

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ
YÖNETİMİ UYGULAMALARI: LAŞI (ROMANYA) İLİNDEKİ
BANKALAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN **HAZIRLAYAN**
Yrd. Doç. Dr. Atilla YÜCEL **Muhammed Hüseyin RAHİMİ**

ELAZIĞ-2015

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ
UYGULAMALARI: LAŞI (ROMANYA) İLİNDEKİ BANKALAR ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Atilla YÜCEL

HAZIRLAYAN
Muhammed Hussein RAHİMİ

Jürimiz, 24/07/2015 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans tezi oybirliği/oyçokluğu ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri

1. Doç. Dr. Abit BULUT
2. Yrd. Doç. Dr. Gamze Ayça KAYA
3. Yrd. Doç. Dr. Atilla Yücel



F.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulununtarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Zahir KIZMAZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi

**Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları: Laş (Romanya)
İlindeki Bankalar Üzerinde Bir Araştırma**

Mohammad Hussien RAHİMİ

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Bilim Dalı

Elazığ-2014; Sayfa : XII + 139

Bu çalışmada, dünyadaki gelişmeler doğrultusunda şirketlerin hayatta kalmalarını sağlayan yeni bir felsefe “ Müşteri İlişkileri Yönetimi “(MİY) ele alınmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) müşteri ilişkilerini arttırarak müşteri sadakatini sağlamak için işletmelerin oluşturduğu müşteri odaklı stratejiler grubu olarak tanımlanabilir. Müşteriyle uzun vadeli, karlı ilişki kurmak ve ilişkinin devamlılığını sağlayarak sadık müşteri yapmak için; öncemüşteriler tanınmalı sonra da müşterilerin hangi malların nasıl sunulacağına karar verilmeli; ardından da müşterilerle süreklilişkiler kurularak sadakatleri sağlanmalıdır.

Teknoloji kullanımı sayesinde müşteri temas noktalarından müşteriler hakkında veritoplama kolaylaşmıştır. Önceleri çok sayıda müşteriyle birebir ilişki kurabilmek maliyet ve zamanlama açısından pek mümkün değilken yeni teknolojilerle mümkün hale gelmiştir. Bankacılık sektörü faaliyetlerinin de, vatandaş merkez olması ve yönetim felsefesinin vatandaş odaklı yönetilmesi, banka hizmetlerinin verimliliğinin, etkinliğinin, hızlılığının arttırılması ve maliyetlerin azaltılması için büyük önem kazanmıştır. Bu çalışmanın amacı, bir pazarlama yönetim felsefesi olan Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin bankacılık sektöründe uygulanabilirliğini ve uygulama sonucunda elde edilecek sonucun neler olabileceğini ortaya koymaktır. Bu amaçla, rassal olarak seçilen 241 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müşteri, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti, Bankacılık Sektörü

ABSTRACT

Master Thesis

**Customer Relationship Management Practices In The Banking Sector: Las
(Romania) City On The Banks of A Research**

Mohammad Hussien RAHİMİ

Firat University

The Institute of Social Science

The Department of Business Administration

Elazığ-2015; Page :XII + 139

With the development of world, this study had dealt with a new philosophy, Customer Relationship Management (CRM) serving immediate needs for companies. Customer Relationship Management (CRM); obtaining customer loyalty by increasing relationship with customers to set up a long term profitable relation with customers and to continue this relation to gain customer loyalty; first customers should be well known, then which kind of goods and how to present them, after that for increasing loyalty, how the connection should be consistently made with the customers.

With the use of technology now, it is easier to collect data of customers at the customer touch points. Although in the past, it was difficult to set up one to one relationship with the customers because of cost and timing, now it is possible.

The activities of banking sector completely focuses on customer set up, who is citizen and these facts mainly influence the content of citizen, productivity of banking services, activity, increasing of rapidity and reduce of prices.

The purpose of this study was to present the new marketing philosophy of customer relationship management appropriable to the banking sector. With this aim, random 241 persons has give answer to our questionnaire and observation.

Key words: Customer, Customer Relationship Management, Customer Satisfaction, Banking Sector

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
ÖNSÖZ	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	3
1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar	3
1.1.1. Müşterinin Tanımı	3
1.1.2. Müşteri İlişkilerinin Tanımı.....	4
1.1.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı.....	4
1.1.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Doğuşunun Temel Nedenleri	5
1.1.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları.....	7
1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasında Müşterinin Tanımlanması	9
1.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Önemli Role Sahip Olan Unsurlar	10
1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Güven ve Müşteri Sadakati	10
1.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri Odaklılık	18
1.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri Odaklılığın Gerekliliği	19
1.4. İşletmeler Açısından Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi	21
1.5. Müşteri Sayısı ve Niteliklerine Göre Müşteri İlişkilerinin Tasarımı	22
1.5.1. Müşteriye Sunulacak Ürün Miktarının Tespiti.....	26
1.5.2. İşletmelerin Etkileşim Yapısındaki Değişimler	26

1.6. İşletmelerde Algılanan Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	29
1.7. Müşteri Değeri Kavramı ile Pazarlama Yönetimi ilişkisi ve Önemi.....	33
1.8. Algı Yanılmalarının Giderilmesi ve Rekabet Avantajını Sağlayacak Unsurlara Odaklanma	35
1.9. İşletmenin Müşterilerini Kaybetme Riskini Azaltan Unsurlar	39
1.9.1. İşletmelerin Uyguladıkları Müşteri İlişkileri Yönetiminde Genel Olarak Yapılan Hataların Sınıflandırılması	40

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	43
2.1. Banka Hizmetleri Pazarlamasında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi	44
2.2. Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları	45
2.3. Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkilerinin Geliştirilmesi	46
2.3.1. CRM Stratejileri İçinde Bankaların Kullandığı Temel Pazarlama Stratejileri	46
2.3.2. Bankalarda Pazarlama Anlayışları: İş Bazlı ve İlişkisel Pazarlama.....	47
2.4. Banka Hizmetlerinin Pazarlanmasında Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları.....	47
2.5. Bankacılık Sektörüne Karşı Olan Tutum ve Beklentiler	50
2.6. CRM-Teknoloji İlişkisi.....	51
2.6.1. Analitik CRM	51
2.6.2. Operasyonel CRM.....	52
2.6.3. Stratejik CRM.....	52
2.6.4. İnteraktif CRM	53
2.6.5. E-CRM (Veri Tabanı Pazarlama).....	55
2.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci	57
2.7.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Vizyonunu Belirleme	57
2.7.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisini Belirleme ve Geliştirme.....	58

2.7.3. Performans Ölçüm Programını Oluşturma.....	64
2.7.3.1. Müşteri Performans Ölçümü	66
2.7.3.2. İşletmenin Performans Ölçümü	67
2.7.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarıyı Sağlama	69
2.7.4.1. Doğru Çevreyi Yaratma	69
2.7.4.2. Performans Platformları Boyunca Hareket	70
2.8. Bankalarda Güvenirliğin Gösterilmesi ve Kanıtlanması	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI: LAŞI (ROMANYA) İLİNDEKİ BANKALAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....	72
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	72
3.2. Araştırmanın Modeli.....	73
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	74
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	74
3.5. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi.....	74
3.6. Araştırmanın Örnekleme	75
3.7. Betimleyici İstatistikler	75
3.7.1. Demografik Özellikler ile İlgili Betimleyici İstatistikler	75
3.7.2. İletişim Değişkeni İle İlgili Betimleyici İstatistikler	77
3.7.3. Etkileşim Değişkeni İle İlgili Betimleyici İstatistikler	84
3.7.4. Değer Değişkeni İle İlgili Betimleyici İstatistikler	88
3.7.5. Sadakat Değişkeni İle İlgili Betimleyici İstatistikler.....	93
3.7.6. Müşteri Veri Bankacılığı Değişkeni İle İlgili Betimleyici İstatistikler	97
3.8. Araştırmanın Hipotez testleri.....	102

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	105
KAYNAKLAR	108
ÖZGEÇMİŞ	116
EKLER	117
EK-1: Anket Formu	117
EK-2: Anket Formu (İngilizce).....	120
EK-3: Anket Analiz Tabloları.....	123
EK-4: Orijinallik Raporu	139

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Stratejik Müşteri İlgisinin Evreleri.....	12
Şekil 1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Sadakatin Ölçümü	13
Şekil 1.3. Müşteriye Göre İletişim Araçlarının Seçimi	27
Şekil 1.4. Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma	34
Şekil 2.1. Banka Pazarlama Sistemleri Mimarisi	48
Şekil 2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasındaki Temel Adımlar	57
Şekil 2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarısının Performans Platformu	70
Şekil.3.1. Araştırma Modeli	73

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo: 1. Banka Çalışanlarının Cinsiyet İtibariyle Dağılımı.....	75
Tablo: 2. Banka Çalışanlarının Yaş Grubu İtibariyle Dağılımı.....	76
Tablo: 3. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumu İtibariyle Dağılımı.....	76
Tablo: 4. Banka Çalışanlarının Medeni Hali İtibariyle Dağılımı	77
Tablo: 5. “İletişim 1” Çalışan ve Yöneticilerin Müşteriyi Dikkatle Dinleme Düzeyi.....	77
Tablo: 6. “İletişim 2” Müşterilerin Sorularına Uygun Cevap Verme Şekli	77
Tablo: 7. “İletişim 3” Müşteri İle İletişimde Bilgi Teknolojilerinden (Telefon, Faks, e-mail, vb) Yararlanma Düzeyi	78
Tablo: 8. “İletişim 4” Müşterilerle İletişim Kurarken Beden Diline (jest, mimik, el hareketleri vs.) Önem Verme Düzeyi	78
Tablo: 9. “İletişim 5” Çalışanlar Müşteriyle İletişim Sırasında Diğer İş Arkadaşlarıyla da Sohbetlerini Sürdürürler	79
Tablo:10. “İletişim 6” Çalışan ve Yöneticilerin Müşterilerle İletişim Kurarken Argolu İfadelerden Kaçınma Düzeyi	79
Tablo:11. “İletişim 7” Bankamızda Müşterilerle İletişimde Yüz Yüze İletişim Daha Çok Tercih Edilmektedir.....	80
Tablo: 12. “İletişim 8” Çalışanlar, Müşterilere Karşı Saygılı, Onlara Karşı Duyarlı ve Güven Veren Bir Kişiliğe Sahiptirler.....	80
Tablo: 13. “İletişim 9” Bankamızda İletişim Kanalları ve Hangi Sorunun Kime Nasıl İletileceği Açıkça Bellidir.....	81
Tablo: 14. “İletişim 10” Müşterilerin Doğru Şekilde Anlaşılmasından Emin Olmak İçin De Sık Sık Geribildirim Yapılır.....	81
Tablo:15. “İletişim 11” Çalışan ve Yöneticiler Müşterilerle İletişim Kurarken Eleştirilere Karşı Savunmaya Geçmezler	82

Tablo:16. “İletişim 12” Müşterilerin Fiziki Görünüşlerine ve Konuşmalarına Bakmaksızın İyi İletişim Kurulmaya Çalışılır	82
Tablo: 17. “İletişim 13” Müşteriyle Daha İyi İletişim Kurmak İçin Çeşitli Eğitim Programları Düzenlenir.....	83
Tablo: 18. “İletişim 14” Herkes, Müşteri İle Olan Diyalogunda, Samimi ve Naziktir	83
Tablo: 19. “Etkileşim 1” Bankamızda Müşteri Tutmada Personelin Müşteriye Güler Yüzlü İlgisi Daha Etkilidir	84
Tablo: 20. “Etkileşim 2” İş Kuralları ve Politikaları Oldukça Adildir ve Memnuniyet Müşteriye Yansıtılır	84
Tablo: 21. “Etkileşim 3” Bu Bankada Çalışan Herkes Müşterilere, “Kendisine Nasıl Davranılmasını İstiyorsa, Müşterilere de Öyle Davranır.” İlkesine Göre Davranış Sergiler	85
Tablo: 22. “Etkileşim 4” Bu Bankada Personelin Güler Yüzlü İlgisi, Kampanyalı Satışlardan Daha Etkilidir	85
Tablo: 23. “Etkileşim 5” Bu Bankada Her Bir Müşteriye Bireysel İlgi Gösterilir ...	86
Tablo: 24. “Etkileşim 6” Bu Bankada Yönetici ve İşgörenler Müşterilere Gereğinden Fazla İlgi Gösterirler	86
Tablo: 25. “Etkileşim 7” Çalışanlar Müşteri Etkileşiminde Kaliteyi Anahtar Olarak Ele Alırlar.....	87
Tablo :26. “Etkileşim 8” Müşteriyle Etkileşimde Müşteri Deneyimlerinden Faydalanılır	87
Tablo: 27. “Değer 1” Bankamız, Müşterilerin İstek ve İhtiyaçlarına Odaklanmaktadır.....	88
Tablo: 28. “Değer 2” Bu Bankada Sık Sık Personel Değişikliğine Gidildiğinden Deneyimsiz Personelin Sebep Olduğu Sonuçlar Müşteri İlişkilerine Yansır.....	88
Tablo:29. “Değer 3” Bu Bankada Herkes, Müşteri Mutluluğuna ve Tatminine Odaklanır.....	89

- Tablo: 30.** “Değer 4” Bankamızda Ürün ve Hizmet Kalitesinin Özellikleri, Müşterilerin İstek ve İhtiyaçlarına Göre Belirlenir.....89
- Tablo: 31.** “Değer 5” Bankamız, “Eşitlik İlkesi Gereği” İzlemiş Olduğu Politikalarda Müşteriler Arasında Ayrım Yapmaz90
- Tablo: 32.** “Değer 6” Bu Bankada Yöneticiler ve İşgörenler Yeterince Ücret Alamadıkları İçin Memnuniyetsizliklerini Müşteriye Yansıtırlar90
- Tablo :33.** “Değer 7” Bankamız Müşteri Tatminini Sistematiik Olarak Ölçmektedir91
- Tablo: 34.** “Değer 8” Bankamızda Müşteri Değeri Oluşturmada Herkesin Katkısının Olacağı Düşünülür91
- Tablo: 35.** “Değer 9” Çalışan ve Yöneticilerin Müşteri İlişkilerine Odaklanmaları İçin Çeşitli Teşviklerle Desteklenirler92
- Tablo: 36.** “Değer 10” Tepe Yönetim, Müşteri Önemini ve Müşteri İlişkilerine Verilen Önemi Her Zaman Vurgular92
- Tablo: 37.** “Sadakat 1” Bankamızın Asıl Amacı Kısa Vadede Yüksek Kazanç Elde Etmek Değil, Müşterilerle Uzun Vadeli İlişkileri Geliştirmektir93
- Tablo: 38.** “Sadakat 2” Bankamız Mevcut Müşterilerin Yanı Sıra Yeni Müşterileri Kazanmak İçin de Faaliyetler Göstermektedir93
- Tablo: 39.** “Sadakat 3” Bu Bankada, Mevcut Müşterilerin Elde Tutulması İçin Çalışan Herkes Gerekli Çabayı Gösterir94
- Tablo: 40.** “Sadakat 4” Bankamızın Her Çalışanı, Müşteriye Verdiği Sözde Durduğundan Müşteri Sürekliliği Sağlanmıştır94
- Tablo :41.** “Sadakat 5” Bankamız Müşteri Memnuniyetini Artırmak İçin Hizmet Sonrası Verilen Hizmetle İlgili Müşterilerin Düşüncelerini de Önemli Görür95
- Tablo: 42.** “Sadakat 6” Bu Bankada Kaybedilen Müşteriyi (veya Müşteri Grubunu) Tekrar Kazanmak İçin Çaba Gösterilir95
- Tablo: 43.** “Sadakat 7” Bu Bankada, Müşterilerin Hizmet ve Ürüne Yönelik Şikâyetleri Her Zaman Dikkate Alınarak Gerekli Düzeltmeler Yapılır ..96

- Tablo: 44.** “Sadakat 8” Bu Bankada Herkes Müşterilerin Daha Sonraki Alışverişlerinde Tekrar Bankamızı Tercih Edeceğinden Emindir.....96
- Tablo: 45.** “Sadakat 9” Bankamızda Müşteri Tutmak Öncelikli Amaçlar Arasındadır97
- Tablo: 46.** “Veri 1” Müşteri Karlılığını Artırmak İçin Müşteri Veri Bankacılığı Oluşturulur97
- Tablo: 47.** “Veri 2” En Kazançlı Müşterileri Tanımlamak İçin Veri Bankacılığı Oluşturulur98
- Tablo :48.** “Veri 3” Müşteri İlişkilerini Daha İyi Yönetmek İçin Veri Bankacılığı Oluşturulur98
- Tablo: 49.** “Veri 4” Etkili Müşteri Bölümlendirmesi Yapmak İçin Veri Madenciliği Oluşturulur99
- Tablo: 50.** “Veri 5” Bankamızda Her Bir Müşteri İçin Veri Bankası Mevcuttur99
- Tablo: 51.** “Veri 6” Bankamız Müşterilere Daha Etkili Hizmet Verebilmek İçin, Müşterilere İlişkin Topladığı Bilgileri Analiz Ederek Kullanır.....100
- Tablo: 52.** “Veri 7” Bankamızda Rakiplerin İzlemiş Olduğu Politikalar Sürekli Araştırılarak Gerekli Düzeltme Ve İyileştirmeler Yapılır100
- Tablo: 53.** “Veri 8” Bu Bankada Belirli Aralıklarla, Müşterilerin İstekleri, İhtiyaçları Ve Beklentilerini Belirlemek İçin Araştırmalar Yapılır101
- Tablo: 54.** “Veri 9” Bankamızda Müşteriye İlişkin Bilgiler Sürekli Yenilenerek Güncelleştirilmektedir.....101
- Tablo: 55.** “Veri 10” Bu Bankada Müşteriler Belirli Kriterlere Göre (Gelir, Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu, Hesap Tutarı, vb) Sınıflandırılarak Her Sınıfın Şikâyet Ve Dilekleri Gizlilikle Ve Titizlikle İncelenmektedir102

ÖNSÖZ

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları, müşterilerin daha bilinçli olması, çok yönlülük ve buna bağlı olarak kişiselleştirilmiş hizmetler için artan talep işletme ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri işletmeler için tek önemli rekabet aracı olabilecek niteliğe gelmiştir. Teknolojinin hızı gelişmesiyle beraber çoğu uygulamalar çok kısa sürede taklit edilebilmektedir. İşletmeler uzun ve zahmetli uğraşlar sonucunda oluşturduğu müşteri ilişkileri ise taklit edilmesi oldukça zor ve maliyetli olmaktadır. Bu nedenler gün geçtikçe Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına verilen önemi daha da artarak bir tercih olmaktan çıkıp zorunluluk haline gelmiştir.

Bu çalışmada işletmelerde uygulanan Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemi, genel olarak uygulamalarda yapılan hatalar, gelişmeler ve gerçekleştirilmesi gereken temel unsurlar ve avantajlar detaylı olarak açıklanıp müşteri ilişkileri yönetiminin muhtemel etkileri üzerinde öneriler yapılmıştır.

Tez çalışmamda bana göstermiş oldukları sabır ve desteklerinden dolayı kendisiyle beraber çalışma onuruna erişmiş olduğum değerli hocam ve aynı zamanda tez danışmanım olan Yrd.Doç.Dr.Atilla YÜCEL'e , Yrd.Doç.Dr Nurcan YÜCEL'e ve azımsanmayacak derecede katkıları olan aileme minnettarlıklarımı sunmak istiyorum.

GİRİŞ

Türkiye’de banka sektöründeki gelişmeler gelişmiş ülkelerindeki örneklere göre kısa sayılabilecek bir geçmişi olmakla birlikte, bugün ulaşılan nokta dikkate alındığında çok önemli ilerlemeler kaydedildiği bir gerçektir. Bu ilerlemeler ve yapısal dönüşüm, 1980 yıllarından sonra rekabete dayalı serbest piyasa modeli politikasının uygulamaya konulması neticesinde olmuştur. Bununla birlikte, 2000 yılının Kasım ayı ve 2001 yılının Şubat ayında yaşanan ekonomik krizler sonucunda büyük yara alan bankacılık sistemi yeniden yapılanmaya giderek 2005 yılından itibaren hızlı ilerleme ve gelişmeler yabancı sermayeli yatırımcıların yoğun olarak ilgi göstermelerine neden olmuştur. Bu gelişmelerin paralelinde şirket birleşmeleri, devir ve satın alımları gerçekleştirerek geçmiş yıllara nazaran sektör olarak daha hızlı yol alındığı görülmektedir.

Finansal piyasaların bel kemiğini oluşturan bankaların değişen sektör koşullarında ayakta kalabilmek ve gelişmek için dinamik yapıya sahip olmaları gerektiğinden yabancı yatırımların nüfus etmelerine olumlu bakılmaktadır. Buna bağlı olarak bankacılık sektöründe yaşanmaya başlanan serbestleşme hareketi küresel bazda rekabet etmelerini kaçınılmaz hale getirmiştir. Ekonominin dinamiklerini yakından takip eden bankacılık sektörü, kar sağlama, büyüme, varlığını devam ettirme gibi temel hedeflerini, değişen teknoloji ve buna bağlı olarak geliştirilen yeni hizmetleri müşterileriyle buluşturabileceği ölçüde yerine getirebilmelidir. Bu hizmetlerin müşteriye sunulmasında teknolojik alt yapı kadar, çalışanların kalifiyeliği, hizmetlerin tanıtımı gibi niteliklerin bankanın performansını etkilemektedir.

Bankacılıkta maliyetler yüksek ve Türkiye bankacılık sektörü, artan rekabet ve düşen kar marjları ile boğuşmaktadır. Böyle bir ortamda hızlı büyümek kolay olmamaktadır. Türkiye’de bankacılık sektörün organik olarak büyümesi oldukça zorlaşmıştır, buna rağmen yine de şube sayılarını arttırarak, müşterilerine farklı hizmetleri geliştirerek büyümeye çalışmaktadırlar. Bunun yanında satın alma ve evlilikler ile açılım sağlanmaya çalışıyorlar. Son yarım yüzyıldır rekabetin artmasıyla bankacılık sektöründe, toplumun gereksinimleri doğrultusunda önemli değişimler yaşanmaya başlanmış ve bankaların faaliyetine devam edebilmeleri, rekabet avantajını sağlayabilmeleri için Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulamasına gereksinim duyulmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması bankalarda her türlü riski mümkün olduğunca azaltılmasına, yanlış kararın verilmesini engellenmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca bankaların sunduğu hizmetten memnun kalan müşterilerin sadakat göstermelerinin riskini önemli ölçüde azalttığı gibi her iki taraf arasındaki ilişkinin kuvvetlenmesine sebep olur, bu da uzun vadede her iki tarafın sağladığı ve sağlayacakları faydanın artmasına sebep olmaktadır.

Bankalarda uygulanan Müşteri İlişkileri Yönetimi teknolojiadaki ilerlemenin bir sonucu olarak uluslararası pazarlar ile yerli pazarlar arasındaki engellerin ortadan kalkması ve dünya finansal pazarlarının dev bir sermaye havuzu haline gelmesiyle başlamıştır. Bu nedenle bankacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejik öneme sahip olmasıyla beraber neden ihtiyaç duyulduğu ve nasıl bir süreç izleyerek daha başarılı olabileceği konusu ele alınmıştır. Bu doğrultuda tezin birinci bölümünde Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili temel kavramlar açıklanarak Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemi ve sahip olduğu roller tanımlanıp işletme ve müşteriler açısından Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması incelenip, işletmeler açısından Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemine değinilmiştir.

İkinci bölümde ise Müşteri İlişkileri Yönetiminin temel esasları ve uygulamaları, işletme ile müşterilerin pazar yönlülüğü, pazarlama stratejileri, performans ölçümleri ile ilgili konular ve Türkiye'deki başarılı Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında öncü işletmeler incelenmiştir.

Son bölümde Romanya (Laşı) ilindeki bankaların uyguladıkları Müşteri İlişkileri Yönetiminin bankanın başarısına etkisini ortaya koymak amacıyla araştırma yapılmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda, bankaların uyguladıkları Müşteri İlişkileri Yönetiminin banka başarısına etkileri ölçülmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Günümüzün dünyadaki tüm müşteriler kalite, hizmet, uygunluk, kolaylık, konusunda giderek daha seçici, bilgili, talepkar, güvensiz, bilinçli ve güçlü durumdadır. Onların yüreğine, aklına ve cüzdanına giden tek yol, doğru iletişimin kurulması ile güçlü müşteri-işletme ilişkinin kurulmasıdır. Bu nedenler gün geçtikçe Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına verilen önem artmaktadır. Buna bağlı olarak işletmeler müşteri odaklı olmaya, bunun için de geleneksel yaklaşımdan ve kültürden vazgeçmeye başladıkları görülmektedir. Yoğunlaşan rekabet koşulları, işletme ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri işletmeler için tek önemli rekabet aracı olabilecek niteliğe gelmiştir. Teknolojinin hızı gelişmesiyle beraber çoğu uygulamalar çok kısa sürede taklit edilebilmektedir. İşletmeler uzun ve zahmetli uğraşlar sonucunda oluşturduğu müşteri ilişkileri ise taklit edilmesi oldukça zor ve maliyetli olmaktadır. Bu nedenle Müşteri İlişkilerinin Yönetimine doğru ve dengeli yatırımın yapılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Artan rekabet, birbirine çok benzeyen ürün ve hizmetler, farklılaşmanın giderek zorlaşması, düşen fiyatlar ve azalan karlar daha güçlü müşteri ilişkilerinin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Son yıllarda global düzeyde artan rekabete uyum sağlayabilmek için Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması bir tercih olmaktan çıkıp zorunluluk haline gelmiştir. Bu doğrultuda tezin birinci bölümünde Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili temel kavramlar açıklanarak Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemi ve sahip olduğu roller tanımlanıp işletme ve müşteriler açısından Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemli incelenmiştir.

1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar

1.1.1. Müşterinin Tanımı

Müşteri, pazarlama, satış, üretim, hizmet, zaman, kaynak dağılımı ve karlılık gibi kavramların odak noktasıdır. Müşteri denildiğinde müşteriler farklı gruplarda sıralanabilir. Bunlar: - Müşteriler: Mal ve hizmetleri başka mal ve hizmetlerin üretimi için değil, tamamen kişisel veya ailesel gereksinimleri için kullanan veya tüketen kişilerdir (Tek, 1999:185).

- Endüstriyel Müşteriler: Satın aldıkları ürün veya hizmetin üzerinde değişiklikler yaparak ya da başka müşterilere satışını gerçekleştirerek kendi organizasyonlarına kar sağlama amacına yönelik müşterilerdir.
- Kanal/Dağıtıcı/Franchise: Doğrudan işletmeye bağlı çalışmayan ancak işletmenin ürünlerini kendi bölgesinde satışını yapan birey veya işletmelerdir.
- İç Müşteri: Organizasyon içinde kendi iş hedeflerine ulaşabilmek için ürünleri ya da hizmetleri kullanmak durumunda olan kişi ya da iş birimleridir. Bunlar genellikle en çok göz ardı edilen fakat uzun vadede en çok kar sağlayabilecek müşteri kesimidir (Swift, 2000:38).

1.1.2. Müşteri İlişkilerinin Tanımı

Müşteri İlişkileri, işletmenin müşterileri ile daha güçlü ilişkileri geliştirmek için onların ihtiyacı ve davranışları ile ilgili daha fazla bilgi elde etmek, işletme ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararları ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir (Donaldson ve O'Toole 2000:22). Müşteri ilişkileri sadece satışla sınırlı kalmamaktadır. Yeni anlayış, müşteriyle devamlı ilişki kurmayı ve kurulan tüm ilişkileri karlı hale getirmeyi amaçlamaktadır (Lee, 1997:10 ve Deck, 2014:1).

1.1.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterinin ilişkide olduğu işletmeden beklenti ve tatminini, işletmenin müşteriden elde ettiği karlılıkla birlikte maksimize etmeye yönelik olan, işletme içindeki fonksiyonel görevlerde değişim yaratan, iş süreçlerinin yeniden tasarımını gerektiren, teknoloji ile yürütülmeyen, onunla desteklenen, müşteri odaklı iş stratejisidir (Burnett, 2001:253 ve Oracle, 2003:71).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmelerin müşterilerini elde tutmaya, aynı zamanda maliyeti düşürmeye, etkileşimi ve etkileşimin değerini arttırmaya, böylece karı maksimize etmeye yönelik bağlantılı yönetimi amaçlar. Bu amaca ulaşmak için işletmenin bütün birimleri, daha çok bir takım gibi çalışıp, bilgiyi paylaşmaları gerekmektedir (Burnett, 2001:253). Bunun için işletmede önce işe yaklaşımın değiştirilmesi, daha sonra bu yaklaşımı destekleyecek rollerin yeniden düzenlenmesi ve bundan sonra müşterileri ile bağlantıya geçirilmesi gerekmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasında stratejiler müşteriden başlayarak oluşturulması gerekmektedir. Çünkü her müşteriye kişiselleştirilmiş hizmet sunabilmek için onunla bireysel olarak ilgilenip maksimum bilgi elde etmeye yönelik stratejiler oluşturulmalıdır. “Müşteri

merkezli” düşünce tarzının benimsenmesi ve bölümler arasında yatay ve dikey entegrasyonun sağlanması Müşteri İlişkileri Yönetiminde bir zorunluluktur (Kırım, 2002:124).

Müşteri İlişkileri Yönetiminin yapısı doğru tasarlandığında müşterilerin ihtiyaçlarını doğru tatmin ederek gerektiğinde ihtiyaçlarından daha fazlasını sunarak müşterilerini sadık müşteriler haline getirmek mümkün olmaktadır (Jacobsen, 1999:36). Bunun yanında yeni pazarların yaratılmasında, satış-servis kanallarının genişletilmesinde, müşteri karlılığını, sadakatini ve memnuniyetini sağlamada, müşteri ile olan ilişkileri arttırmada Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulamayan işletmelerden daha avantajlı konumda olmaktadır (Newell, 2000:5-15).

Müşteri İlişkileri Yönetiminin temelinde bilgi teknolojileri sistemlerini kullanması, müşteri odaklı iş süreçlerinin ve insan kaynaklarının yardımıyla yol alan, müşterinin iş yaptığı işletmeden aldığı tatminini, işletmenin müşteriden elde ettiği karlılıkla beraber maksimize etmeye yönelik, müşteri odaklı iş stratejisi yaklaşımı olmasına bağlıdır. Müşteri İlişkileri Yönetimi aslında işletmenin iş dünyasına ve müşterisine olan bakışını özetleyen bir yaklaşım felsefesi olup, müşteri ilişkilerindeki her noktaya yönelik uygulamaları kapsamaktadır (Ünsal, 2002:2 ve Imholft, 2001:6).

1.1.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Doğuşunun Temel Nedenleri

Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramının doğuşunda dört temel neden yatmaktadır; memnun müşteri yaratma, teknoloji, yoğun rekabet, hızlı ürün farklılaştırılması (Gel, 2002:38-42). Aslında Müşteri İlişkileri Yönetiminin ihtiyacının temelinde kar amaçlı işletmelerin müşteri ile temas noktalarındaki performansı yükseltmeye yönelik çalışmalar olmakta ve bu müşterilerin ihtiyaçlarını anlama, ona uygun ürünün ortaya konulması, hatta satılması ve en son olarak üretilmesini zorunlu kılmaktadır (Imholft, 2001:28). Müşteri İlişkileri Yönetimi birçok işletmede oldukça popüler bir konu olmasına rağmen, yanlış kavranılmakta ve karıştırılmaktadır. Yaygın olarak karşılaşılan hata ise Müşteri İlişkileri Yönetimini sadece teknoloji ya da iş süreci ya da yazılım çözümleri ile ele alınmasıdır. Örneğin, müşteriyi odak noktası konumuna getirecek olan, kendi imkanlarıyla birlikte yeni pazarlama veri tabanını kullanarak, bire bir pazarlama stratejisini uygulamaya çalışıyor olabilir. Başka bir işletme, yine aynı şekilde müşterilerine yeni bir arama merkezi ve telefonculuk paketi sunarak Müşteri İlişkileri Yönetimi yönünde yol aldığına inanıyor olabilir (Digest, 2003:1).

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili girişimlerini tamamladıklarını düşünen bu iki organizasyon, kendilerini Müşteri İlişkileri Yönetimi konusunda yeterli ve hazır hissedebilirler, oysa hazır değildirler. Bir işletme ancak pazarlama, servis, satış ve risk yönetimi gibi teknoloji ve yöntemlerini bir arada uygulayıp, tek tek hepsini bir bütüne getirmek için entegrasyonu sağlayarak, müşteri gözüyle bakmasını ve görmesini bilerek, Müşteri İlişkileri Yönetimini gerçek anlamda kullanmış olacaktır (Imhoflt, 2001:7). Müşteri İlişkileri Yönetiminin diğer pazarlama tekniklerinden en büyük farklılığı satış ve pazarlama personelinin insiyatifinden çıkarak insan kaynakları, kredi kontrolü, müşteri hizmetleri gibi diğer fonksiyonel sahaları da bu işin içine katmasıdır. Burada ana hedef stratejik manada hem işletmelerin hem de müşterilerin istifade edeceği uzun vadeli ilişkileri alabilmektir.

Müşteri ilişkilerini gerçek anlamda doğru yönetmeye kendini adayan işletmenin müşterilerinin ihtiyaçlarını önceden, yeterince tam, kesin ve net olarak görüp doğru yerde, doğru zamanda ve müşterilerine hitap eden doğru ürün/hizmetle olmayı başarabilmek çok önemli olmaktadır (Burnett, 2001:65). O zamana dek, Müşteri İlişkileri Yönetiminin başarı düzeyini ayarlamak için en kolay yol, aşağıdaki üç sorunun sorulması ve ne kadar hazır olduğunu ortaya çıkarması doğru olacaktır. Bu sorulara “Müşteri İlişkileri Yönetimine hazır olma testi” denilmektedir.

- İşletme müşterilerinin tam sayısını biliyor mu?
- Her bir müşteri ne kadar ürün/hizmet satın alıyor?
- Müşteriler işletme ile yeterli ve verimli bir şekilde iletişim kurabiliyor mu?

Bu sorulara alınacak cevaplar, işletmenin teknoloji alanlarıyla uyumu tam ve eksiksiz ilerleme kaydetmelerine yardımcı olacaktır. Bu sorular “doğru yer, zaman ve ürün/hizmet” bileşeni üzerine kurulan bina bloklarını oluşturmaktadır. Her bir sorunun taşıdığı kritik değerler vardır (Imhoft vd., 2001:9). Güçlü bir Müşteri İlişkileri Yönetiminin çabası satışlar arasındaki zamanı düşürmeli, sıklığı arttırmalı ve hepsinden de öte, müşterilerin değerini, satışları ve karlılıklarını yükseltmelidir (Newell, 2000:50).

Bununla birlikte, Müşteri İlişkileri Yönetimini ilgilendiren çoğu önemli noktalar gibi, parçalar tek tek toplanıp bir araya gelmesi, bütüne ulaşmayı sağlayacaktır. Eğer müşteri sayısı tespit edilemezse, onları teşhis etmek de mümkün olmayacaktır. Teşhis edilemediğinde hangi ürün ve servise sahip oldukları konusunda kararın verilmesi güçleşecektir. Kesin ve doğru olarak hangi ürünlere sahip oldukları ve kim oldukları saptanılamazsa, onlara hitap eden doğru ürünü sunmaları ya da doğru zaman ve doğru

yeri belirlemeleri imkansız olur. Bunları göz önünde bulundurarak, işletmelerin bu soruları tek tek detaylı bir biçimde yanıtlamaları gerekmektedir (Imhoft vd., 2001:9).

1.1.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

Müşteri İlişkileri Yönetiminin tanımını yaptıktan sonra işletmeler için Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemini belirlemek gerekmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi iş stratejisidir ve strateji ile anlatılmak istenen rakiplerinden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemlerin bütününe anlaşılması gerekmektedir. Eğer üretilen hizmet ve sunulan hizmet diğer işletmelerin sundukları ürün ve hizmetlere benzer ise fiyatları temel maliyetleri karşılama noktasına kadar gerileyecek ve karlılık sıfıra doğru yaklaşacaktır. Bu durumda yapılması gereken ürün ve hizmeti farklılaştırarak müşterilerine özel olduklarını hissettirecek şekilde ayrıcalıklı davranmaları gerekir (Kinikin, 2014:1).

Günümüzün teknolojileri ile farklılaşmalar daha kolay yapılabilmektedir. Dolayısıyla ürün/hizmette gerçekleştirilen herhangi bir yenilik rakipleri tarafından çok hızlı bir şekilde taklit edilebilmektedir. Bu farklılaşmaya farklı bir bakış açısıyla bakılması gerekmektedir. Ürünü iyileştirmenin yanında müşteriler ile olan ilişkiler de iyileştirilmeli ve buna “müşteri ne istiyor” sorusuyla başlamak işletmelere rekabet avantajını sağlayacaktır (Donaldson ve O’Toole, 2002:142). Müşteri İlişkileri Yönetiminin amaçlarını ana hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aktepe vd.,2009:3).

- Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek: Pazarlama ve satış departmanlarının müşterileri ile uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurup muhafaza etmelerini sağlamak. Müşteriyi kendine çekmesiyle, onları memnun ederek temel müşteri grubunu yaratarak ilişkileri dahada sağlamlaştırmaları gerekir. Bu hem mevcut müşterileri elde tutmalarını sağlayarak sadık ve hem de işletmeye bağlı müşterilerini çoğaltacaktır. Müşterilerin memnun edilmesi işletmenin elle tutulur değerlerinin yaratılmasıyla sağladığı faydayı maksimize edecektir. Bu teknik olarak bir müşterinin “Hayat Boyu Sağladığı Faydayı - Life Time Value” arttıracaktır.
- Farklılaşmayı sağlamak: Ürünlerin birbirine benzediği günümüzün rekabetçi ortamında farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için kişiselleştirilmiş hizmet sunmak.

- Maliyet minimizasyonunu sağlamak: İyi tasarlanmış Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına ayrılan bütçenin kısa zamanda geri kazanılması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriye muhafaza etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetinde sağlanacak tasarruf ve işletme içi maliyetlerindeki azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa sürede geri kazanılabilecektir.
- Verimliliği arttırmak: İşletmeler her faaliyeti kendi ihtiyaçlarına göre tasarlamıştır. Oysa yapılması gereken dışardan içeriye, yani müşteri ihtiyaçlarını temel alarak tasarlamaları gerekir.
- Uyumlu faaliyetleri sağlamak: Müşteri İlişkileri Yönetimi satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini fırsatlar ile birleştirip, tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar. Hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgilerin, hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgilerin entegrasyonu ve analizi ile yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişki fırsatı sağlanabilmektedir.
- Satış gelirlerin artışı: Uygulamanın ilk üç yılında yüzde on artış olabilir. Müşterilere harcanan fazla zaman sebebiyle artan satış sonuçları ihtiyaç duyulan bilgiyi almak için daha az zaman harcamak anlamına gelmektedir (örneğin, verimliliğin artışı gibi). Aynı zamanda çapraz ve yukarı satışları (cross-up selling) gerçekleştirme imkanına sahip olmak toplam satış gelirlerini olumlu yönde etkilemektedir (Harper, 2002:5).
- Karlılık oranının artışının sağlanması: Uygulamanın ilk üç yılında yılda yüzde beş artış olabilir. Kazanım oranları, daha önceki satış süreçlerindeki kötü veya uygunsuz anlaşmalardan vazgeçildiği süreden itibaren gelişmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması ile sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesindeki artışın karlılık payı yüksek olmaktadır. Artan kar, müşterileri daha iyi tanımaktan, satışların yükselmesinden ve indirimli fiyat azalışlarından kaynaklanır (Harper, 2002:5).
- Müşteri memnuniyeti oranının artışı: Uygulamanın ilk üç yılında yüzde üç artış olabilir. Bu artışın oluşması, işletmenin müşterilerine karşı daha fazla sorumluluk üstlendiği ve onların özel nedenleri dolayısıyla daha iyi temas kurabilme yeteneğine sahip olmalarına bağlı olmaktadır.

- Genel satış ve pazarlama idari maliyetlerinin düşüşü: Uygulamanın ilk üç yılında yüzde on artış olabilir. Bu artış, hedefin belirlendiğinden itibaren oluşur. Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi bilinmesi, boşa para ve zaman harcamalarını azaltır (örneğin, bütün mevcut ve potansiyel müşterilerle olan haberleşme ağının güçlenmesi ile ele edilen etkili bilgi akışı gibi. (Burnett, 2001:258).

Müşteri taleplerin daha etkili karşılanması: Müşterileri Müşteri İlişkileri Yönetiminin uygulanmasıyla hem kendilerini, hem müşterilerini daha iyi tanımaları mümkündür. Müşterilerden alınan geri bildirim sayesinde işi onların istediği şekilde yapmak mümkün olur (Deck, 2014:2-3 ve Harper, 2002:5).

İşletmeler, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması muntazam bir müşteri hizmetini sunma, kolay ve çabuk bir şekilde destekleme amacını da içermektedir. Müşteri hizmetleri çözümleri müşterileri ilgilendiren her şeyin onların müşteri isteklerini ele alan görüşme merkezinden envanter sistemine ve depolara kadar olan bütün faaliyetleri kapsamı gerekmektedir. Bunun için mevcut müşterilerini doğru değerlendirmek, yeni müşterileri keşfetmek, teknolojiye, müşteri ilişkilerinin sürecine ve insan kaynaklarına doğru ve dengeli, yatırım yapabilmesi ve yönetebilme sahip olmaları gerekmektedir (Deck, 2014:1).

Sonuç olarak, günümüzün yoğun rekabet ortamında müşterilerin fazla alternatifleri var ve eğer işletme ile güçlü ilişkileri yoksa işletmeyi değiştirmek konusunda hiç tereddüt etmemektedirler. Müşterilerin işletme ile iş yapması için işi onların istediği gibi sunmaları gerekmektedir. Bu da müşterilere önem vererek, onları daha yakından tanıyarak, edinilen bilgiler doğru değerlendirilerek, doğru stratejiler kurarak, müşterilerini elde ettikleri faydayı arttırarak ve tüm müşterileri işletmenin bir parçası haline getirerek sağlayabilmeleri mümkündür (Ergunda, 2014:4).

1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasında Müşterinin Tanımlanması

Müşteri İlişkileri Yönetimini tanımlamaya çalışırken mantıklı başlangıç müşteridir ve işe müşteriye doğru tanımlamakla başlanmalıdır (Göker, 2014:3). İşletme kendi müşterilerini tanımlamaya çalışırken, öncelikle müşterileri olarak kimleri kapsadığının belirlenmesi gerekmektedir.

Müşteri tanımının yapılmasının gerekliliği, bu tanımlamaya girenlerin ne kadarı işletmeye gerçek anlamda kazandırılabilceğinin saptanması ihtiyacından doğmaktadır. Eğer bunun için işletme tarafından kullanılacak bir bilgi sisteminin oluşturulması gerekiyorsa, müşteri ile ne şekilde iletişim kurulacağının belirlenmesi için müşteriye

doğru tanımlamaları bir zorunluluktur. Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin oluşturulması için müşterinin doğru tanımlanması şarttır (Rigers, 2001:11).

Bir işletme için kimin müşteri olarak tanımlanabileceği konusunda karar verirken göz önüne alınması gereken çok önemli unsurlardan biri, farklı iş birimlerinin farklı ihtiyaçları beraberinde getirmesidir. Müşteriyi tanımlarken en çok rastlanılan hata, tek bir iş birimi ya da bilgi sistemi perspektifinden değerlendirilmesidir. Müşteriyi tanımlamayı Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin kaynağı olarak algılamak, faydalı bir zorunluluk olduğunu şu şekilde anlamak mümkündür (Lee, 1997:18).

Müşteri, bir işletmenin ürün/hizmetleri ve işletme hakkındaki bilgileri ile ilgilenen taraftır. Bu tanımlamaya göre müşteri ya birey ya da başka organizasyon olabilir. Müşteri tanımlaması gerçekte potansiyel müşterileri içeren bir ağ gibi algılanmalıdır. Dolayısıyla sadece bir işletmeye bağlı ya da ürün/hizmetleri kullanan kişilere bağlı olarak tanımlamalar ile sınırlı olmamaktadır. Müşterinin, birey ya da organizasyon olarak ana hatlarıyla iki boyutta tanımlamak mümkün; demografik ve davranış (satın alma) bilgileri. Daha sonra müşteriler; değerli, potansiyel ve zarar ettiren müşteriler olarak sınıflandırılıyor. Müşterileri sınıflandırırken işletmeye yol gösteren kriterler ise onların en son ne zaman, hangi sıklıkta ve ne miktarda satın aldıklarına dair bilgileridir. Müşteriyi sınıflandırmadaki amaç değerli müşterileri sadık kılmak, potansiyel müşterileri değerli müşterilere dönüştürmek, zarar ettiren müşterilerini ise karlı hale getirebilmektir (Akça, 2014:4).

Ayrıntılı müşteri tanımlaması, müşterinin değişik beklentilerine cevap verebilecek Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıntılı bir tanımlama aynı zamanda kolaylıkla anlaşılabilir ve bütün potansiyel müşteri profillerini içermelidir. Strateji oluştururken müşteri profilleri önceden tanımlanmış olduğu için daha sonra sisteme doğru bir şekilde entegre etmek mümkündür (Imholft vd., 2001:9-11).

1.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Önemli Role Sahip Olan Unsurlar

1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Güven ve Müşteri Sadakati

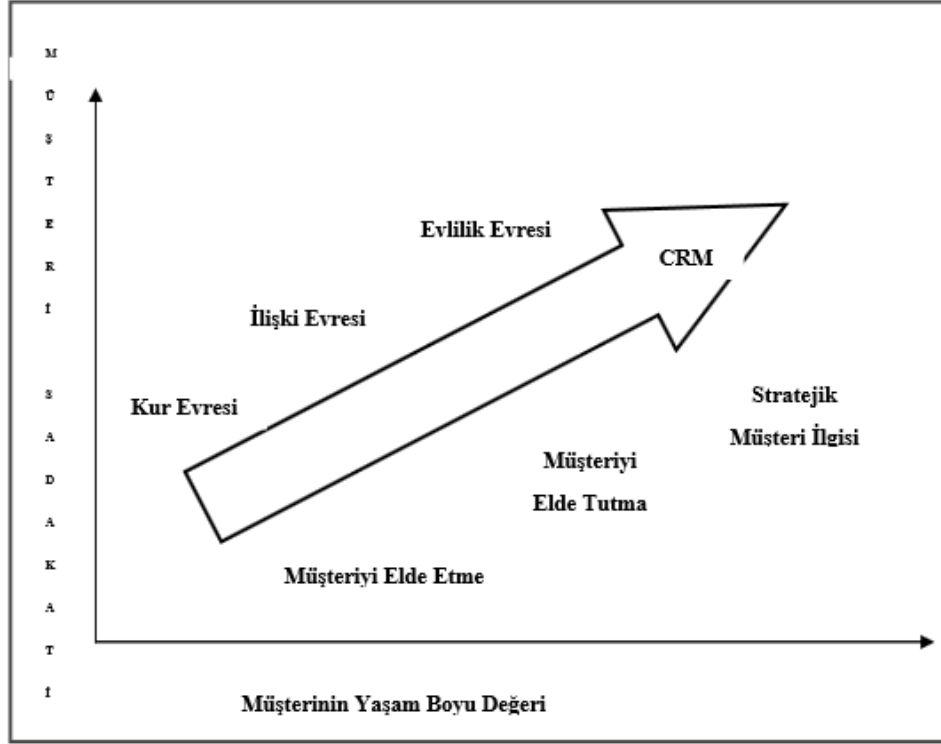
Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteri ile devamlı ilişki kurmayı ve kurulan tüm ilişkileri karlı ve devamlı hale getirmeyi hedeflemekte ve bu hedefe ulaşmada önde gelen kavramlardan biri “sadakat”ın yaratılmasıdır (Browman ve Narayandas, 2001:286). Müşteri sadakati, bir işletmenin müşteri için fayda yaratması sonucunda müşterinin o işletmeden alım yapması ya da var olan alımlarını arttırmasına

dayanmaktadır. Artan müşteri sadakati, gelecekte daha çok müşterinin daha fazla harcama yapacağı anlamına gelmektedir (Formant, 1999:93).

Müşteri memnuniyeti yaratıldığı kadar üzerinde çalışılarak devamlılığı sağlanmalıdır. Müşteriyle işletme arasında kazan-kazan ilişkisinin oluşturulması gerekir. Müşteri tatmini her zaman üst noktalarda olduğu taktirde müşteri sadakati de artacaktır (Anderson vd., 2001:46). Müşteri sadakati sadece müşteriyle ilgili birçok veriyi toplayarak ve müşteri niteliklerini tutmak için son veri tabanı teknolojisiyle verileri geliştirilmesiyle sağlanmaz. Müşteri İlişkileri Yönetiminin, sürekli olabilmesi için ilgi ve taahhüdü, yatırım yapmayı, müşteriyi dinlemeyi, sabırlı olmayı, müşterinin gerçekte ne istediğini öğrenebilmeyi ve son olarak her bir müşteriyle irtibat ve iletişimle sürekli kişisel ilgiyi ve taahhüdü yerine getirmek için karşılıklı verimli bir diyalogu kurabilmeyi zorunlu kılar (Newell, 2000:301).

Müşteri sadakatının sağlanması, Müşteri İlişkileri Yönetiminin en önemli unsurlarından biridir. Bu ancak müşteriye güven vermekle elde edilebilmektedir. Müşteriyi kendine bağlayacak işletme, müşterisini kaybetmemek için ona kendini özel hissettirmeyi başarabilmelidir. Güven sadakati sağlamada önemlidir ve işletme sadakati sağlayacak iyi ve kabul edilebilir hizmetten daha öteye gitmelidir. Sadakat, sunulan ürün ve hizmetin kalitesi, yaratılan güven duygusu ile yakından ilgilidir (Fidm ve Midm, 2002:36).

İşletme müşterilerine “her zaman güvenilir” fikrini oluşturacak şekilde davranmalıdır. Hedeflenen performans, “sıfır hata” yerine “sıfır güven hatası” olmalıdır. Müşterinin işletmeye karşı güveni, hiçbir zaman olumsuz ve ortalama hizmet, eksik ya da yanlış bilgi ya da kötü üretilmiş ürün ya da hizmet yüzünden zedelenmemelidir (Gronroos, 2000:128). Başlangıçta işletme, müşteriyle ilişki oluşturmaya çalışırken evrelere dikkatli yaklaşması gerekir. Karşılıklı sadakat ve güven kademeli ve seçici olarak inşa edilmelidir. Müşteri sadakatının sağlanmasında aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi üç önemli evre mevcuttur; kur, ilişki ve evlilik evreleri olarak sınıflandırmak mümkündür.



Şekil 1.1. Stratejik Müşteri İlgisinin Evreleri

Kaynak: Henric Anderson, Creating Loyalty: It's Strategic Importance In Your Customer Strategy, 2000, s.48

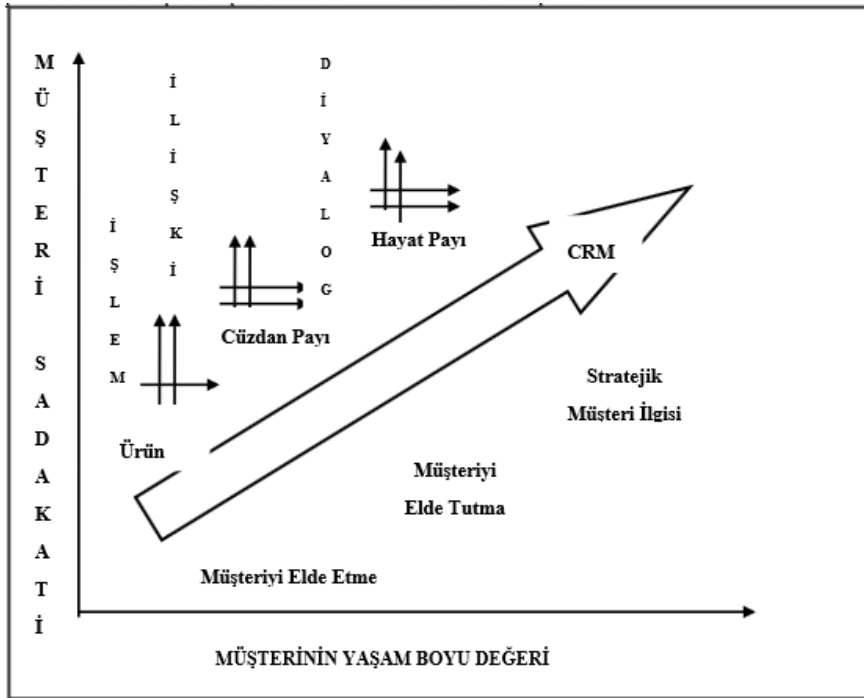
Kur evresi: İşletme ilk olarak çalışmak istediği müşteriyi seçmesi ve tanımlaması gerekmektedir. Net bir şekilde hedef kitlesini belirlemesi, segmentasyon ve konumlandırmasını yapması gerekir (Kırım, 2002:2). Bu evrede sadakat henüz zayıftır, çünkü henüz bir ilişki oluşturulmamıştır ve müşteri görüp beğendiğini almaktadır. Ancak, müşterinin bu evrede fiyat ya da ürün avantajını sunan rakip işletmeye geçebilme ihtimali vardır, çünkü müşteri bu dönemde “benim için daha sonra ne yapacaksın?” sorusunu işletmeye yöneltmektedir. Bu nedenle müşterilerinin ihtiyaçlarını doğru analiz edebilmeleri, en uygun teklifi sunarak kapanış adımlarını sağlamlaştırmaya çalışmalıdır.

İlişki evresi: Etkileşim artmış ve bir ilişki kurulmuştur. İşletme müşterisinin alışveriş öncesi ve sonrası tutumlarına göre yönlenmiştir. İşletme kademeli olarak kendisini tanımaya başlayan müşterilerini dinler ve onları kuruma bağlayıp tutabilme doğrultusunda ilişkinin sürekliliğini sağlamaya çalışır. Artık bu aşamada sadakat sadece ürüne ve fiyata bağlı olmayacaktır.

Evlilik evresi: Uzun ömürlü karşılıklı bir ilişki yaratılmıştır. Bu evrede sadakat yüksek seviyede müşteri tatminine bağlıdır. Müşteriyle evlilik devam ettikçe, müşteriyle

işletme arasındaki bağlılık gitgide kuvvetlenecektir. Bu evliliğin devam edebilmesi için iki tarafın da pozitif kazançları olması gerekir. Bu ilişkiyi sürdürmek için yeni sebepler yaratmak yararlı olacaktır. Evlilik süreci, müşterileri yaşayan reklamlar haline getirir, diğer müşterilere de işletmeyi tavsiye eder hale gelirler. Bu tanıtımda ilk bahsedilecek konular; servis, kalite, çapraz satışlar ve fiyat olacaktır. Çünkü yetersiz hizmet ve ürünlerle sadakat yaratmak mümkün değildir (Anderson ve Jacopsen, 2001:49-50).

Sadakat, Müşteri İlişkileri Yönetimi süreci içinde ölçülebilir. Ürüne bağlı karlılığı ölçmek çözüm olacaktır. Müşterinin kazanıldığı 2.evrede, sadakatin ölçülmesi müşteri ilişkileri odaklı kullanımlara örneğin, müşteri tatminine bağlı olarak ölçülebilir. Karlılığının ölçülmesinden müşterinin marka ya da ürüne verdiği cüzdan payına doğru değişmektedir. 3.evre olan stratejik müşteri ilgisi döneminde müşterinin hayatında marka ya da ürüne ne kadar pay ayırdığına bakılır.



Şekil 1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Sadakatin Ölçümü

Kaynak: Henric Anderson vd., Creating Loyalty: It's Strategic Importance In Your Customer Strategy, 2001, s.51

Yaşam boyu değer: Şekil 1.2'de görüldüğü gibi müşteri belirli bir işletmeden hayatı boyunca ne kadar alım yapabilir. Pek çok işletme müşteri kazanmaya ya da müşteri sayısını arttırmaya odaklanma hatasını yapıyor. İşletmeler genellikle müşteriye kur yapma evresinde oluyor ve ne yazık ki bir sonraki evre olan müşteriyle ilişki kurma evresine gelemiyor. Yeni müşteriler fiyat değişikliklerinin doğrultusunda onlara başka

işletmenin daha avantajlı ürün ya da hizmet sunduğu anda terk edebiliyorlar. Bu yeni müşteriler, toplam müşteri sayısını hep aynı seviyede tutsa da, ekonomik potansiyeli düşmüş, müşteri tabanı kısıtlanmış bir kitleyi oluşturuyorlar.

Sadık müşteriler nadir olarak fiyata odaklı alışveriş yapar, ancak bunun için işletme müşteriyle ilişkilerinde para kadar değer yaratabilmiş olmalıdır. Müşteri kazanma evresinde işletmeler çok yönlü masraflar yapıyorlar. Bu maliyetlerin dönüşü işletmenin müşteri ile ilişkisini ne kadar sürdürdüğü ile orantılıdır. Müşteri ile ilişkinin süresi uzadıkça ve karşılıklı kazançlar sağlandıkça, kar maliyetlere göre daha fazla olmaktadır (Anderson ve Jacobsen, 2001:54).

Pazar payından müşteri payına: İşletmenin büyük bir pazar payına sahip olması, sadık müşterilere sahip olduğu anlamına gelmemektedir. Genelde çoğu işletmelerde müşteri devir hızı yüksektir. Yeni müşterileri elde etmek mevcut olanları korumaktan çok daha pahalı olduğundan mevcut müşterilerini elde tutmak için daha fazla çaba sarf ederek müşteri payını genişleterek kazançlarını yükseltmeleri mümkündür. Bu nedenle işletmelerin mevcut durumun devam etmesi ya da iyileştirmeleri için çok çaba sarf etmeleri gerekir (Massey vd., 2001:156).

Cüzdandan hayata geçiş. Bireyin hayatta sahip olduğu pek çok rolle beraber çok fazla sayıda işletmeler ile iletişim ve ilişkileri mevcuttur. Müşterisinin karşısında işletmenin diğer işletmelerden farklı olarak algılanabilmesi için Müşteri İlişkileri Yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına başlamadan önce, sadakat ve karlılık konularını detaylıca incelemeleri gerekir. Bu konular üzerinde bir temel sağlandığında ancak olumlu ilerlemeler olabilecektir. Müşteri sadakatini yaratabilmek için önce müşteriyi tanımak gerekmektedir. İşletme müşterilerinin kazançlarını maksimize etmesi sonucunda kendisine sağlayacak faydaları da arttıracaktır (Swift, 2000:3). Bu yüzden müşteri bilgileri stratejik önem taşımaktadır. Her an müşteriye hizmet sunabilecek niteliğe sahip olmaları gerekir. Dolayısıyla ekip çalışması ile her müşteriye sadakat yaratacak şekilde düzenlenmelidir (Anderson vd., 2001:56).

İşletme müşteriyi kendine sadık kılarak tüketicinin kendisinden daha fazla mal ve hizmeti satın almalarını sağlayabildiklerinde karlılıklarını da artabileceklerdir. Sadık müşteriler, fiyatlardaki küçük farklardan etkilenmeyeceği için işletme fiyat rekabetine karşı çok hassas olmak zorunda kalmaz (Donaldson ve O'Toole, 2002:160). Dahası müşteri sadakati farklı yollardan işletmeye maliyet avantajı kazandırır. Çünkü müşteri

bağımlılığı histen daha fazlasını ifade etmektedir. Müşteri sadakati müşteri tatmini ile sağlanabilmektedir. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise müşterilerini iyi tanıyarak onların istek ve ihtiyaçlarını önceden doğru tahmin ederek, tatmin edici bir şekilde karşılamaktan geçmektedir (Anderson ve Jacobsen, 2000:46-47).

Müşteri, istedikleri ürün ya da hizmetleri beklentilerine uygun, maliyeti mümkün oldukça düşük ancak kaliteli olmasını talep etmektedir. Bazı işletmeler müşteri sadakatini sadakat kartlarıyla satın alabileceklerini düşünmektedirler. Günümüzde işletmeler müşteri sadakatine ulaşmada kullandıkları sadakat kartları önemli olmakla beraber müşteriler üzerinde yarattığı etkileri de ayrı bir tartışma konusu olmaktadır. Karta önem veren işletmeler problemleri çözdüklerini düşünmüş olmalarına rağmen müşterilerin büyük bir kısmı hemfikir olmamaktadır. Buna örnek Frederick Newell'in Yeni Çağda Müşteri İlişkileri Yönetimi kitabındaki, otuz sekiz yaşındaki moda sektöründe yönetici, evli ve iki çocuk sahibi, Carolyn Johnson'un durumu ile açıklanabilir. Carolyn'in problemi, çok fazla sadakat kartlarının oluşudur. Üç banka kredi kartı, iki adet süpermarket, altı adet otel, sekiz adet havayolu, iki adet araç kiralama, iki adet alışveriş merkezi ve bunlara ek olarak uzak mesafe görüşmelerini temin eden telefon işletmelerinden gelen kart, eczanesinden, benzincisinden, gazetecilerinden ve iki adet de özel ürün dükkânlarındandır. Bütün bunları içinde tutacak bir cüzdan bulması bir hayli zor olmakta ve bu yüzden pek mutlu bir alışverişçi değildir. Aslında müşteri sadakat kartlarının Carolyn'i bunlardan hangisine gerçek anlamda "sadık" bir müşteri yapabildiği ise merak uyandırıyor. Ancak Carolyn bu kartların çoğu gerçek anlamda sadakat kartı olduğuna inanmadığını açıklamakta ve alışveriş esnasında kartı yoksa sadece daha yüksek fiyat ödediğini belirtmektedir (Newell, 2000:5). Bazı işletmeler yalnızca sadakat kartı vermekle sınırlı kalmayıp Müşteri İlişkileri Yönetiminin önemini gerçek anlamıyla doğru değerlendirerek hayatı kolaylaştırarak, müşterilerine zaman kazandırmalarıyla sadakati yaratmaktadırlar (Odabaşı, 2001:12).

American Airlines'ın daha önce tahsis ettiği kartıyla müşterisinin önden uçağa binmesini sağlayan ve first class'a yükselme gibi "Platinum" avantajların sunulması müşteri beğenisini toplamaktadır. Hilton Otellerinde odaya yerleşirken hep ayrı girişler yapmak yerine "Diamond Honors"la gösterilen özen ve kazanılan zaman gibi pek çok unsurlar bu gibi işletmeleri müşterilerin öncelikli tercihini ve sadakatini yaratmaktadır (Newell, 2000:6-7).

Günümüzde indirimler ve puanlar sadakati yaratmak için yeterli değildir. Çünkü sadakat programların, puanların ve indirimlerin artışı, bu programları normal hale getirmiş olmakta ve artık özel programlar değildir. Herhangi bir indirim ya da puan programı kolaylıkla rakip tarafından taklit edilebiliyor. Çoğu işletmeler müşterilerinin ne istediklerini anlama önceliğinin yerine kendi çıkarlarını ön plana koyması ile kaybetmektedir. Artık işletmelerin müşteri sadakatini oluşturma çabaları i ş ortamını yeniden şekillendiriyor, rekabet kurallarının doğasını değiştiriyor. Tatmin düzeyini yükseltmek ve müşteri sadakatini yaratmak, sonuçta iyi bir Müşteri İlişkileri Yönetimini zorunlu kılmaktadır (Odabaşı, 2001:17).

Sadakati oluşturmak istediklerinde, müşterinin isteklerine göre ona en iyi olanakları sağlayacak bilgileri nasıl kullanacaklarını ve cüzdandan parayı alırken daha iyi hissetmesini sağlayacak ve hatta kart taşımasına bile gerek kalmayacak bir ilişkiyi nasıl temin etmeleri gerektiğini bilmeleri gerekir. Birçok sadakat programının hatası işletmelerin temel soruya cevap bulamamalarından kaynaklanmaktadır. Bütün bunların bir alternatifi var; Müşteri İlişkileri Yönetimi. Çünkü ilişkinin taklit edilmesi zor ve işletme ile daha önceki diyaloglara dayandığı için müşteriye daha özel ve tek olduğu hissini veren faydalar sunabilmektedir (Newell, 2000:8). Dürüst, güvene dayalı bir ilişkinin kurulması artık günümüzün pazar şartlarında kaçınılmaz duruma gelmiştir. Müşterinin tatmininin artırılması ve sadakatin yaratılması, doğru tasarlanan Müşteri İlişkileri Yönetimi ile sağlanabilmektedir (Gronroos, 2000:128).

Ekonomideki yoğun rekabet ve teknolojiye hızlı gelişmeler müşteri ilişkilerinin geliştirilmesini bir zorunluluk haline getirmektedir. Çünkü kıran kırana yaşanan rekabet ortamında pazarda ayakta kalabilmek için işletmelerin müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurması kaçınılmaz duruma gelmiştir (Handen, 2001:7). Eski kayıtsız müşteri tipi artık daha ilgili, bilinçli ve talepkar hale gelmiştir. Artık müşteriler işletmeye “benim için son olarak ne yaptın” sorusunu yöneltilmektedir. İşletme her bir yeni satışta müşterilerinin sadakatini kazanmayı öğrenmek zorundadırlar. Çünkü artık müşteriler daha akıllı, “iş” daha iyi bilen, işletmelerin ne ürettiğini, ne üretmediğini, diğer insanların işletme hakkında ne düşündüklerini ve söylediklerini bilen insanlardır (Ziyal, 2014:1).

Müşteri sadakati, ticaret ile ilgili konuşulduğunda akla ilk gelen şey olmamasına rağmen ekonomik bir gerekliliktir. Gerçekte, sadakat, ticarete ve hayatta başarılı bir ilişkinin hedefi değil sonucudur. Bir insanı onun için ilişki sağlamadan bağlı kılmaya

çalıştığında zaman, para ve güven harcanmaktadır. Müşteriler harcamalarını işletmeye yoğunlaştırmak için önemli nedene ihtiyaç duyarlar (Newell, 2000:212).

Ticarette yeni müşteriler elde etmek çok daha pahalı ve zordur. Bu nedenle, eldeki müşterilere tekrar satış yapılmaması durumunda, kar, çok uzak bir kavram olabilmektedir. Her sektörde, işletmeler, çalışanlar ve müşteriler için ne gibi harici kazançlar yaratabileceklerini ve böylece rekabette nasıl öne geçebileceklerini araştırmaları gereklidir. Hediye ve ödüller sadakat yaratmada yeri olmakla beraber hediye ile alınan müşterilerin daha iyi bir hediye veren başka biri tarafından alınabileceği gerçeği unutulmamalıdır (Fidm ve Midm, 2002:52).

Müşteri sadakatini sağlamada hiçbir şey, iyi tasarlanmış satış öncesi ve sonrası hizmet kadar etkili değildir. Satış sonrası hizmet, müşterinin telefonla ya da başka iletişim araçları ile halledilemeyen, adresine bizzat gidilmesini gerektiren tamir vb. gibi işletmenin en önemli dışsal faaliyetlerini ifade etmektedir (Fidm ve Midm, 2002:37-38).

Müşterilerin işletmeler için taşıdığı hayati değer her geçen gün daha da artmaktadır. Mevcut müşterileri korumaya çalışırken potansiyel müşterileri keşfetmeye devam ederken, onları tekrar satın alımlara yönlendirmek için davranışlarını ve isteklerini doğru analiz ederek fırsatların değerlendirilmesinin tek yolu “müşteri sadakatini” yaratabilmek ve bunu müşteri odaklı iş stratejileri ile desteklemeleri gerekmektedir (Yuan, Chen, 2002:187).

Müşteri sadakatini geliştirmek için göz önünde bulundurulması gereken faktörler vardır. Bunlar; müşteri davranışlarının olduğu kadar görüşlerinin de araştırılması gerekliliğidir. Olması gereken temeller üzerinde iletişimin kurulması, sadık müşterilerine işletmenin de sadık olması, tüm müşteri temas noktaları sadakati arttıracak şekilde yönetme yeteneğine sahip olunması gibi. Gerçek şudur ki sadakati yaratmak, işte ve normal hayatta başarılı ilişkilerin amacı değil sonucudur ((Fidm ve Midm, 2002:43-54). Güven sayesinde sağlanan ilişki ve elde edildiği bilgiyle müşterilerine değişik ürün ve hizmetleri sunmak mümkündür. Böylece “önce kayıp, sonra kar” kuralı doğru bir şekilde işlenmiş olmaktadır (Reichhelde, 2000:105). Müşteri sadakati gidilecek bir hedef değil bir seyahat olduğunu unutmamak gerekir. Müşteri sadakati daimi değildir. Sadece ödünç olarak verilir ve satın da alınmaz (Newell, 2000:296).

Sadakat “iki yönlü bir sistemdir”-müşteriye sadakat, müşteri sadakatini doğurur. Kar zaman içerisinde işletme ile iş yapan müşterilerden gelmekte ve bu karşılık seviyeleri zamanla Müşteri İlişkileri Yönetimi ile arttırmak mümkündür (Atalay,

2002:5). Tüm işletmelerin müşteriler kazanmaları gerekir. Bununla beraber edinme ve elde tutma arasında bir denge kurulması gereklidir. İlk olarak zamanla ne kadar daha fazla müşteri değeri istiyorsa, o kadar fazla müşteri edinmeyi karşılayabilmelidir. Bu süreci yönetirken, veri tabanı, işletmeye müşteri bölümlendirmek ve bu bölümleri geliştirmek için planları belirlemeye yardımcı olan paha biçilmez bir araç olmaktadır. Müşteri sadakati para ile satın alınabilecek bir şey olmamakla beraber, müşteri verilerinin elde edilmesini, doğru değerlendirilmesini yapabilecek insan ve teknolojinin bulundurulması ve bu doğrultuda yapılan uzun çalışmalar sonucunda sağlanabilecek şekilde tasarlanmalıdır (Newell, 2000:301).

1.3.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri Odaklılık

Müşteri İlişkileri Yönetimi, temelde müşteri odaklı bir iş felsefesinin yansımasıdır. Müşteri odaklı yönetim, uzun dönemli bir strateji olan, işletmenin teknoloji ve müşteri bilgilerini kapsayan her iki tarafa da avantaj sağlayan bir kavramdır (Imhoft vd., 2001:28). Müşteri odaklı olmak, müşteriyi en değerli varlık olarak görmek demektir. Bunun için müşteri ile işletmenin güçlü diyalogun geliştirilmesi ve oluşturulan veri tabanının işletme lehine çalışmasını sağlamaları gerekmektedir (Fidm ve Midm, 2002:47).

Müşteri odaklı işletmenin anlaması gereken nokta, işi belirleyen kişinin müşteri olduğudur. İşletme pazarda bir yere sahiptir, bunun sebebi ürünleri ya da hizmetleri sunabilmesi değil, müşterilerin ürün ya da hizmetlere ihtiyaç duyuyor olmasıdır. Bu düşünceye göre pazarlama sadece bir şeyler satmak değildir, müşterilerinin ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için üstün ürün ya da hizmeti doğru sunabilmektedir. Müşteri ihtiyaçlarının neler olduğunu sormak, onları anlamak ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için binlerce yol bulunmaktadır. İşletmenin müşteri odaklı olmasının temel oluşum şekli müşteri ihtiyaçlarına azami önem vermesi, mümkün olan en iyi hizmetin sunulması ve bu ihtiyaçlara yönelik olarak süreçlerin düzenlenmesinden oluşmaktadır (Lee, 1997:41).

Müşteri odaklı olmak, işletme ve tüm çalışanları olarak her eylem ve kararın sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilerine haz verecek, tatmin yaratacak biçimde planlamaya çalışmak ve sonuçta sürekli tercih edilen bir işletme olabilmektir. Zaten küresel pazarda yaşanan yoğun rekabet ortamında başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmek için işletmeler müşteri odaklı anlayışa doğru hareket etmekte ve

müşterilerin isteklerini hızlı ve kusursuz bir biçimde ayırt etmeye ve bunun etkili bir biçimde sunulması mecburidir (Odabaşı, 2000:12).

Müşteri odaklı anlayışıyla Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması müşterilerin ihtiyaçlarını ilk sıraya koymakta ve üç önemli adım içermektedir. Bunlar;

- Müşterilerini tamamen anlamak,
- Müşterilere yüksek değer verildiğini hissetmelerini sağlayacak gerekli organizasyonel yeteneklere sahip olmak,
- Organizasyonun içindeki ve dışındaki bilgilere kolay ve zamanında ulaşımını sağlamak.

Müşteri odaklı kültürün gelişmesinde büyük organizasyonel değişiklikler gerekli olabilmektedir. Müşteri odaklı anlayışın gerçekleşmesi için işletmelerin kaynaklarındaki yeteneklerde önemli değişiklikler yapılmalıdır (Minocha, 2001:327). Müşteri odaklı bir işletme, müşterilerin ve çalışanların birbirleri ile temasını gerçek anlamda teşvik edebilmelidir. Bununla birlikte; müşteriler ile işletmenin çalışanlarının da birbirleri ile buluşmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu anlayış, işletmenin ilerlemesini sağlayacak iletişim şeklini sunmaktadır. Müşteri odaklılık geniş olmaktan daha çok derindir. Çoğu işletmeler müşterisini dinlemekte fakat bunu bir taktik olarak görmektedir. Müşteriler üzerinde taktiksel olarak odaklanmak, yönetimin vizyonunu gerçekleştirmenin bir aracıdır. Müşteri odaklı bir işletme, müşterilerini stratejik olarak dinler ve onlara önemli sorular sorar. Müşteri odaklı işletmelerde, uzun vadeli planlarında müşterinin önemi ve değeri büyük yer kapsamaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetiminin temel taşlarından biri olan müşteri odaklılık, bir işletmenin öncelikle kendini müşterilerine yönelik olarak geliştirmesi gereklidir. Neyin doğru olduğuna inanması değil, müşterilerinin ne istediklerini, ne tür bir hizmeti tercih ettiklerini öğrenmeleri gerekir (Siegel, 2002:121;Fidm ve Midm, 2002:43).

1.3.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri Odaklılığın Gerekliliği

Müşteriyi elde tutmak, işin içinde bulunan bugünkü işletmeler için başlıca sorundur. Çünkü bazı işletmeler ürünün yaşam eğrisi boyunca, sadık müşterilerin ilişkisel olarak gelire dönüştüğünü tecrübe ederek öğrenmektedirler. Müşteriler daha kaliteli bir hizmet istedikçe, bunu sağlayabilecek kapasitedeki girişimciler, kendi pazar payına daha güçlü bir şekilde hakim olabilecekler, markalarını güçlendirebilecekler ve sektördeki pozisyonlarını koruyabileceklerdir (Ferron, 2001:180). Birçok işletme müşteri odaklılığının gerekliliğine çoktan farkına varıp, müşteri odaklı organizasyonu

oluşturmak için harekete geçmiştir. Müşteri odaklı organizasyon aşağıdaki temel nitelikleri bulundurmalıdır(Ferron, 2001:181):

- İşi müşterinin bakış açısıyla yürütmesi ve işletme ile ilgili görüşleri paylaşması,
- Her an, her şekilde ve her yerde iş yapabilmesi,
- Kendileriyle müşterilerinin çalışmalarını daima kolaylaştırmaya çalışmaları,
- Zorunlu bir müşteri deneyimi yaratması ve ürünlerde olduğu kadar verilen hizmette de yenilikler yapılabilmesi, müşterinin gözünde değer yaratabilmesi gerekir.

Müşteri İlişkileri Yönetiminde müşteri odaklılığın gerekliliğini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ferron, 2001:180);

- Müşteri beklentilerinin ortaya konulması,
- Verilerin formüle edilmesi ve işletmenin karar süreçlerinde kullanılması,
- Müşteri beklenti ve davranışlarının doğru analizlerinin yapılması,
- Analiz sonuçlarının müşteri ilişkileri süreçlerine dönüştürülmesi,
- Verilerin devamlı güncelleştirilmesi ve o andaki duruma uyum sağlanması.

Müşteri odaklılık sadece, işletmenin bir bölümünü ilgilendiren bir konu olmayıp, işletme kültürüne yansıtılacak bir iş felsefesidir. Bu felsefe işletmenin her attığı adımı müşteriye göre belirlenmesi demektir. Müşteri odaklı işletmenin dürüstlük ve açıklığa dayanması gerekir. Esnek olması ve müşterilerini dinlemesi gerekmektedir. Müşteri odaklılık kolay oluşturulmamaktadır, fakat gelişen pazarda ayakta kalabilmek ve gelişmek için müşteriye yönelik olması, işletme yapısı ve pazarlama stratejilerinin bu yönde yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir (Formant, 1999:78-80). Müşteri ile ilişkilerinde aşağıda sıralanan dört pazarlama stratejisi işletmenin değerinin artmasına ve büyümesine katkıda bulunacaktır.

- İşletmeyi terk etmiş olan müşterileri geri kazanma (win-back),
- Müşteriler nezdinde sadakat yaratma (loyalty),
- Yeni müşteri bulma (prospecting),
- Mevcut ve potansiyel müşterilere çapraz satış yapma (cross-selling).

Artık geleneksel pazarlama yolu ile müşteri bulmak ve bu yolla karlılığı arttırmak zordur. Asıl yapılması gereken müşteri odaklı olmak, işletmeyi terk edecek olan müşterilerin bu davranışta bulunmalarını önlemek, mevcut olanları elde tutabilmek, bu müşterilere daha fazla satabilmek ve sadece onlardan sonra yenilerini bulabilmeye

daimi çaba harcamak gerekir. Eğer işletme müşteri odaklılığa doğru ilerlerse, müşteri temelinde dayanan bağlantılarından yararlanacaktır. Bu yarar, pazarlama anlayışında ürün ve hizmet sadakatini ve daha verimli sonuçları içerir. Büyük pazarlar, birçok işletmeleri (Coca-Cola, Procter&Gamble, Compaq, Dell vb.) müşteri odaklı oldukları için ödüllendirmiştir. Pazarlar gözle görülebilir bir büyüme ve yüksek nitelikli kullanım isterler. İşletmeler için en etkili yolu ise şu andaki ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek üstün nitelikli kabiliyete sahip olmaktır (Ferron, 2001:184).

Müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılarken hizmet kalitesi ile gelen müşteri memnuniyeti önemli bir faktördür, ama onları memnun etmek tek başına müşteri bağımlılığını yaratmamaktadır. Müşteriler tarafından fiyat, rahatlık, zamanlama ve maliyet olarak yapılan fedakarlık karşılığında gördükleri müşteri itibarı, müşteri ilişkilerin derinliğini ve bağlılığını etkileyen kritik faktörler arasında ve tamamen Müşteri İlişkileri Yönetimi odaklı bir işletme, müşteri odaklılığın başlangıç noktası aşağıdaki soruların cevabının verilmesi ile olmaktadır. Benim müşterilerim kimler ve onların ihtiyaçları ve amaçları nelerdir? Bu soruların cevabı; yeni ürünler, yeni hizmetler ve yeni tutundurma fikirleri için işbirliği harekete geçirmelidir (Gronroos, 2000:132; Ferron, 2001:201).

1.4. İşletmeler Açısından Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi

Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin olması, talebin yaratılmasını ve izlenilmesini, satış potansiyelinin satışa dönüştürülmesini ve satış bilgisinin de satış sonrası hizmetlerde kullanılmasını sağlar. Müşteri memnuniyeti ilkesine göre pazarlamaya geri besleme yaparak müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesine olanak tanır (Yavuz, 2000:3). Müşteri ihtiyacının belirlenmesi bir işletmenin yeni müşterileri kazanmalarını kolaylaştırır. Bu ise hedef kitlede belirlenen müşterilerin daha yakından tanınmasına, etkin veri tabanının ve karar destek modellerinin kullanılmasına bağlı olmaktadır (Tiwana, 2003:24).

Bir işletmenin, müşteri ile temas kurması sırasında farklı yollardan topladığı verileri değerlendirebilmesi, sağlıklı analiz yapabilmesi ve hedeflerine göre kararları zamanında alabilmesi, daha sonra bu verilerin müşteri ile bir sonraki görüşme sırasında kullanılabilmesi Müşteri İlişkileri Yönetiminin temelinde mevcuttur (Sungur, 2001:41). Müşterilerin bir ilişkide neye değer verdikleri ve bu müşteriler için hangi öz değerlerin özel öneme sahip olduğunu öğrenmek önemli ve bununla beraber işletmenin müşteri bağımlılığının ve etkinliğinin sağlanabilmesi ve devam ettirebilmesi için işletmelerin

müşterilerinin 360 derecelik görüntüsünü elde etmeleri gerekmektedir (Gronstedt, 2002:225).

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile bağlantılı çözümler işletmeye sayısız avantajlar sağlar. Müşteri İlişkileri Yönetimi internet, girişim uygulamaları, dış müşteri, işletme ortakları ve tedarikçiler ile bir bütün olarak analiz edilip, uygun müşteri bilgilerine ulaşmayı hedefler. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması işletmeye birçok fayda sağlar. Bunlardan en basiti gelir artışı ve düşen maliyetlerdir (Sungur, 2001:41).

Müşteri İlişkileri Yönetiminin uygulanması işletmenin operasyonel maliyetlerini düşürmeye, satışları arttırmaya ve müşteri hizmetlerin geliştirilmesine yardımcı olur. İmalat işletmeleri kıymetli birikimlerini, sipariş süreci gibi satış ve pazarlama işlemlerini web ve sipariş giriş sistemlerinde entegrasyonu sağladıktan sonra raporlanır. Finans işletmeleri Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması sayesinde müşteri kazanç oranlarını yükseltmekte, satış oranlarını arttırmakta, artan pazarlama oranları, artan satışlar karlılık oranları ve mevcut müşterilerin karlılığı artan gelire eklenerek olumlu yönde işletmeyi daha iyi pozisyonlara taşımaktadır (Sungur, 2001:41).

Müşteri İlişkileri Yönetimi artan gelir ve düşen maliyetlerin yanı sıra rekabetçi avantajları da sunmaktadır. Daha fazla tatmin olan müşteri zamanla sadık müşteriye dönüşmektedir. Daha derin pazar ve müşteri bilgilerine sahip olmak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini ve pazara girişini hızlandırmaktadır.

1.5. Müşteri Sayısı ve Niteliklerine Göre Müşteri İlişkilerinin Tasarımı

Birçok işletme tam olarak müşteri sayısını belirlemede güçlük çekmekte ve bazıları da belirleyememektedir. Bazen işletmenin bu bilgiyi bilmesine rağmen, aynı müşteri karşlarına değişik şekilde birçok kez yolları kesişebilmektedir. Örneğin, ürün bazlı ödeme sistemleri ile çalışan telekomünikasyon işletmeleri çoğunlukla müşterilerini sistemlerinde bulunan fatura hesaplarını baz almakta ve bir fatura hesabı bir müşteri olarak sayılmaktadır. Birçok durumda, bu hesaplardaki tek güvenilir müşteri adı, faturayı ödeyen müşteridir. Bir fatura üzerinden birden fazla kullanıcı faturalandırılıyorsa, fatura hesabı sahibi dışındaki kullanıcılar müşteri olarak algılanmamaktadır. Bunun tam tersi olarak, birden fazla fatura hesabı kullanan tek bir kullanıcı da her fatura hesabı için ayrı bir müşteri gibi algılanmaktadır (Camarata vd., 1998:71).

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili çalışmalar yapan bir işletme için yukarıdaki her iki durum zıt sonuçları ortaya çıkarmaktadır. İşletmenin faturalandırmadığı fakat

aynı zamanda sunmuş olduğu servisi kullanan müşterileri hakkında bilgi sahibi değildir. İkinci durumda ise, işletme bir müşterisinin tam olarak kaç tane ürün ya da hizmeti kullandığını bilmediğinden ilgili müşterisinin değerini belirleyememektedir. Her iki durum bir takım ürün ve hizmetlerin pazarlanması ve satışında bazı fırsatları kaçırmalarına ya da hata yapmalarına neden olabilecekleri gibi, müşteri sadakatini oluşturmayı ve korumayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle işletmenin müşterileri ile doğru ilişki kurabilmesi için müşterilerinin sayısını ve niteliklerini tam olarak bilmeleri ve sınıflandırmaları, eğer bilmiyorlarsa öğrenmek için ellerinden geldiği kadar çok çaba sarf etmeleri gerekir. Çünkü müşterilerin her biri işletme ile ilişki kurmak istemeyebiliyor ve her işte, satın alma kararlarını, yalnızca fiyatın etkilediği müşterileri de mevcut olmaktadır. Bu müşteriler daha düşük fiyat için işletmeyi diğerine heyecan içinde bırakabilecek niteliktedir (Imholft vd., 2001:7).

Her iş dalında kaliteyle, değerle, hizmetle, zaman tasarrufuna gerekli değerleri verebilen ve aynı zamanda fiyatı düşük ürünleri/hizmetleri bulmaya öncelik tanıyan müşteriler de vardır. Bazı durumlarda, etraftaki alış veriş gücünden kaçınmak için biraz daha fazla ödemeye bile gönüllü olabilirler. Önemli olan her iki tarafın da bir şeyler kazandığı ve kazan-kazan ilişkisinin yaratılabilmesi gerekir. Bu durumun doğru olabilmesi için işletmenin müşterilerini doğru kategorize edilmesi gerekir. Genel olarak iki çeşit müşteri grubu vardır; ticari alıcılar ve ilişki alıcıları (Gronroos, 2000:34).

Ticari alıcı, yalnızca fiyatla ilgilenen alıcıdır. Bu alıcıların sadakati yok ve işletmeyi fiyattaki bir kuruşluk fark için bırakabilecek niteliktedir. Onlar tüm kataloglara sahiptirler ve tüm rakiplerin fiyatlarını genel olarak bilirler. Bir şeyi satın almadan önce saatlerini internette araştırma yapmaya harcarlar ve beklemek için de vakitleri mevcuttur. En iyi pazarlığı yapmaktan da gurur duyarlar. Diğer tip alıcılar ilişki alıcılarıdır. Bunlar güvenecekleri bir işletmeyi arayan insanlar ve güvenilir ürünleri olan dürüst işletmeleri ararlar. İşletmeyi tanıyan, hatırlayan, destekleyen ve onlarla ilişki kuran insanlardır. Bir kez böyle bir işletmeyi bulduklarında tüm işlerini onlara verme eğiliminde olur, fakat süreci çok fazla zaman ve duygusal enerji israfı olarak görmektedir. Eğer doğru olarak iletişim kurulursa ilişki alıcıları bir ömür boyu işletme ile kalabilecek eğilimini taşımaktadırlar.

Ticari alıcılar, ilişki alıcılarına göre çok az kar getirirler. Onlar yalnızca indirimli ürünleri alırlar ve kar marjı, ilişki alıcılarına göre daha azdır. Açıkçası, işletmeler Müşteri İlişkileri Yönetimi çabalarını en fazla kar oranını getirecek yere yatırım yapmak

istemeleri doğaldır. Bu hangi müşterilerinin en karlı ve hangilerinin potansiyel olarak en karlı olabileceklerini bulmalarından geçmektedir. En karlı adayları bulmak için iki adımlı bir süreç mevcuttur. İlk olarak ticari alıcıları sahadan ayırmak gerekmektedir. Sadece fiyatla ilgilenen, sadakatin bir işareti olmayan insanlarla ilişkiler kurmaya çalışırken parayı boşuna harcamış olmamak için müşteri dosyalarını, müşteriye göre kar açısından incelemeyen işletmeler için, düşük karlı işlemleri belirleyen bazı sistemlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu sistemler pazarlık satın alımları, kupon satın alımları ya da diğer indirimli ticari işleri tanımlamak için kullanılması gerekir. Bazı işlerde, tüm ticari işlerin düşük fiyatlı satışlardan oluştuğu zamanlar olabilmektedir. Yalnızca bu zaman çerçevesinde alış veriş yapan müşterileri ticari alıcılar olarak tanımlamak daha kolaydır (Gronroos, 2000:34).

Ticari alıcıları ayırdıktan sonra geri kalanlara potansiyel alıcılar olarak bakmak ve çabaları için kar potansiyeli en yüksek olan hedefleri belirlemek mümkündür. Karlı ilişki alıcıları evrenin üç farklı bölüme ayırmak işletmeye müşteri ilişkilerinin tasarımı için kolaylık sağlayacaktır:

- En karlıya uzak ve ötede olanlar,
- En iyi kar dağıtanlar ve en karlı müşteri oluşturma yeteneğini bulunduranlar,
- Karlı olmasına rağmen önemsiz olanlar.

Bu nedenler için parasal analizlere bakılması gerekir. Parasal analiz, evredeki müşterileri onluk bölümlere ayırır. Bu bölümler belirli zaman periyodunda oluşturulmuş her bölümün toplam karlarının ve toplam iş evrelerinin yüzdesini gösterir. Bu bir işin gelirinin yüzde seksenini, işin yüzde yirmilik müşterilerinden geldiğini söyleyen Pareto Kanununu doğrulayan analizdir. Daha önceden yapılan tüm işlerde olduğu gibi işletmenin toplam satışlarının yüzde otuzu ve yüzde ellisi arasında bir bölümü en iyi yüzde onluk müşterilerinden geldiği bilinmektedir. Birçok işte yüzde altmışlık müşteri en azından satışların yüzde doksanının ve hatta daha fazlasının karını açıklamaktadır. Müşteri karlılığı analizinin daha geliştirilmiş, satın alma analizidir ve bu analizin müşteri niteliğine göre ilişkinin tasarımında kullanılmasında faydalı olmaktadır. Müşterilerin takdir ettiği ve değer verdiği ilişkinin yaratılması ve satın alma analizlerin yapılması buna katkıda bulunmaktadır (Imhoft vd, 2001:50).

Satın alma analizi müşterileri, her bölümün oluşturduğu karı gösteren onluk bölümlere ayırmak yerine, toplam satışları ve karları onluk gruplara ayırır ve bunlar

işletmenin her yüzde onluk karını kaç tane müşterinin oluşturduğunu gösterir. Bu analiz her zaman toplam satışların yüzde onu ile toplam karın yüzde onundan biraz azını tüm müşterilerin yüzde birinden biraz azı ya da biraz çoğunun oluşturduğunu göstermektedir. Bu analizlerle aşağıdaki gibi üç ayrı karlı ilişki alıcılarının bölümünü tanımlamak mümkündür (Sungur, 2001:41);

- İşletmenin işlerinin yüzde onunu kapsayan ve en karlıdan uzak olan müşteriler Müşteri İlişkileri Yönetimi için amaçlanılacak olanların ilki olmalıdır. Müşteri İlişkileri Yönetiminin çabalarını amaçlayan hedefi bu en üst grubu elde tutmak olmalıdır. Muhtemelen onlarla olan işlerin çoğu zaten işletmenin kategorisinden sağlanmıştır. Hatta en iyi Müşteri İlişkileri Yönetimi bu müşterileri daha karlı yapmayabilir, fakat hiçbiri değerli müşterilerini yarışmada kaybetmelerini temin etmeye yardımcı olacaktır.
- Satışlara ve kara göre üstten sıralanmış yüzde kırk ya da yüzde ellisinde müşteri dengesidir. İyi kar getiren, fakat en karlı seviyeye ulaşma yeteneği olabilen bu orta grup alıcılarını amaçlamak önemli olmaktadır. Bu gruptaki müşteriler muhtemelen bazı işlerini işletmenin rakiplerine yaptırmaktadır. Bu müşteriler ile ilişkiler, faaliyetleri doğrudan işletmenin payının arttırılmasını amaçlayarak yönetilmelidir. Bir yıl içinde bu orta alıcılar grubu için geliştirilen Müşteri İlişkileri Yönetimi pazarlama stratejisine, işletme veri tabanı yazılımındaki önemli yatırımlardan daha fazla ödenmiştir.
- Üçüncü grup müşteriler karlı ve yalnızca önemsiz olanları gösterir. Bu grupta bazılarının ekstra dikkat ve iletişimle alımlarının arttırılması mümkünken bu önemsiz karlı müşteri grubu ile önemli ilişkiler kurmayı denemek için harcanan masraf, zaman ve çaba muhtemelen çok fazla katkı sağlayamayacaktır. Tipik olarak bu grup hemen hemen müşteri dosyasının yarısını oluşturacak. Yani temel analiz, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının zorunlu niteliğini büyük oranda azaltacaktır. Bazı segmentlerin dışındaki düşük karlı müşterilerle ticari iş yapımı ve devamı konusunda zorlukları olabilmektedir. Müşterilerdeki düşük performans sergileyen bölümleri yükseltme ihtimali çok düşükse yapılacak yararsız yatırımlardan kaçınmak en iyisidir (Gronroos, 2000:35).

Müşteri ilişkilerini yönetmek için bireysel müşterilerle birebir iletişim kurma zorunluluğu yoktur. Müşteri İlişkileri Yönetiminin temeli belirli müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ürünleri, hizmetleri ve teklifleri uyarlamak ve kaynaklarıyla

müşterileri elde tutarak, karlı müşteriler haline gelebilecek orta düzey müşteriler ile gerçekleştirilen işin payını artıracak daha karlı gelirleri sağlayacak şekilde kullanılmalıdır. Tüm bunlar müşteri seçimi sürecinde uygulayabilecek konuların doğrudan pazarlama ekolünden öğrenilenden daha farklı olduğu anlamına gelmektedir. Hizmet öğeleri müşterilerin özel ilgi alanlarına uyumlu olması gerekmektedir. İşletmeler günümüzün yoğun rekabet ortamında mümkün olduğunca çabuk adapte edilebilir niteliğe sahip olunmalıdır (Newell, 2000:38-45).

1.5.1. Müşteriye Sunulacak Ürün Miktarının Tespiti

İşletmeler bağımsız iş kollarındaki çapraz ilişkiyi farklı ürün ve hizmeti sunmak için sorgularken zorluklarla karşılaşabilmektedir. Gerçek müşteri değeri hakkında fikir sahibi olmak için bu soruya cevap verilemediğinde güçleşmektedir. Sahip olunan ürünleri tam olarak algılamakta hata yapıldığında, müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli etkili planlarının oluşturulması zorlaşmaktadır (Imhof vd, 2001:8).

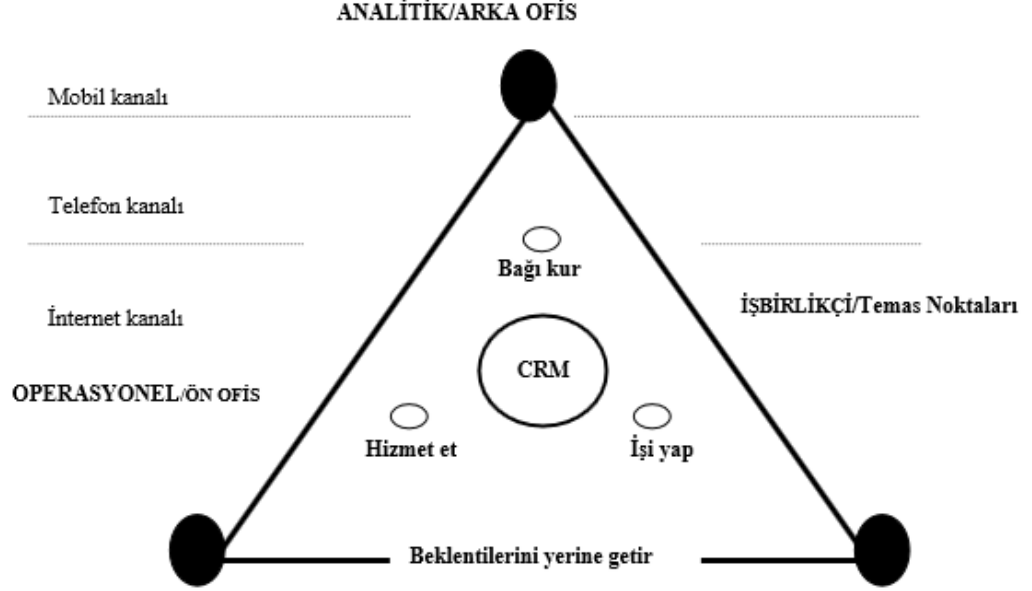
Oysa ürün ve hizmetlerin hattında yenilikler ile gelişerek rakip işletmelerden farklı olmak istiyorlarsa müşterilerinin nasıl ürün ve hizmet istediklerini tam olarak öğrenmeleri gerekiyor. Aslında gerçek yeniliğin sırrı yalnızca farklı olmakta değil, daha iyi olmak için yapılan çalışmalarda gizli olmasıdır. Daha çok ürün ve hizmet sunumunun yanı sıra, müşterilere akıllıca çözümler önermeleri ile mümkündür. Müşteri bilgisini Müşteri İlişkileri Yönetimi ile elde etmek ve işletmede paylaşmak müşteriye akıllıca çözümler yaratmak için güç sağlamaktadır (Newell, 2000:180).

1.5.2. İşletmelerin Etkileşim Yapısındaki Değişimler

Müşteri İlişkileri Yönetiminde etkileşim merkezi güçlü ve etkili kazanç merkezini oluşturmaktadır. Bununla işletme;

- Müşteri bağımlılığını artırır. Her müşteriye kişiselleştirilmiş ve çekici hizmet sunma imkanına sahip olur.
- Güvenin ve inanılabilirliğin sağlanması, ulaşma tarihi, sipariş durumu ve hizmet ile ilgili istendiğinde dakika dakikasına bilgilendirilebilir.
- Eşzamanlı veri. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve etkinlik için işletmenin her bölgesinden elde edilen bilgileri koordine ederek sadık müşteriler yaratabilir.
- Müşteri etkileşiminin yönetimi ile iletişim ve satış arasındaki her basamak dikkate alınarak rekabet avantajını yaratacak unsurlar elde edilebilir (SAP, 2002:4).

Hızlı gelişen teknolojiye bakıldığında iletişim her durumda özel ihtiyaçları olan insanlarla karşılaşmaya hazır olmalı ve her basamakta farklı araçlarla yapılabilir, ama her aşamanın en çok tercih edilen iletişim araçları aşağıdaki gibidir (Lee, 1997:21).



Şekil 1.3. Müşteriye Göre İletişim Araçlarının Seçimi

Kaynak: www.sap.com (Erişim Tarihi:15.02.2014).

Müşteri İlişkileri Yönetiminde iletişimin rolü büyüktür ve güçlü iletişim ağının sağlanabilmesinde teknolojinin etkisi yüksektir. Etkili müşteri bağlantısı ancak doğru tasarlanmış iletişim sistemi aracılığı ile gerçekleşir. İletişim Müşteri İlişkileri Yönetiminde her zaman kritik noktayı oluşturmaktadır (Duncan, Moriarty, 1998:1). Eğer iletişim ağı iyi yönetilirse yüksek orandaki yatırımın geri dönüşü ile karlı i ş merkezi olabilir. Şekil 1.3'teki üçlü döngü Müşteri İlişkileri Yönetiminde, diyalog, olarak adlandırılmaktadır. Müşteri diyalogu Müşteri İlişkileri Yönetiminin hayati bir bölümüyken, dış Müşteri İlişkileri Yönetimi dev bir satış potansiyelini sunmaktadır. İşletmenin başarısı müşterileriyle kusursuz hizmete dayanan ilişkilerde gizli olmaktadır (Newell, 2000:162).

Son yıllarda internetin yaygınlaşması ile beraber kullanımı da yoğunlaşmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları istisna değildir. İşletmeler müşterileri ile internetle iletişimi güçlendirmek için büyük çabalar sarf etmektedir. Müşteriler çoğu zaman işletmeyi tanıma sürecinde interneti kullanıp daha sonraki aşamalarda ya telefon, ya da yüz yüze görüşmeyi tercih ettikleri bir gerçektir (www.sap.com/crm,2014:4).

İşletmeler iş modellerinde internet bağlantılarını ve birleşme yöntemlerini sürekli gözden geçirmeleri gerekmektedir. Yeniden düşünme sürecinde telefonla ulaşmanın önemi büyüktür. İşletmeler, arasındaki ilişkilerde çoğu internet bağlantılarını hem satış, hem de alış işlemlerinde yoğunlukla kullanmaktadır. Pazarlama ve satışlarda satıcı müşteriler ile internet aracılığı ile gerekli zamanda buluşarak işin etkinliğini arttırmaktadır. Çünkü iletişim ağları vasıtası ile müşteriler işletmenin fonksiyonlarını, satın alma ve satış süreçlerini, onlara sunulan ürün ve hizmetleri ile ilgili birçok bilgiye ulaşabilmekte ve o anda işletmenin yabancından arkadaşa, arkadaştan müşteriye, müşteriden karlı ve sadık bir müşteriye dönüştürebilmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi kritik rol oynamaktadır (Henry, 1987:39).

Müşteriler ile işletmeler arasındaki iletişim özellikle doğru iletişimin kurulması oldukça zordur. Yapılan birçok şey müşteri ile ilişkiler kurmaya çalışırken tersine bu ilişkilerin zedelenmeleri de olabiliyor. Müşteriyle yakın iletişim kurup hemen bunu nakde dönüştürme telaşı yüzünden ilişki kurmanın temelleri çoğu kez atlandığı bir gerçektir (Newell, 2000:15).

Artık çita yükseldi, müşteriler kendilerine eşit davranılmasını istemiyor. Kendilerine birey olarak farklı davranmalarını talep ediyorlar. Özellikle teknolojideki gelişmeler diğerlerine göre çok daha hızlı olduğundan ve iletişim araçların teknolojik altyapıya bağlı olduğundan küçük bir istismar, işletmenin pazar payının küçülmesine ve gitgide kaybolmasına neden olabilmektedir (Newell, 2000:206).

İşletmenin belirlediği amaca ulaşabilmesi için iletişim ağında teknoloji ve bilgi entegrasyonu sağlanmalı, çünkü sadece büyük bilgi hazinesini oluşturmak yeterli olmamaktadır. İletişim olmadan ilişkinin sağlanmasının mümkün olmadığı gibi, gerekli nitelikteki kaliteli bilgiyi içermeyen iletişimin kurulması da bir anlam ifade etmemektedir. Elbette başarıya ulaşmada bilginin sahip olduğu rol büyük ancak teknolojideki değişim takip edilmediğinde karşılaşılabilecekleri olumsuz sonuçların bedeli çok yüksektir (Duncan, Moriarty, 1998:1-5).

İşletmelerin müşterileri ile iletişim kurarken ne söyledikleri değil, devam eden ilişkileri sürdürmek için ne yaptıkları ve gerçekten özen gösterdiklerini hissettirmeleri gerekiyor. İşletmelerin başarılı Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasını gerçekleştirebilmeleri için faaliyetlerinin her temas veya iletişimde, müşteri tarafından bakıldığında pozitif ve karşılıklı faydaların olmasına önem vermelidir (Newell, 2000:68).

1.6. İşletmelerde Algılanan Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşletmeler Müşteri İlişkileri Yönetimine büyük bütçeler ayırmalarına rağmen, bu tanımın açıklığında genel bir eksiklik gözlenmektedir. Bir yandan bazı kesimler Müşteri İlişkileri Yönetimini sadece veri araştırmacılığı ve veri depolanması gibi teknolojilerle bağlantılı tanımlayarak analitik ya da arka ofise yüksek miktarda yatırım yaparak başarıya ulaşılacağı düşünülmektedir. Elbette veri deposu gibi arka ofis uygulamaları müşterilere ait bilgilerin elde edilmesi ile geleceğe ait tahminler yaparak işletmeye yol göstermekte ancak müşteriler hala gerçek insanla konuşup sorunlarına çözüm bulmak istemektedirler. Arka ofis, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının başarıya ulaşması için önemlidir, fakat elde edilen verilerden yola çıkarak çalışanların müşteriler ile doğru temas kuramazlarsa, tek başına pek fazla anlam teşkil etmez (Gerson, 2003:1).

Bazı kesimler ise bu alana yalnızca değerli gördükleri müşteriler ile olan ilişkilerini güçlendirme ve koruma perspektifinden bakmaktadırlar. Bir diğer yanlış algılamadan kaynaklanan yanlışlık ise Müşteri İlişkileri Yönetimini uygularken teknolojinin her şeyi çözebileceğine inanmak ve insanın katma değerinin yok sayılmasıdır. Bazı işletmelerin teknolojiye yatırım yaparak büyük kazanç elde etmeye başlanacağını düşünmeleri sonucunda insanların önemli noktaları üzerinde yoğunlaşmak yerine araştırmaları bile gerekmeyen alanlardan zaman ve enerji kaybetmelerine neden oluyor. Müşteri İlişkileri Yönetimi teknoloji demek değil ve çözümü yazılım pazarlamacıları arasında bulmak da mümkün değildir. Bazı işletmeler Müşteri İlişkileri Yönetiminin çözümünü, yazılımını geliştiren ve pazarlayanlardan bekledikleri görmek mümkün olmaktadır. Oysa yazılım Müşteri İlişkileri Yönetimini destekleyen bir unsur ve yazılımı satın almadan önce işletmede bilgi teknolojisi mevcut olmalı; kim, kime, hangi bilgileri ne zaman hazır olacak şekilde yolluyor ve kim, neye, ne kadar sürede cevap veriyor gibi soruların cevaplandırılması gerekmektedir. Sonuçta Müşteri İlişkileri Yönetimi yazılımı, mevcut olan süreçler için yalnızca destekleyici araç olmaktadır (Bacun, 2014:1).

İşletmelerin birçoğu, mevcut müşteri trafiği ile baş edememeye başladıklarında Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına bir çözüm olarak başvurduğu görülmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına zaman ayrılması, alt yapının oluşturulması, bileşenlerinin kararlaştırılması zaman almaktadır. Bu da uygulamanın daha uzun süreceği anlamına gelmekte ve yapıyı tam olarak yerleştiremediğinde, bütün birimler arasında entegrasyon sağlanamadığında zayıf müşteri hizmetleri sunulduğundan

maliyetleri artmaktadır. Çünkü bir müşteriyle ilgilenerek sunacağı ve alacağı bir değişim için daha çok zaman harcanır ve müşterinin memnun olup olmayacağına da şüpheyle bakılır. Bütün bunları göz önünde bulundurarak müşteri ilişkilerini olumlu yönde geliştirecek stratejilerin doğru planlanması gerekmektedir (Bacun, 2014:1).

Birçok kişi Müşteri İlişkileri Yönetimini bir yazılım olarak da algılanmaktadır, fakat kavram olarak bu kadar basite indirgemek yanlış olmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi pazarlama stratejilerinin temel taşı oluşturulan bir kavram olarak düşünülmesi ve algılanılması gerekmektedir. Müşteri ilişkilerine, üretim aşamasından ve üretim maliyetinden başlayan geniş bir platformda bakılarak müşteri davranışlarını çok yönlü değerlendirerek, bu davranışlardan karlılığa yönelik çıkarımlar yapabilmektir. Bu kavramı uygularken teknolojinin her şeyi çözebileceğine inanmak ve insan katma değerini yok saymak, yapılacak en önemli yanlış olmakla beraber, Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramına kattığı değerleri inkâr etmek olacaktır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının en önemli değişkeni stratejileri planlayan, sonuçları yorumlayan ve verileri doğru değerlendirerek satışa dönüştürebilen yönetim yeteneğidir, bu da insan faktörüne dayalıdır. Sonuçta pazarlama insanların ilgi ve beklentilerine cevap vermekle doğru orantılıdır. İşletmelerin (hangi sektörde faaliyet gösteriyor olursa olsun) müşteriyle doğru iletişim sağlayabilmeleri rekabet arttıkça daha da zorlaşmaktadır. İşin müşteri tarafında da durumu oldukça karışıktır.

En önemli nokta, müşteri ve onların ihtiyaçlarını doğru analiz edebilmek, eğilimleri ve ilgileri konusunda doğru sonuçları çıkarabilmek ve tüm bunları ortaya koyduktan sonra onların isteklerine uygun ürün ve hizmetleri ulaştırabilmektir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, bu noktada devreye girmekte ve işletmenin tüm fonksiyonlarını belirli düzen çerçevesinde birleştirerek, tüketicinin ihtiyacı olan değerleri üzerine katarak onların doğru ürünü doğru yerde alabilmelerini sağlayarak uzun, kapsamlı bir yönetim ve strateji biçimi olmaktadır (Gökalp, 2014:1).

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının en önemli değişkeni stratejileri planlayan, sonuçları yorumlayan ve verileri doğru değerlendirerek satışa dönüştürebilen yönetim yeteneğidir ve bu da insan faktörüne dayanıp müşteri ilişkileri konusunda geliştirilebilecek ve uygulanabilecek her stratejiyi kapsamaktadır (Strutton ve Pelton, 1997:43). Esas olarak, ilişkinin doğrudan veya direkt olması fark etmeksizin, pazarda yer alan tüm işletmelerin bir şekilde müşterileri arasında ilişkileri bulunmaktadır (Wulf

vd., 2001:33). Çünkü müşteri ile olan olumlu ilişki işletmenin iş dünyasında başarılı olabilmesi için zorunludur (Imholft vd., 2001:17).

Müşteri hakkında zengin ve güncel bilgi donanımına sahip olan bir işletme, sayısız kazanç elde etme potansiyeline sahip olmaktadır. Buna bağlı olarak farklı müşteri kitlelerini daha iyi algılama ve bu doğrultuda onlara yönelik daha iyi ve verimli ürün ve hizmet geliştirmek için çaba sarf ederek kar marjlerini yükseltebilmeleri mümkündür. Değişik müşteri kesimlerinin verimlilik oranlarını ölçümleyerek, elde edilen sonuca göre satış ve satış sonrası hizmetleri düzenleyebilirler. Bunu düzenleyebilmek için işletme, belirlediği hedef müşteri kitlesiyle olan ilişkilerini derinleştirmesi, yeni müşteriler edinmesi ve kar payı düşük olan müşterilerinin verimliliğini arttırmaya yönelik çalışmalarının yapılması gerekmektedir (Reynolds, 1999:509).

Son yıllarda Müşteri İlişkiler Yönetimi alanına hem çok büyük bir ilgi gösterilmekte, hem de bu alana yapılan yatırımların sürekli olarak arttığı gerçektir. İşletmelerin gösterdiği ilginin yanı sıra Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına karşı işletmelerin kararsız yaklaşımları mevcuttur (Dwyer, Tanner, 1999:491).

İşletme bünyesinde çalışmak üzere alınan Müşteri İlişkileri Yönetimi yetkililerinin bazıları bu işi bilinçsizce, hedeflerine açıklık getirmeden, birimler arasında tam bir koordinasyon sağlamadan projeyi başarıya ulaştırmaya çalışmaları neticesinde olumlu sonuçları elde edememektedir. Ayrıca yanlış algılamaların sonucunda anladıklarının ve karmaşanın kaynağında yatan en büyük sebep stratejik odak eksikliğidir.

Birçok işletme Müşteri İlişkileri Yönetimi başlığı altında yürüttüğü çalışmalar, iyi geliştirilmiş ve anlaşılır bir durum analizi sonucunda ortaya çıkarılmadığından başı sonu belli olmayan taktikler toplamı olmaktan öteye gidemeyen işletmeler de mevcuttur. İşletme bütçelerini saptamadan ve limitlerini belirlemeden, devasa veri depolama sistemini edinmektedir. Bunun sonucunda ortaya çıkan büyük ve belirsiz veri okyanusunda, birçok kapsam dışı ilgisiz veriler bulunmaktadır. Bu durum ise ilişki yönetiminin amacını desteklemekten ziyade, içinden çıkılması güç bir ortam yaratmaktadır (Bowman ve Narayandas, 2001:281-282).

İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi algılamaları ve uygulamaları üzerinde Meta Grup tarafından yapılan, içlerinde Sprint, Nortel Networks, Kodak'ın da bulunduğu 2000 işletmeyi içeren bir araştırmanın sonucunda işletmelerin Müşteri

İlişkileri Yönetimi algılamalarının ve uygulamalarının hatalı olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmaya göre:

- İşletmelerin yüzde altmış dördü Müşteri İlişkileri Yönetiminin işletme değerini ölçmede eksik teknolojiye sahiptir,
- İşletmelerinin yüzde onundan daha azı yatırımlarının geri dönüşüm oranlarını ölçebiliyor,
- Yüzde otuzundan daha azı Müşteri İlişkileri Yönetimini uygulamak için gerekli operasyonel faaliyetlere başlamıştır,
- Araştırmaya katılanlarının çoğu Müşteri İlişkileri Yönetimi hakkında tam bir tanım verememişler,
- Katılanların yüzde yetmiş sekizi Müşteri İlişkileri Yönetimini sadece müşteri odaklılık olarak ifade ederken geriye kalan yüzde yirmi ikilik kısım Müşteri İlişkileri Yönetimini bir dizi kural ve teknoloji olarak ifade etmiştir. Müşteri İlişkileri Yönetimi için en uygun teknolojinin seçimi ve uygulamaya geçirilmesi yeterli değildir. İşletmenin ve personelin bu değişime hazır olmaları gerekmektedir. İşletmeler değişim kültürüne yeterince alışık değiller ve bu konularda direnç gösterebilirler (<http://www.danismend.com/ko> (Erişim Tarihi 10.05.2014)).

Görülen o ki, yanlış algılamalar sonucunda işletmelerin büyük bir çoğunluğu bir veri deposunu oluşturmaktan ötesine gidememektedir. Oldukça geniş kapsamlı araç ve teknolojilere sahip olan kuruluşlar işletme içi bilgilerini işletme dışı bilgilere katarak müşteri ilişkilerinde yol almaya çalışırken, kendilerini bir anda ellerindeki konuyla ilgili ve ilgisiz veri yoğunluğunda kaybolmuş bulunmaktadır. Çünkü müşteri odaklı olarak geçerli verileri ilgisiz olanlardan ayırmak kolay olmamaktadır. Konuyla ilgili yetkililerin, işletmenin mevcut ve gelecekteki hedef kitlesinin yanısıra ürün/hizmet teklifleri ve piyasadaki pozisyonuyla bağlantılı stratejik hususlara dayalı açık bir temele bağlı olarak çalışmalarını başlatmaları gerekmektedir (Gronroos, 2000:80-81).

Çoğu işletmeler müşteri odaklı olduklarını söyleseler de hala satış odaklı hareket etmektedirler. Yine çoğu işletme Müşteri İlişkileri Yönetiminin pazarlama programı olmayıp bir iş süreci olduğunu fark edememişlerdir. Bu satış gücüyle ilgili bir durum değildir. Veri madenciliği ve verileri örnek almakla da ilgili değildir. Promosyonlu pazarlama ve sadakat kartları ile de ilgili değildir. Bu ilişki kurmakla ilgilidir. Bir kere

gerçek ilişki kurulduktan sonra, pazarlama iletişimleri müşteri tarafından umulduğu gibi, kişisel ve kişiye uygun, takdir edilir hale gelmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının başlangıç noktasını işletmenin stratejik planı teşkil etmelidir. Söz konusu stratejik planın mevcut müşterilerinin tercihlerine bağlı olarak temelden girildiğinde verimli olabilmektedir (Taşkın, 2000:95-126).

Uygulama işletmenin şimdiki ve gelecekteki stratejik planlarıyla beraber ele alma aşamasında Müşteri İlişkileri Yönetimiyle bağlantılı bazı soruların işletme tarafından cevaplandırılması gerekmektedir. Bu sorunların en önemlilerini şu şekilde sağlamak mümkündür; işletmenin mevcut ve potansiyel müşterileri kimler? İşletme olarak bu müşteri kitlesiyle yürütmek istendiğinde ilişki ya da ilişki çeşitleri neler olması isteniliyor (Reynolds, 1999:509).

1.7. Müşteri Değeri Kavramı ile Pazarlama Yönetimi ilişkisi ve Önemi

Temel olarak pazarlama, mevcut ürünleri en iyi biçimde sunan bir satış kavramı olarak ele alınabilir. Bu çerçevede pazarda beklenen başarıya, öncelikli olarak satış ve değer yaratma zinciri sonunda değil, aksine ürünleri müşterinin bakış açısından geliştirmekle ulaşılabilir. Müşteri, gereksinimini en iyi karşılayan mal ve hizmetleri satın almak ister. Bu nedenle rekabetten dolayı bir avantaj bekler. Bu avantaj, müşteri avantajıdır ve değer pazarlama konusunda stratejik bir anahtar konumundadır.

Bir işletmenin, müşterilerine; fiyat, kalite, performans, seçim, kullanım kolaylığı v.b. gibi belirli değerlerden oluşan birleşime müşteri değer önerisi adı verilmektedir. Günümüz rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için, müşterilerine değer sunmalarının yanı sıra, ayrıca üstün değer kavramına da önem vermeleri gerekmektedir. Sözgelimi, Sony firmasında ortaya çıkan üstün değer, müşteriler, hangi ürünü alırsa alsınlar, bu ürünün en ileri derecedeki teknolojiyi taşıyacağını bilmenin verdiği rahatlıktır. Bu bağlamda yeni rekabet dünyasını tanımlayan üç önemli unsur (Tekin ve Çiçek, 2005: 66) bulunmaktadır;

- Farklı müşteriler farklı türden değerleri almaktadırlar,
- Değer standartları yükseldikçe, müşteri beklentileri de bu duruma bağlı olarak artmaktadır,

Fiyat, ürün kalitesi, ürün nitelikleri, hizmet kolaylığı, hizmet güvenilirliği, uzman yardımı ve sunulan destek hizmetleri müşteri için oluşturulacak değeri hem sağlayabilir hem de ortadan kaldırabilir. Değerin artması ya da ortadan kalkması,

müşteri beklentilerini ne derece karşılayıp karşılamadığına bağlı bulunmaktadır. Müşteriye sunulan değer üç farklı anlamı bulunmaktadır. Bunlar; en iyi ürünler, en iyi toplam çözüm, en düşük toplam masraftır. İşletmeler başarıyı çok yönlü olarak elde etmektedirler. Başlı başına sadece, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kendi içinde eşsiz bir değer yaratmaz. Müşteri memnuniyeti ve sadakati, zorlayıcı bir değer önerisini sunmanın sadece yan ürünleridir. Piyasalarda başarı, değere, değer önerisiyle sağlam bir şekilde bağlanan işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir (Treacy ve Wiersama, 2001: 13-14).

Müşteri için değer yaratma, müşterinin neyi istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra neyi elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. Müşteriye değer yaratma kavramı, müşterinin ödediği karşılığında, beklediğinden fazlasını elde ettiği zamandaki anlamı ve durumu ifade etmektedir.

Yaratılan değer, müşteri yönlü değilse, çok fazla bir anlam ifade etmemektedir. Yaratılan değer, müşteri ile işletme arasında duygusal bir bağın kurulmasına olanak sağlamalıdır. Bu durum ise, müşteri açısından yeniden satın alma ile müşteri sadakatini yaratmayı ortaya çıkartabilmektedir. Müşteri açısından algılanan değer, yalnızca somut yararlarından oluşmamaktadır. Müşterilerin bir bölümü için, duygusal yararlarından söz edilebilir. Güven duyma, ün, güvence ve ilişkinin düzeyi bu konuda üzerinde durulması gereken konulardır. Değer yaratmak; hizmet ile kalitenin bir sentezi olabilmekte ve hizmet, kalite ve müşteri tatmininin bütün unsurlarını kapsamaktadır. Bu ilişkiyi aşağıdaki şekil 1.4’de açık olarak görebilmek mümkündür (Odabaşı, 2000: 48-57):



Şekil 1.4. Müşteri Tatmini, Müşteri Bağlılığı ve Müşteri İçin Değer Yaratma

Kaynakça: Odabaşı, Yavuz, “Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

1.8. Algı Yanılmalarının Giderilmesi ve Rekabet Avantajını Sağlayacak Unsurlara Odaklanma

Müşterinin öneminin fark edilmesiyle ortaya çıkan akımlardan biri olan Müşteri İlişkileri Yönetimine bazı işletmeler kurtarıcı gözüyle bakmakta ve Müşteri İlişkileri Yönetimine yatırım yaparak daha sonra büyük kar elde etme düşüncesinden yola çıkmaktadırlar. İşletmeler Müşteri İlişkileri Yönetimi projesine yatırım yapmayı kararlaştırdıktan sonra önemli konular üzerine gitmeli ve müşterilerin özel hissetmelerini sağlayarak onları elde tutma oranını ve karlılığını arttırıcı çalışmalar yapmalıdırlar (Sims, 2002:5).

Müşteri elde tutma oranını arttırmak için yapılması gereken temel üç nokta mevcuttur. Bunlar; müşteri tutma oranının hesaplanması, hataların temel ve dolaylı nedenlerinin saptanması ve müşteriyi elde tutma oranının geliştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır (Payne, 2001:9).

Bu doğrultuda yapılan çalışmalar müşterilerine yansıtılan güven sayesinde oluşturulan ilişki ve elde ettikleri bilgileriyle müşterilerine, değişik ürün ve hizmetleri sunabilirler (Schefter, 2000:105).

Diğer yