amacı; bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi anlayışı ve uygulamaları hakkında banka çalışanlarının düşüncelerini tespit etmektir. Bu temel amaç çerçevesinde araştırmanın alt amaçları şu şekilde özetlenebilir:

—Müşteri ilişkileri yönetimi kavramının bankanın farklı bölümlerinde çalışan ve farklı ünvanlara sahip kişiler tarafından ne derece bilindiğinin belirlenmesi.

—Müşterilerin bankanın sadık müşterisi haline gelmesindeki etkenlerin belirlenmesi.

—Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarıyla bankalarda sağlanan üstünlüklerin belirlenmesi.

—Aynı sektörde faaliyet gösteren rakiplerle kıyaslandığında bankanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda belirtilen araştırma amaçları çerçevesinde araştırmayla ilgili geliştirilen hipotezleri şu şekilde belirtmek mümkündür.

- **Hipotez-1:** Farklı bölümlerde hizmet veren çalışanların, bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları hakkındaki algı düzeyleri arasında fark vardır.

- **Hipotez-2:** Farklı ünvanlara sahip çalışanların, bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları hakkındaki algı düzeyleri arasında fark yoktur.

- **Hipotez-3:** Farklı bölümlerde hizmet veren çalışanların, kendilerine verilen eğitimin yeterliliği konusundaki algı düzeylerinde fark vardır.

- **Hipotez-4:** Farklı ünvanlara sahip çalışanların, kendilerine verilen eğitimin yeterliliği konusundaki algı düzeylerinde fark yoktur.

- **Hipotez-5:** Personelin çalıştığı bölümün, bankaya rekabet avantajı sağlayan faktörleri algılaması üzerinde etkisi yoktur.

4.3.Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde yukarıda açıklanan araştırma varsayımlarının test edilmesinde kullanılan verilerin toplanmasında izlenen süreç açıklanacaktır. Bu bağlamda örnek kütlenin belirlenmesi, anket formunun hazırlanması, cevaplanan anketlerin kodlanması ve verilerin analiz edilmesinde kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilecektir. Araştırmada izlenen yöntem aşağıdaki gibi gösterilebilir.

Tablo 4.1. Uygulanan Araştırma Yöntemi

4.3.1. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma aracı olarak kullanılan ve EK-1’de bir örneği verilen anket formu açıklayıcı bir önyazı ve 3 sayfadan oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk üç bölümünü oluşturmak amacıyla yapılan literatür taraması anket sorularının hazırlanmasında temel oluşturmuştur. Daha sonra akademisyenlerin önerileri doğrultusunda bazı sorularda değişiklik yapılarak hazırlanan anket formu 11 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümü araştırma kapsamındaki banka çalışanlarının özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşturulmuştur. Diğer bölümlerde ise şubelerdeki müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların şube performansı üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla hazırlanmış sorular bulunmaktadır. Anketin son bölümünde ise rakiplerle kıyaslandığında bankanın sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarmaya yönelik sorular yer almaktadır. Anket çoktan seçmeli sorular ve likert tipi ölçeklerden meydana gelmektedir.

4.3.2.Araştırmaya Dâhil Edilen Bankaların Seçilmesi

Araştırma Konya ili merkezinde Denizbank ve Türk Ekonomi Bankası'nın tüm şubelerinde çalışanlarının katılımıyla hazırlanmıştır.

4.3.3. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analizi

Geri dönen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak “SPSS (Statistical Package for Social Sciences - Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) / Windows 17.0 Sürümü” ile analiz edilmiştir. Buna ilave olarak Excel sürüm 2003 gerekli durumlarda verilerin analizinde ve grafik olarak sunulmasında kullanılmıştır.

4.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizleri tablolar ve şekiller yardımıyla açıklanmaya çalışılacaktır. Sonuçların istatistiki bakımdan anlamlı olup olmadıkları değerlendirilecek ve hipotezleri doğrulayıp doğrulamayacağı sınanacaktır.

4.4.1.Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarıyla İlgili Genel Bilgiler

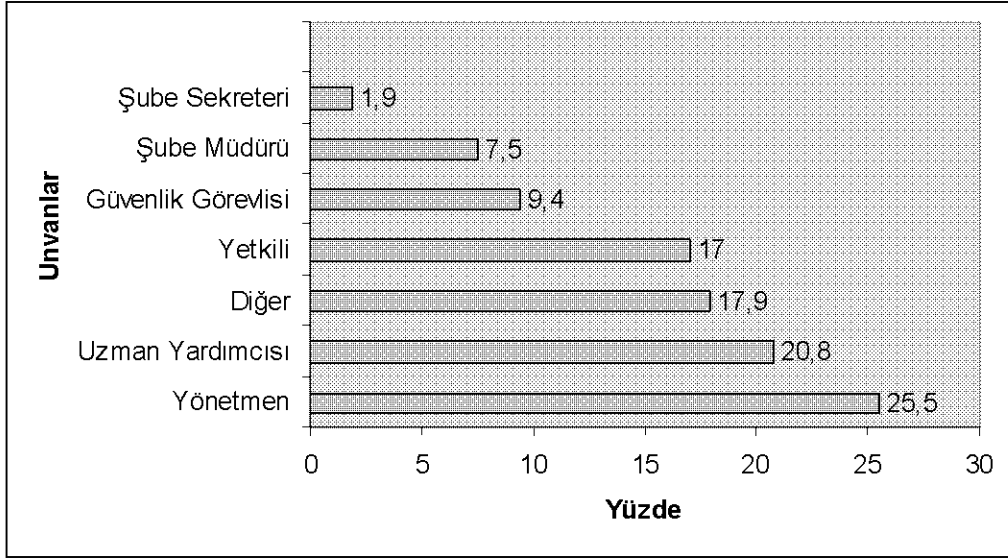
Anketi cevaplayan banka çalışanlarının unvanlarına göre dağılımı aşağıda Tablo 25’de görülmektedir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Unvanları

Unvanlar	Sayı	Yüzde
Yönetmen	27	25,5
Uzman Yardımcısı	22	20,8
Diğer	19	17,9
Yetkili	18	17,0
Güvenlik Görevlisi	10	9,4
Şube Müdürü	8	7,5
Şube Sekreteri	2	1,9
Toplam	106	100,0

Tablo 25’de görüldüğü gibi anketi cevaplayanların %25,5’i yönetmen, %20,9’u uzman yardımcısı, %17,9’u diğer Ünvanlar, %17’si yetkili, %9,4’ü güvenlik görevlisi, %7,5’u şube müdürü, %1,9’u şube sekreteri şeklindedir.

Şekil.4.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Unvanları



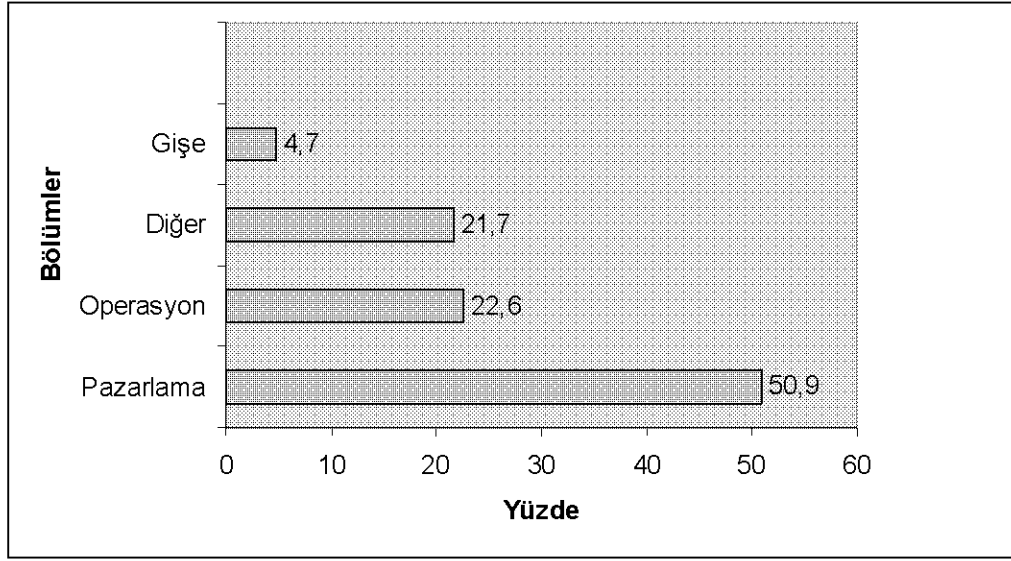
Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları bölüme göre dağılımları ise Tablo 26’da görülmektedir.

Tablo 4.3. Ankete Yanıt Veren Banka Çalışanlarının Bölümlerine Göre Dağılımları

Bölüm	Sayı	Yüzde
Pazarlama	54	50,9
Operasyon	24	22,6
Diğer	23	21,7
Gişe	5	4,7
Toplam	106	100

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %50,9’u pazarlama,%22,6’sı operasyon,%4,7’si gişe,%21,7’si diğer bölümlerde çalışmaktadır.

Şekil.4.2. Ankete Yanıt Veren Banka Çalışanlarının Bölümlerine Göre Dağılımları



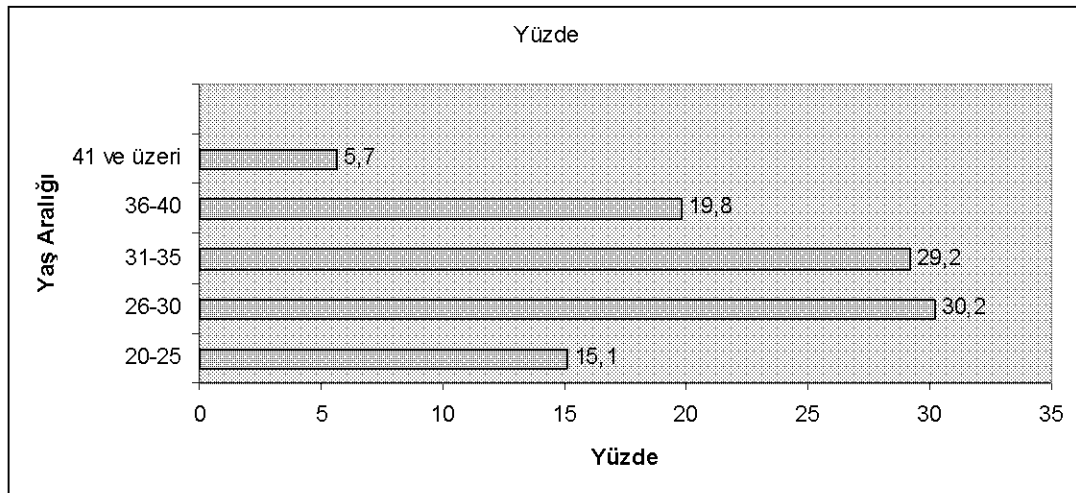
Araştırmaya dâhil olan banka çalışanlarının yaşlarına göre dağılımı Tablo 27’de görülmektedir.

Tablo 4.4. Ankete Yanıt Veren Çalışanların Yaş Dağılımları

Yaş Aralığı	Sayı	Yüzde
20-25	16	15,1
26-30	32	30,2
31-35	31	29,2
36-40	21	19,8
41 ve üzeri	6	5,7
Toplam	106	100

Araştırmaya katılan çalışanların %15,1’i 20-25 yaş aralığında,%30,2’si 26-30 yaş aralığında,%29,2’si 31-35 yaş aralığında,%19,8’i 36-40 yaş aralığında ve %5,7’si 41yaş ve üzeri yaş aralığındadır.

Şekil.4.3. Ankete Yanıt Veren Çalışanların Yaş Dağılımları



4.4.2. Araştırma Kapsamındaki Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

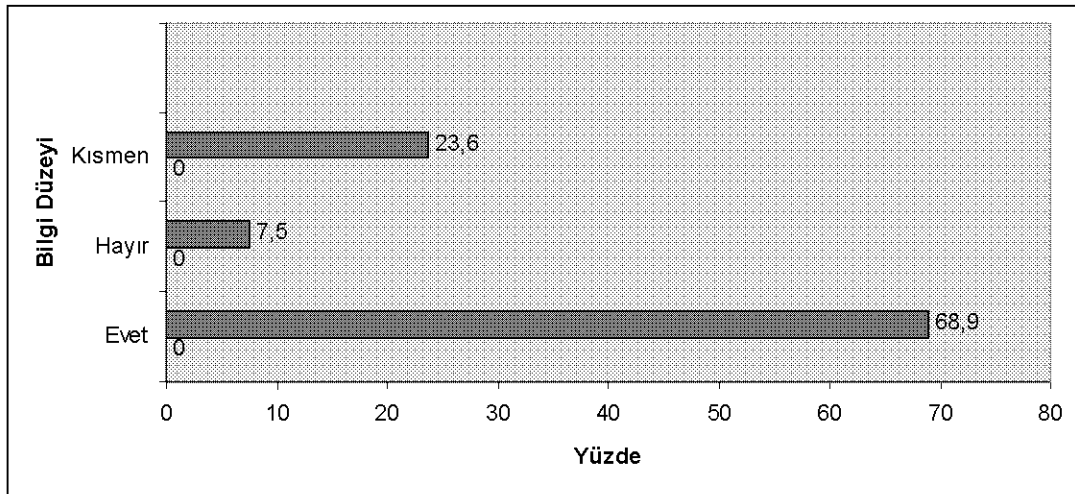
Araştırmaya katılan banka çalışanlarına müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ve uygulamaları hakkında bilgileri olup olmadığı sorulmuş ve sonuçlar Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Banka Çalışanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı Hakkındaki Bilgi Sahipliği Oranı

	Sayı	Yüzde
Evet	73	68,9
Hayır	8	7,5
Kısmen	25	23,6
Toplam	106	100

Tabloda da görüldüğü gibi çalışanların %68,9’u kavramı bildiklerini belirtmişlerdir..%7,5’lik kısım(şube sekreteri, güvenlik görevlisi ve yan hizmet kadroları) kavramı bilmediklerini; çalışanların %23,6’lık kısmı ise kısmen kavram hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir.

Şekil.4.4. Banka Çalışanlarının Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı Hakkındaki Bilgi Sahipliği Oranı



Araştırmaya katılan çalışanların gözünden bankalarının müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi Tablo 4.6’da görülmektedir.

Tablo 4.6. Çalışanların Gözünden Bankalarının Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi

Önem Düzeyi	Sayı	Yüzde
Hiç yeterli değil	2	1,9
Yetersiz	23	21,7
Fikrim yok	6	5,7
İyi düzeyde	55	51,9
Çok iyi düzeyde	20	18,9
Toplam	106	100

Tablo 4.6’ya göre araştırmaya katılan çalışanlarının %18,9’u bankasının MİY uygulamalarını çok iyi düzeyde; %51,9’u iyi düzeyde, %21,7’si yetersiz bulurken; %1,9’u hiç yeterli olmadığını belirtmiştir. Çalışanların %5,7’lik kısmı ise fikrim yok cevabını seçmişlerdir.

Tablo 4.7. Farklı Bölümlerde Hizmet Veren Çalışanların Bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Hakkındaki Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Pazarlama (n=54)		Operasyon (n=24)		Gişe (n=5)		Diğer (n=23)		Anova	
	Ort.	St. Sp.	Ort.	St. Sp.	Ort.	St. Sp.	Ort.	St. Sp.	F	p
Farklı bölümlerde hizmet veren çalışanların, bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları hakkındaki algı düzeyleri	3,8	1,10	3,46	1,10	3,0	1,41	3,61	,89	1,203	0,313

Notlar: (i)n=106, (ii)Ölçekte 1=Yetersiz, 5=Çok iyi düzeyde anlamındadır.

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, farklı bölümlerde hizmet veren çalışanların, bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları hakkındaki algı düzeylerinin ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan bir fark yoktur. Pazarlama bölümünde

çalışan grup için önem düzeyi 3,8 değeri ile en yüksek değer iken gişe bölümünde çalışan grup için önem düzeyi 3,0 ortalama ile sonuncu sırada yer almaktadır. Bu sonuçlar “*Farklı bölümlerde hizmet veren çalışanların, bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları hakkındaki algı düzeyleri arasında fark vardır.*” şeklindeki - **1- numaralı hipotezimizi** desteklememektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanların bölümleri ne olursa olsun bankalarının MİY uygulamalarını yeterli düzeyde buldukları söylenebilir.

Aşağıda farklı unvanlara sahip çalışanların, bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları hakkındaki algı düzeyleri arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Farklı Unvanlara Sahip Çalışanların, Bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Hakkındaki Algı Düzeyleri

Farklı unvanlara sahip çalışanların, bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları hakkındaki algı düzeyleri				
Unvanlar	Ortalama	Std. Sapma.	Anova	
			F	p
Şube Müdürü (n=8)	4,00	0,93	0,996	0,432
Yönetmen (n=27)	3,85	0,99		
Yetkili (n=18)	3,67	1,14		
Uzman Yardımcısı (n=22)	3,68	1,13		
Güvenlik Görevlisi (n=10)	3,30	0,95		
Şube Sekreteri (n=2)	2,50	2,12		
Diğer (n=19)	3,42	1,12		

Notlar: (i)n=106, (ii)Ölçekte 1=Yetersiz, 5=Çok iyi düzeyde anlamındadır.

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, farklı unvanlarla hizmet veren çalışanların, bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları hakkındaki algı düzeylerinin ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan bir fark yoktur. Şube müdürü için algı düzeyi 4,0 değeri ile en yüksek değer iken şube sekreteri için algı düzeyi 2,5 ortalama ile sonuncu sırada yer almaktadır. Bu sonuçlar “*Farklı unvanlara sahip*

çalışanların, bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları hakkındaki algı düzeyleri arasında fark yoktur.” şeklindeki 2 nolu hipotezimizi desteklemektedir.

Araştırmada ankete katılan banka çalışanlarının MiY üzerine verilen eğitimleri nasıl değerlendirdikleri test edilmiştir. Çalışılan bölümlere göre verilen eğitimlerin algı düzeyleri Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Çalışılan Bölümlere Göre Verilen Eğitimlerin Yeterliliği Algı Düzeyleri

	Pazarlama (n=54)		Operasyon (n=24)		Gişe (n=5)		Diğer (n=23)		Anova	
	Ort.	St. Sp.	Ort.	St. Sp.	Ort.	St. Sp.	Ort.	St. Sp.	F	p
Farklı bölümlerde hizmet veren çalışanların, bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili verdiği eğitimler hakkındaki algı düzeyleri	3,23	1,40	2,71	1,30	2,2	0,84	3,43	0,95	1,539	,173

Notlar: (i)n=106, (ii)Ölçekte 1=Yetersiz, 5=Çok iyi düzeyde anlamındadır.

Tablo 4.9’a göre çalışılan bölümlere göre verilen eğitim düzeyi algısı arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark yoktur. Pazarlama bölümü için eğitim yeterliliği algı düzeyi 3,29 ile ilk sırada iken gişe bölümünde bu oran 2,20 ile son sıradadır. Bu sonuçlar “*Farklı bölümlerde hizmet veren çalışanların, kendilerine verilen eğitimin yeterliliği konusundaki algı düzeyleri arasında fark vardır*” şeklindeki 3 numaralı hipotezimizi desteklememektedir.

Aşağıda Tablo 4.10.’da müşteri memnuniyetini artırıcı çaba ve faaliyetler sonucunda banka performansında en çok hangi alanda artış sağlandığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.10. Müşteri Memnuniyetini Artırıcı Çaba ve Faaliyetler Sonucunda Performans Artışı Sağlanan Alanların Değerlendirilmesi

	Sayı	Yüzde
Etkin müşteri kârlılık analizi sağlanmıştır	24	22,6
Müşteriyi elde tutma oranı artmıştır	37	34,9
Daha rekabetçi konuma gelinmiştir	45	42,5
Toplam	106	100

Tablo 4.10.'a göre çalışanların %42,5'i müşteri memnuniyetini artırıcı çabalar sonucu daha rekabetçi konuma geldiğini savunurken; %34,9'u müşteriyi elde tutma oranının arttığını %22,6'sı ise etkin müşteri kârlılık analizi sağlandığını belirtmiştir.

Tablo 4.11. Farklı Unvanlara Sahip Çalışanların, Kendilerine Verilen Eğitimin Yeterliliği Konusundaki Algı Düzeyleri

Farklı unvanlara sahip çalışanların, kendilerine verilen eğitimin yeterliliği konusundaki algı düzeyleri				
Unvanlar	Ortalama	Std. Sapma.	Anova	
			F	P
Şube Müdürü (n=8)	3,75	1,16	1,539	,173
Yönetmen (n=27)	3,26	1,38		
Yetkili (n=18)	3,06	1,39		
Uzman Yardımcısı (n=22)	3,40	1,26		
Güvenlik Görevlisi (n=10)	3,30	0,82		
Şube Sekreteri (n=2)	2,00	0,00		
Diğer (n=19)	2,53	1,31		

Notlar: (i)n=106, (ii)Ölçekte 1=Yetersiz, 5=Çok iyi düzeyde anlamındadır.

Tablo 4.11'e göre farklı unvanlara sahip çalışanların kendilerine verilen eğitimlerin yeterliliği konusundaki algı düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamlı

bir fark yoktur. Şube müdürü için algı düzeyi 3,75 ortalama ile ilk sırada iken; şube sekreteri için 2,00 ortalama ile son sıradadır. Bu durum “*Farklı unvanlara sahip çalışanların, kendilerine verilen eğitimin yeterliliği konusundaki algı düzeylerinde fark yoktur*” şeklindeki 4 numaralı hipotezimizi desteklemektedir.

Tablo 4.12. Çalışılan Bölüme Göre Personelin Bankaya Rekabet Avantajı Sağlayan Faktörler Hakkındaki Algı Düzeyleri

Faktörler	Pazarlama (n=54)		Operasyon (n=24)		Gişe (n=5)		Diğer (n=23)		Anova	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	F	P
Yenilikçilik	4,2	,88	3,96	,81	3,8	1,64	3,87	1,01	,967	,412
Zamanında hizmet sunumu	3,78	1,00	3,8	,98	3,0	1,41	3,79	1,04	,925	,431
Müşteri şikayetlerinin azlığı	3,63	,1	3,67	,76	3,0	,71	3,52	,73	,884	,452
Hizmet kalitesi	4,02	,81	3,92	,83	3,0	1,0	3,87	,92	2,228	,089
Müşteri ile uzun ve verimli ilişkiler	4,06	,83	4,0	1,021	4,0	,71	4,09	,67	,049	,986
Fiyatlandırma	3,43	,90	3,3	,94	2,8	,84	3,17	,89	1,027	,384

Not: (i)n=106; (ii)Ölçekte 1=Çok kötü 2=Kötü 3=Aynı,4=İyi,ve 5=Daha iyi Anlamındadır; (iii)Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2=88,487$ ve $p<000$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 4.12’ye göre çalışılan bölümlere göre bankaya rekabet avantajı sağlayan faktörler hakkındaki algı düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark yoktur. Bu durum “*Personelin çalıştığı bölümün, bankaya rekabet avantajı sağlayan faktörleri algılaması üzerinde etkisi yoktur.*” şeklindeki 5 numaralı hipotezimizi desteklemektedir.

Araştırma kapsamındaki banka çalışanlarının müşteri ilişkileri yönetimi. uygulamaları doğrultusunda banka faaliyetleri hakkındaki görüşleri 5’li likert ölçeği

ile sunulmuştur. Ölçekte “ “1=Hiç Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Fikrim yok” ,”4=Katılıyorum”, “5=Kesinlikle katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

Tablo.4.13. MİY Uygulamaları Hakkındaki Görüşler

Faktörler	Ortalama	Std.Sap
Günümüzde artık müşterinin önünde çok fazla seçenek olduğundan, farklılık yaratabilmenin tek yolu güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektir.	4,50	0,59
Müşterilerimizi bize sağladıkları getirilere göre segmentlere ayırmaktayız	3,95	1,01
Müşteri segmentlerinin kârlılığını etkin bir şekilde izlemekteyiz.	4,25	0,63
Bankamız müşteri ilişkileri yönetimi imkânlarının etkin kullanımı hem zaman tasarrufu hem sistematik müşteri ilişkisi hem de satış etkinliği sağlamaktadır.	4,46	0,69
Bankamızda müşteri bazlı detay inceleme yapabileceğimiz ekranlarımız mevcuttur	4,28	0,69
Müşterinin bankaya olan sadakatini sağlamak için, müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleri bankanın bütünüyle ilişkili bir şekilde uygulanmalıdır	4,62	0,61
Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek kârlılığın anahtarı haline gelmiştir.	4,57	0,57
Bizi rakiplerimizden farklı kılan, müşterilerimizle kurduğumuz yakın ilişkidir.	4,32	0,81
Üst yönetim, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarıyla ilgilenmez.	2,00	1,07
Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, varolan müşteriyi elde tutma maliyetinden daha yüksektir.	3,60	1,36
Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı müşterilerle iyi geçinmek değil müşteriden para kazanmaktır.	3,03	1,43

Not: (i)n=106; (ii)Ölçekte 1=Hiç Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır; (iii)Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2=391,182$ ve $p<001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır

Tablo 4.13.’de banka çalışanlarının MİY uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin ortalamalar sırasıyla; Müşterinin bankaya olan sadakatini sağlamak için, müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleri bankanın bütünüyle ilişkili bir şekilde uygulanmalıdır. (4,62), Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek kârlılığın anahtarı haline gelmiştir.(4,57), Günümüzde artık

müşterinin önünde çok fazla seçenek olduğundan, farklılık yaratabilmenin tek yolu güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektir.(4,50), Bankamız müşteri ilişkileri yönetimi imkânlarının etkin kullanımı hem zaman tasarrufu hem sistematik müşteri ilişkisi hem de satış etkinliği sağlamaktadır(4,46), Bizi rakiplerimizden farklı kılan, müşterilerimizle kurduğumuz yakın ilişkidir. (4,32), Bankamızda müşteri bazlı detay inceleme yapabileceğimiz ekranlarımız mevcuttur.(4,28), Müşteri segmentlerinin kârlılığını etkin bir şekilde izlemekteyiz.(4,25), Müşterilerimizi bize sağladıkları getirilere göre segmentlere ayırmaktayız.(3,95), Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, varolan müşteriye elde tutma maliyetinden daha yüksektir.(3,60), Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı müşterilerle iyi geçinmek değil müşteriden para kazanmaktır.(3,03), Üst yönetim, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarıyla ilgilenmez.(2,00) şeklindedir.

Tablo 4.14. Bankanın Bazı Kriterlere Göre Rakipler Karşısındaki Durumları

Faktörler	Ortalama	Std.Sapma
Yenilikçilik	4,06	0,93
Müşteri ile uzun ve verimli ilişkiler	4,05	0,83
Hizmet kalitesi	3,92	0,86
Zamanında hizmet sunumu	3,75	1,02
Müşteri şikayetlerinin azlığı	3,58	0,88
Fiyatlandırma	3,30	0,91

Not: (i)n=106; (ii)Ölçekte 1=Çok kötü ve 2=Kötü 3=Aynı 4=İyi 5=Daha iyi anlamındadır; (iii)Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2=88,487$ ve $p<000$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır

Tablo 4.14.'de görüldüğü gibi kriterlerin ortalamaları sırasıyla yenilikçilik(4,06), müşteri ile uzun ve verimli ilişkiler(4,05), hizmet kalitesi(3,92), zamanında hizmet sunumu(3,75), müşteri şikayetlerinin azlığı(3,58), fiyatlandırma(3,30) şeklindedir.

Yenilikçi faaliyetler ve sunulan hizmet kalitesiyle müşteri ile uzun ve verimli ilişkiler kriterlerinin ortalamalarının yüksekliği araştırmaya katılan bankalarda müşteri merkezli bir yaklaşımın hakim olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.15. Müşterinin Bankanın Sadık Müşterisi Haline Gelmesindeki Etkenlerin Önem Dereceleri

Faktörler	Ortalama	Std.Sap.
Nitelikli personel ve müşteri ilişkileri	4,73	0,45
Önemli müşterilere sağlanan kolaylık ve avantajlar	4,28	0,81
Fiyatlama	4,45	0,74
Sorunlara hızlı ve akılcı çözümler getirebilen çalışanlar	4,81	0,42
Karşılıklı güven	4,92	0,34

Not: (i)n=106; (ii)Ölçekte 1=Hiç önemli değil 2=Önemli değil 3=Fikrim yok 4=Önemli 5=Çok önemli anlamındadır; (iii)Friedman çift yönlü Anova testine göre ($K^2=88,331$ ve $p<000$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır

Tablo 4.15’de görüldüğü gibi karşılıklı güven müşteriye elde tutmada ortalama 1.sırayı alırken; önemli müşterilere sağlanan kolaylık ve avantajlar 4,28 ortalama ile son sırada yer almaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları konusunda en ilerlemiş kurumların başında finansal kurumlar, özellikle de bankalar gelmektedir. Büyük müşteri hacmine sahip olmaları ve piyasadaki rekabetin büyük olması Türkiye’deki bankaları 1990’lı yılların başlarından itibaren teknolojik altyapılarına yatırım yapmaya ve müşterileri hakkında detaylı bilgiler toplamaya itmiştir. Bu nedenle hazırlanan anket çalışması, Konya ilindeki 2 banka ve bunların şubelerinde (Denizbank ve Türk Ekonomi Bankası) MİY uygulamalarının banka çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve kurum tarafından ne şekilde uygulandığını öğrenme amaçlıdır. Bu araştırmanın sonucu genel olmamakla birlikte, MİY uygulamalarının banka çalışanları tarafından bilinme ve uygulanma düzeyi hakkında bilgi verebilmektedir. Bu araştırmanın sonuçları şöyle özetlenebilir.

Araştırma örneğindeki banka çalışanlarının %30,2’si 26-30 yaş aralığında olup, alınan geri bildirimlerde bu yaş aralığındaki çalışanların MİY uygulamaları hakkında daha fazla bilgi sahibi olduğu tespit edilmiştir.

Banka çalışanlarının %68,9’u MİY kavramı hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumda, her iki bankada da MİY anlayışının yerleşmiş olduğunu söyleyebiliriz. Banka çalışanlarının %7,5’lik kısmı ise MİY uygulamaları hakkında bilgi sahibi değildir.

Çalışanların gözünden bankalarının MİY uygulamaları değerlendirildiğinde; çalışanların %51,9’luk kısmı mevcut uygulamaların iyi düzeyde olduğunu belirtmiştir. %21,7’lik kısım ise halen bu uygulamaların yetersiz olduğu düşüncesindedir. Alınan geri bildirimlerde pazarlama bölümünün operasyon bölümüne göre MİY uygulamaları hakkındaki algı düzeyleri daha yüksektir.

Her iki banka da, çalışanlarına MİY ile ilgili eğitim vermektedir. Farklı bölümlerde hizmet veren çalışanlar yapılan araştırma sonucuna göre; kendilerine verilen eğitimleri yeterli bulmaktadırlar.

Bankalar, sürekli olarak müşteri memnuniyetini artırıcı çaba ve faaliyetler sürdürmektedirler. Çalışanlar, bu çabalar sonucunda kurumlarının daha rekabetçi konuma geldiğini belirtmişlerdir. Buna paralel olarak da müşteriye elde tutma oranı artmıştır.

Araştırmaya katılan bankaların MİY uygulamaları sonucu rakipleri karşısındaki durumunun; yenilikçilik, müşteri ile uzun ve verimli ilişkiler ve hizmet kalitesi gibi faktörlerle rakiplerinden daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörlerin ortalamalarının yüksek çıkmış olması, bankalarda müşteri merkezli bir yaklaşımın hakim olduğunu göstermektedir.

Bankaların müşterileri ile olan ilişkilerini uzun ve verimli bir şekilde sürdürebilmelerinde bazı etkenlerin önemleri yadsınamaz bir gerçektir. Yapılan araştırma da göstermiştir ki; karşılıklı güven, sorunlara hızlı ve akılcı çözümler getirebilen çalışanlar, nitelikli personel ve müşteri ilişkileri müşterileri bankanın sadık müşterisi haline getirebilecektir.

Sonuç olarak; bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının başarılı olması için şu öneriler sunulabilir.

- MİY; bankanın tüm bölümlerince uygulanması gereken bir yönetim anlayışı haline getirilmelidir.
- Bankalar, müşteri veri ve eğilimlerinin rahatlıkla izlenebildiği sistem altyapısını geliştirmelidirler. Bu hem zaman kaybını önleyecek, hem de müşterinin ihtiyaçlarının kendisinden bile önce fark edilebilmesini sağlayacaktır. Bu şekilde hizmet alan müşteri, kurumun sadık ve kârlı müşterisi haline gelecektir.
- Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisine uyacak ve fazla gelmeyecek çözümler edinilmeli ve temel teknoloji araçları kullanılarak kusursuz müşteri ilişkileri yönetimine doğru ilerlenmelidir.

Ülkemizde bankacılık sektörü yaşanan ekonomik krizler sonrasında kâr marjlarında önemli daralmalar yaşamıştır. Daralan marjlar bankalar arasındaki fiyat rekabetini zora sokmakta, sunulan ürün ve hizmetlerin fiyatlarını birbirine yaklaştırmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle tercihleri konusunda duyarlı olan ve seçim yapmayı öğrenen müşteriyi elde tutmak bankalar için artık çok zor duruma gelmiştir. Artık bankalar için sadece fiyata dayanan ürün farklılığına girmek oldukça zorlaşmıştır. Bankalar dar anlamda en çok fayda sağlayan ve en düşük fiyatla, rakiplerinden farklı bir içeriği olan ürün ve hizmetin sunulması olarak tanımlanan, müşteriye değer sağlamayı başarmak zorunda kalmışlar. Bu koşullar altında

rekabette öne çıkan unsur hizmet ve güven olmuştur. Müşterilerinin beklentilerini karşılayan ve müşterilerinde tatmin olmuş bir ürün ve hizmet kullanımı tecrübesi oluşturabilmek en büyük rekabet enstrümanı haline gelmiştir.

Sonuç olarak bankacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının önümüzdeki 10 yıl içerisinde artarak çoğalan bir seyir göstereceği apaçık bellidir. Rekabetin zaten doğası gereği çok yüksek olduğu finans sektörü, önümüzdeki dönemde küreselleşmenin ve konsolidasyonun etkisiyle müşteri aşınmasına bağlı rekabetin daha da yoğunlaştığına şahit olacaktır. Devir, müşteri edinme ve onu memnun ederek elde tutma devridir. Bu kurala uymakta geç kalan işletmelerin oyunun dışında kalacağı kesindir. Günümüzün müşterisi çok iyi seçebilme ve beğenmediği ile iş yapmama özelliğine sahiptir. Banka ve finansal kuruluşların iş süreçlerini tekrar düzenleyerek satışları, verimlilik ve üretkenliği, rekabet gücünü ve kârlılığı artırmaları gerekmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi kendilerine bu amaca ulaşma yolunda çok büyük katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Abadan, Nermin, “Amme İdaresi ve Halkla Münasebetler mefhumu”, **A.. SBF Dergisi**, C. 10, Sy. 2 2000.

Abadan, Nermin, **Modern Toplumlarda Halkla Münasebetler**, A.. SPF Yayını, Ankara 2002.

Akar, İ. (1998), *4369 sayılı kanunun bankacılık sektörü bakımından değerlendirilmesi*, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, No:3, İstanbul.

Akgüç, Öztin **Bankacılık Sektörünün Yapısında Değişmeler, Cumhuriyet Dönemi Türk Ansiklopedisi Yüzyıl Biterken**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1995.

Akın Acuner, şebnem, **Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve lçm**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara., 2003

Alagöz, Selda Başaran, ve Diğerleri, **Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004

Aldemir, Ceyhan, **rgtlenme Yöntemi**, Bilgehan Yayınları, İzmir, 1985.

Altan ve M.Atan (2001), *Toplam Etkinlik lçm: Türkiye’deki özel ve Kamu Bankları İçin Bir Uygulama*, V. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Altınok, B. (2002), *Toplam Etkinlik lçm: Veri Zarflama Analizi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Altuğ, Osman, **Banka İşlemleri ve Muhasebesi**, Evrim Yayınları, İstanbul 1996.

Asna, M. Alaeddin, "Halkla İlişkiler" **Sevk ve İdare Dergisi**, Sy.66, 2003.

Asna, M. Alaeddin, "Türkiye'de Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler", **AİD**, C.2. Sy.3, 2003.

Asna, M. Alaeddin, "Yönetim Halk İlişkisi", **AİD**, C.1, Sy.3-4, 2001.

Asna, M. Alaeddin, **Halkla İlişkiler**, TODAİE Yayınları, Ankara-2001.

Aşkun, İnal Cem, "Kamu Kuruluşlarında Halkla. İlişkiler", **A.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi**, C.7, Sy.2, 2004.

Asna, Alaeddin, **PR Düünden Bugüne Bir Sanat Meslek Öyküsü**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997

Ataman, Pelin, "Kamu İç Borçlanması", **Bankacılar Dergisi**, T.B.B. Yayınları, S. 28 1999.

Atan, M. ve G. K. Çatalbaş (2005), *Bankacılıkta Etkinlik ve Sermaye Yapısının Bankaların Etkinliğine Etkisi*, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı 237, Sayfa 49-62, Ankara.

Ataol, Alpay, **Halkla İlişkiler, Örgütlerin Temsil Edilmesinde Kavramsal Bir Model**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1991

Aydın, Vahdet, **Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Açık Oturumu**, Gerçek Yayınları Ankara 2003.

Aykaç, Burhan, "Propaganda ve Halkla İlişkiler", **Kooperatifçilik Dergisi**, Sy. 90. 2001.

Bakırcı, F. (2006), *Üretimde Etkinlik ve Verimlilik Ölçümü Veri Zarflama Analizi Teori ve Uygulama*, Atlas yayınları, İstanbul.

Bayazıt, Özden Bayazıt, **Toplam Kalite Yönetiminin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri**”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 53, No:14, Ocak 1998

BDDK (2000), *Bankacılık Sektörü Gelişme Raporları*

Bengsir, Türksel Kaya, “Halkla İlişkilerde Etkileşimli İletişim”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 33, TODAİE, Ankara, 2000

Bıçakçı, İlker, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, Media Cat Yayınları, İstanbul, 1998

Bozkurt, İzzet, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, Mediacat Yayınları, Ankara, 2000

Budak, Gönül, **Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Üni. Yayını İzmir 1992.

Bülbül, A. Rıdvan, **İletişim ve Etik**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001

Ceylan, Ramazan, “**Bankalarda Halkla İlişkiler Yönetimi**”, A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Ankara C. 15, Sy. 1 2001.

CRM Technology - **What Is It?** <http://www.crmguru.com/> Erişim Tarihi: 17/08/2010

CRM Trends, **Marketing Analytics**. <http://crmtrends.com/analytics.html/> Erişim Tarihi: 17/08/2010

CRM:Müşteriye dair herşey

http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/crm_nedir.msp Erişim Tarihi: 17/08/2010

Çalışma Raporları. BDDK (2005), *Dezenflasyon sürecinde Türk bankacılık sektöründe etkinliğin gelişimi*, ARD Çalışma raporları 2005/10.

Çamlı, İbrahim, **Halkla İlişkilerde Araştırma Yöntemleri-Teknikleri**, A.Ü. BYYO-TODAİE Yayınları Ankara 2001.

Çivi, Halil, **Türkiye’de Bankacılık Teori Uygulama ve Sonuçlar**, Fon Yayınları, Ankara, 1985.

Çoruh, Selahattin, **Propaganda., Reklam, Halkla. İlişkiler**, Güven Matbaası, Ankara 2004.

Doğancalı, Kemal, **Bankacılıkta Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Halkla İlişkiler Sempozyumu 87 TODAİE Yayını Yayın no. 221 20 Haziran 1987.

Durgun, Şenol, **"Bir İletişim Faaliyeti Olarak Halkla İlişkiler"**, G.Ü.İ.B.F. Dergisi, C.8, Sy.1, 2000.

Eren, Kazım **Avrupa Birliği ve Türkiye’de Bankacılık**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.

Ergun, Turgay, Polatoğlu, Aykut, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayınları, Ankara 2000.

Erk, Nejat **Enflasyonun Bankacılık Üzerine Etkileri**, Türkiye Banka Borsa Yayınları, Ankara, 1994.

Ertekin, Yücel, **"Başbakanlık ve İçişleri Bakanlığında Halkla İlişkiler Uygulaması"**, AİD, C.16. Sy.1, 2002.

Ertekin, Yücel, **Halkla İlişkiler**, TODAİE Yayınları, İkinci Basım, Ankara-2002.

Ertekin, Yücel, **Halkla İlişkiler**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000

Ertuğrul, Ahmet, Zaim Osman, **"Ekonomik Kriz ve Türk Bankacılık Sisteminde Etkinlik;"** ODTÜ Gelişme Dergisi 26 1-2 1999.

Eyüpgiller, Servet, **Bankacılar İçin Banka İşletmeciliği Bilgisi**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Ens. Türkiye İş Bankası Vakfı Yayınları, Ankara, 1999.

Fichter, Joseph, **Sosyoloji Nedir?**, (Çev: Nilgün Çelebi), Atilla Kitabevi, Ankara, 1994

Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (Crm) Kavramı, Makalem.com

Finansal Ürünlerin Kullanımı ve Memnuniyeti: Türkiye'deki Banka Müşterileri Üzerine Bir Çalışma, Bankacılar Dergisi, Sayı 51, 2004

Fişek, Kurtkan, **Yönetime Katılma**, TODAİE Yayınları, Ankara 2003.

Gartner's Hype Cycle, <http://www.floor.nl/ebiz/gartnershypecycle.htm>

Geçikli, Fatma, **“Örgütsel Değişimde İletişimin Rolü”**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 3, 2002

Geylan, Ramazan **“Ticari Banka Şubelerinde Verilen Hizmetin Kalitesini Olumsuz Yönde Sorunlar”** Eskişehir Üni. İİBF Dergisi C. IV S. 1 Haziran 1986.

Gökçe, Orhan, **"Halkla. İlişkiler; Modern Yönetim Fonksiyonu"**, S.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sy.2, 2000.

Gökçe, Orhan, **İletişim Bilimine Giriş**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998

Gökçe, Orhan, **İletişim ve Kitle İletişim Bilimlerine Giriş**, Atlas Kitabeyi, Konya, 2000.

Göksel, A. Bülent, **Halkla İlişkiler**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Yayın No:4, İzmir, 1994

Güldemir Gültekin, **Türkiye'nin CRM tarifleri, İnsan ve Proses ve Teknoloji Başarılı CRM Uygulamalarında Hassas Rol Dağılımı Konferansı**, CRM Institute Turkey, İstanbul, 28 Şubat 2001

Gültekin Hasan, **Neden CRM Finans Sektörü İçin Bir Zorunluluktur?** ActiveLine Dergisi, Mayıs 2001

Gültekin Hasan, **Türkiye'de Müşteri İlişkileri Yönetimi Hangi Noktada**, BT Vizyon, Sayı 6, Temmuz 2001

Gürsoy, Gönül, **Bankacılıkta Halkla İlişkiler** Türkiye Halk Bankası Yayını, Yayın No. 1 Ankara 1994.

Gürüz, Demet; Güneri, Belma; Ker, Müjde; Yaylacı, Gaye Özdemir; Karpat, Işıl, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 1997

Hakkı Orhun, **Bozulan Müşteri İlişkilerinin Yeniden Kurulması İçin Harcanması Gereken Efor Nedir, Ölçülebilir Mi?**, TGB Raporu, İstanbul, 2003

İslamoğlu, A. Hamdi, **Pazarlama İlkeleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002

İşçi, Metin, **Halkla İlişkiler**, Der Yayınları, İstanbul, 1997

Kadıbeşegil, M.Salim, **Halkla İlişkilerin Temel İlkeleri**, Tüketmat A.Ş. İzmir-2000.

Kadıbeşegil, Salim, **Halkla İlişkilerde Nereden Başlamalı?** Media Cat Yayınları, Ankara, 2001

Kalender, Ahmet ve Fidan, Mehmet, **Halkla İlişkiler**, Tablet Kitabevi, Konya Fidan, 2008

Kapani, Münici, **Politika. Bilimine Giriş**, Beşinci Basım, Bilgi Yayınevi, Ankara-2000.

Karacan, Ali İhsan, **İktisat Yazıları**, Finans Dünyası Yayınları, İstanbul, 1996.

Karatepe, Selma, **Bankalarda Halkla İlişkiler**”, Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi, Y. 3 S. 10 Haziran 1995.

Kazancı, Metin, **Halkla İlişkiler Açısından Yöneten ve Yönetilenler**, A.Ü.SBF. Yayınları Ankara. 2003.

Kazancı, Metin, **Halkla İlişkiler**, Savaş Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara-2001.

Kazancı, Metin, **Kamu ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1997

Keleştimur Murat, **Türkiye’de CRM**, BT Vizyon, Sayı :6, Temmuz 2001

Kemal Ünal Tuna, **YKB’nin CRM Vizyonu ve Veri Ambarı**, Active Bankacılık Dergisi, Temmuz - Ağustos 2001

Keskin, Ekrem “**1999 Yılında Türk Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler**” Bankacılar Dergisi T.B. B. Yayınları, S. 33 Haziran 2000.

Keskin, Ekrem “**2000 Yılında Türkiye Ekonomisi ve Türk Bankacılık Sistemi**”, Bankacılar Dergisi T.B.B. Yayınları, S. 37 2001.

Keyder, Nur, **Para Teori Politika Uygulama**, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1996.

Kırım Arman, **CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram**.
<http://www.bankaciyiz.biz/icerik-548.html>/Erişim Tarihi:10/07/2010

Kırım Arman, **Strateji ve Bire-bir Pazarlama, CRM**. Sistem Yayıncılık

Kocabaş, Füsün, Elden, Müge, Yurdakul, Nilay, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2000

Koray Kepenek, **Türkiye’de CRM-Çağı Merkezleri**, Active Bankacılık Dergisi, Ekim 2001

Koryürek, Cüneyt, **"Halkla İlişkiler ve Reklamcılık"** A.Ü.A.Ö.F. Yayınları, Eskişehir-2003.

Könüman Mine. **A Bank’ın A’dan Z’ye CRM Öyküsü**, ActiveLine Bankacılık Dergisi, Mayıs 2001

Küçük Kurt, Mehmet, **Halkla İlişkilerde Araştırma Yöntemleri ve Değerlendirme**, A.Ü. BYYO TODAİE Yayını, Ankara 2002.

Mardin, Betül. **"Halkla İlişkilerin ABD’de Gelişimi ve Avrupaya Girişi"**, A.Ü.B.Y.Y.O.-TODAİE Yayını, Ankara. 2000.

Mihçioğlu Cemal, **"Halkla İlişkilerde Araştırma"**, A.Ü. SBF Dergisi, Cilt: 26, Sy: 2, 2002.

Mihçioğlu Cemal, **Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Sorunları Semineri**, MPM Yayını, Ankara 2000.

Microsoft Dynamics, **CRM: Müşteriye Dair Her Şey**. www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/ Erişim Tarihi: 01/09/2010

Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003

Mutlu, Erol, **İletişim Sözlüğü**, Ark Yayınları, Ankara, 1995

Odabaşı, Yavuz, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000

Oğuz Gel, **CRM Yolculuğu**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002

Oktay, Mahmut, **Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları**, Der Yayınları, İstanbul, 1996

Oluç, Mehmet, “**Halkla İlişkiler ve Duyurum**”, Pazarlama Dünyası Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 19, Ocak-Şubat 1990

Onaran Oğuz, **Örgütlerde Karar Verme**, A.Ü. SBF Yayını, Ankara 2001.

Oracle e-Business Suite 11i CRM, Müşteri İlişkileri Yönetimi Raporu

Oskay, Ünsal, **İletişimin ABC’si**, Der Yayınları, İstanbul, 1997

Öçal Tezer, ÇOLAK Ömer Faruk, **Para Banka** İmge Yayınları, Ankara, 1998.

Öçal Tezer, **Para Banka Teori ve politika**, Gazi Yayınları, Ankara, 1997.

Öçal Tezer, **Para Teorisi**, Gazi Yayınları, Ankara, 1990.

Ökçün A. Gündüz, **Türkiye İktisat Kongresi 1923 İzmir Haberler Belgeler Yorumlar**, Ankara Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, 1997.

Özevren, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997

Özkan Salih, **Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi Olgusu**, BT Vizyon, Say 6, Temmuz 2001

Özpeynirci Emre, **Omo Kadınlar Kulübüyle 1 Milyon Üyeyi Hedefliyor**, Hürriyet Ekonomi, 14 Ağustos 2001 www.hurriyet.com.tr/Erişim Tarihi: 14/01/2010

Paksoy, Arzu Çekirge, **Türkiye’deki Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Rota Yayınları, İstanbul, 1999

Parasız İlker, **Modern Bankacılık Teori ve Uygulama**, Baksis Yayınları, İstanbul, 2000.

Peltekoğlu Balta, Filiz “**Halkla İlişkiler Açısından Kalite Kavramı**”, Verimlilik Dergisi, 1999.

Peltekoğlu, Filiz Balta, **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001

Peltekoğlu, Filiz, “**Halkla İlişkiler Departmanının İşletme Örgütü İçindeki Yeri ve Önemi**”, Milli Prodüktivite Merkezi, Verimlilik Dergisi, Sayı: 3, Ankara, 1993

Polat Erdal “**İşletmenin Genel Çevre Koşulları ve Analizi**”, Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi, S. 26 Y. 7 Haziran 1999.

Ramazanoğlu .Ahmet, A. "Yönetici ve Halkla İlişkiler" Sevk ve İdare Dergisi, Sy.66, 2001.

Sabuncuoğlu Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Roto Yayınları Bursa 2000.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001

Sacit Arslan Tekin, **Bilgi Hizmetlerinde Veri Madenciliği Çalışmaları**, Ankara Üniversitesi Eğitim Semineri, Ankara, Ağustos 2002

Sadıklar Cafer Tayyar, **Türk Mali Sistemi İçinde Bankalar**, Türkiye Bankalar birliği Yayınları, Ankara, 1981.

Sağocak, Ayhan, **Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Sorunları Semineri**, MPM Yayını, Ankara 2000.

Sandal, Şenay, **İletişim Bilimi Açısından Etkin Örgütsel İletişimin Örgüt Verimine Katkısı**, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001

Seçim Hikmet, **Halkla İlişkiler**, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No:303, Eskişehir, 1995

Selda Başaran ve Mehmet Alagöz, **Bilişim Teknolojileri, Bankacılık Sektörü ve Pazarlamada Yeni Yaklaşım: CRM**. Active Bankacılık Dergisi, Eylül-Ekim 2003

Selda Eke, **CRM-Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Active Bankacılık Dergisi, Temmuz -Ağustos 2004

Selda Eke, **Pazarlama Gelişimi ve Bankacılıkta CRM** Activeline Bankacılık Dergisi, Eylül 2003

Sencer Neslin, “**Modern Pazarlama Kavramı ve Müşteriye Yönelik Bankacılık**”, Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi, Y. 3 S. 12 Aralık 1995.

Sevilengül Orhan, **Banka Muhasebesi**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1997.

Şahin, Akın, “**Kamu Kuruluşlarındaki Önemi Açısından Halkla İlişkiler**”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, İstanbul, 1990

Şamiloğlu Famil, Demirel, “**Bankacılık sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği**”, Başak Dergisi, S. 111 Eylül 2000.

Şen Semra-Çerçi Meral, **Halkla İlişkiler**, DPT Yayınları, Ankara-2004.

Şenyapı Önder, “**Bir Halkla İlişkiler Sorunu Olarak Reklamcılık**”, AİD, C.4, Sy.3, 2000.

Şuman Nuray, **Türkiye CRM’de Geleceğe Yatırım Yapıyor**, BT Vizyon, Say 6, Temmuz 2001

Taliye Türker, **Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyetini Ölçme Yöntemleri Neler Olmalıdır?** TGB Raporu, İstanbul, 2002

Teknoloji, Bankalar İçin Farklılık Yaratan Bir Servis Haline Geldi, Active Academy Bankacılık Dergisi, Say 2, Mayıs 2004

Tokgöz, Oya, **"Gazetecilik-Halkla İlişkiler İlişkisinde Yazılı Basının Rolü ve Önemi"**, TODAİE Yayını, Ankara 2001.

Tolan Barlas, **Toplum Bilimine Giriş**, Savaş Yayınevi, Ankara-2000.

Tortop Nuri, **"Kamu Yönetiminde Halkla. İlişkiler"**, Ankara İ.T.İ.A. İletişim Dergisi, C.3, Sy.1, 2001.

Tortop, Nuri, **"Halkla İlişkilerde Kamu Kuruluşları ve Basının Sorumluluğu"**, AİD, C. 19, Sy. 1, 2000.

Tortop, Nuri, **Halkla İlişkiler**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993

Tortop, Nuri, **Halkla. İlişkiler**, G.Ü. B.Y.Y.O. Basımevi, Ankara-2000.

Tosun, Nurhan Babür, **"Pazarlama Halkla İlişkileri Yeterli Düzeyde Kavranabildi mi?"**, Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı: 4, 2000

Tulay Burçak, **1980 Yılında Varolan Bankaların 19801987 Döneminde Türk Bankacılık Sektörü İle Karşılaştırılması** Bankacılar Dergisi T.B.B. Yayınları S. 28 Mart 1999.

Turfan Ercan. **Finans ve Sigorta Sektöründe CRM**. BTVizyon Toplantısı Sunumu, 5 Mart 2002. Sunuma erişim:

http://www.btvizyon.com.tr/download/sfs_05_03_15.PPT

Türk Bankacılık Sektörü Crm’de Çok Yol Almış, Active Bankacılık Dergisi, Nisan 2003

Türkiye'nin CRM Tarifleri, CRM Institute Turkey Raporu,

<http://www.insankaynaklari.com> Erişim Tarihi:27/10/2010

Uylum Dikici Pınar, **CRM ve Call Center**, BT Haber, Sayı 256, 14 - 20 Şubat 2000

Uysal Birkan, "**Halkla İlişkilerde Bir Değerlendirme**" AİD, C.16, Sy.3., 2001.

Uysal, Birkan, **Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler**, TODAİE Yayını, No: 287, Ankara, 1998

Uysal-Sezer Birkan, "**Bir Halkla İlişkiler Kuramı Olabilir mi?**", AİD, C.20, Sy.2, 2003.

Uysal-Sezer Birkan, "**Yönetmel Liderlik ve Halkla İlişkilere Etkisi**", AİD, C.18, Sy.1, 2002.

Uysal-Sezer Birkan, "**Yönetim Kuramlarının Halkla İlişkilerin Gelişimine Etkisi**", AİD, C. 19 Sy. 4, 2000.

Uzkesici Nuray, **Modern Banka Yönetim ve Organizasyonu**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 22 Eskişehir, 1994.

Ülker İ. Hakkı, "**Kamu Kesiminde Halkla İlişkiler**", Bolu Yüksek Okullar Dergisi, S 1. 2002.

Veri Ambarı ve Karar Destek Sistemleri, Oracle e-İşte Başarı Kitabı, 4Bölüm

Veri Madenciliği, Wikipedia Ansiklopedisi.

http://tr.wikipedia.org/wiki/Veri_madenciligi

www.deazone.com (10/11/2006).

Yalçındağ Selçuk, "**Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler**", AİD, C.19, Sy.1, 2000.

Yavuz A Necati, **Bankacılıkta Halkla İlişkiler**, Türkiye Emlak Kredi Bankası, A.O. Yayını No. 6, Ankara, 1972.

Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 3 Basım, İstanbul: Sistem Yayınları, Şubat 2003

Yılmaz Eyyüp, "**Plastik Kart Sisteminin Bankalararası Ortak Kullanılması**", Bankacılar Dergisi, T.B.B. Yayınları, S. 32 2000.

Yılmaz, Abdullah ve Ekici, Süleyman, "**İşletmelerde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Etkinliğini Belirleyen Çevresel ve Örgütsel Faktörler Üzerine Görgül Bir Araştırma**", Verimlilik Dergisi, Sayı:2, 1999

Ykb'nin Crm Vizyonu Ve Veriambarı, Active Bankacılık Dergisi, Temmuz-Ağustos 2001

EK-1: Anket Örneği

Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM); işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren müşteri odaklı olma kültürünü benimseten bir stratejidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmayı, buna bağlı olarak da kârlılığı amaç edinen kavramdır. Müşteri İlişkileri Yönetimi; gittikçe artan rekabet ortamı içerisinde işletmelerin maliyetlerini azaltıcı, gelirlerini arttırıcı, müşterilerini elinde tutmayı hedefleyen, müşteri sadakatini sağlamaya çalışan etkin bir stratejidir.

Bu çalışma; Prof.Dr.Çağatay ÜNÜSAN danışmanlığında Konya ilinde banka çalışanlarının gözünde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ve önemini ortaya çıkarma amacını taşımaktadır. Anket sonucu elde edilen bilgiler gizli tutulacak ve toplu olarak değerlendirilecektir.

Özge AKBAŞ

Selçuk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI HAKKINDA BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ANKET FORMU

1.İş Ünvanınız:.....

A)Şube müdürü(1) B)Yönetmen(2) C)Yetkili(3) D)Uzman-Uzman yardımcısı(4) E)Güvenlik görevlisi(5) F)Şube sekreteri(6) G)Diğer(7)

2.Çalıştığınız Bölüm:.....

A)Pazarlama(1) B)Operasyon(2) C)Gişe(3) D)Diğer(4)

3.Yaşınız:

A)20-25(1) B)26-30(2) C)31-35(3) D)36-40(4) E)41 ve üzeri(5)

4.Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramı ve uygulamaları hakkında bilgi sahibi misiniz?

A)Evet(1) B)Hayır(2) C)Kısmen(3)

5.Bankanızın Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

A)Çok iyi düzeyde (5) B)İyi düzeyde(4) C)Fikrim yok(3) D)Yetersiz(2) E)Hiç yeterli değil(1)

6.Bankanız yönetiminin çalışanlarına müşteri ilişkileri yönetimi üzerine verdiği eğitimleri nasıl buluyorsunuz?

A)Çok iyi düzeyde(5) B)İyi düzeyde(4) C)Fikrim yok(3) D)Yetersiz(2) E)Hiç yeterli değil(1)

7.Müşteri memnuniyetini artırıcı çaba ve faaliyetler sonucunda bankanız performansında en çok hangi alanda artış sağlanmıştır?

A)Etkin müşteri kârlılık analizi sağlanmıştır.(1) B)Müşteriyi elde tutma oranı artmıştır.(2)

C)Daha rekabetçi konuma gelinmiştir.(3)

8.Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları hakkında aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?

5- Kesinlikle Katılıyorum 4-Katılıyorum 3- Fikrim Yok 2- Katılmıyorum 1- Hiç Katılmıyorum

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Günümüzde artık müşterinin önünde çok fazla seçenek olduğundan, farklılık yaratabilmenin tek yolu güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektir.	5	4	3	2	1
Müşterilerimizi bize sağladıkları getirilere göre segmentlere ayırmaktayız.	5	4	3	2	1
Müşteri segmentlerinin kârlılığını etkin bir şekilde izlemekteyiz.	5	4	3	2	1
Bankamız müşteri ilişkileri yönetimi imkânlarının etkin kullanımı hem zaman tasarrufu hem sistematik müşteri ilişkisi hem de satış etkinliği sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
Bankamızda müşteri bazlı detay inceleme yapabileceğimiz ekranlarımız mevcuttur.	5	4	3	2	1
Müşterinin bankaya olan sadakatini sağlamak için, müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleri bankanın bütünüyle ilişkili bir şekilde uygulanmalıdır	5	4	3	2	1
Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek kârlılığın anahtarı haline gelmiştir.	5	4	3	2	1
Bizi rakiplerimizden farklı kılan, müşterilerimizle kurduğumuz yakın ilişkidir.	5	4	3	2	1
Üst yönetim, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarıyla ilgilenmez.	5	4	3	2	1
Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, varolan müşteriye elde tutma maliyetinden daha yüksektir.	5	4	3	2	1
Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı müşterilerle iyi geçinmek değil müşteriden para kazanmaktır.	5	4	3	2	1

9.Rakiplerinize bankanızı kıyasladığınızda aşağıdaki kriterler için durumunuzu belirtiniz.

	Daha iyi(5)	İyi(4)	Aynı(3)	Kötü(2)	Çok kötü(1)
Yenilikçilik					
Zamanında hizmet sunumu					
Müşteri şikayetlerinin azlığı					
Hizmet kalitesi					
Müşteri ile uzun ve verimli ilişkiler					
Fiyatlama					

10.Bir müşterinin bankanızın sadık müşterisi haline gelmesindeki etkenleri önem derecelerine göre belirtiniz.

	Çok önemli(5)	Önemli(4)	Fikrim yok(3)	Önemli değil(2)	Hiç önemli değil(1)
Nitelikli personel ve müşteri ilişkileri					
Önemli müşterilere sağlanan kolaylık ve avantajlar					
Fiyatlama					
Sorunlara hızlı ve akılcı çözümler getirebilen çalışanlar					
Karşılıklı güven					

Araştırmamıza gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederim.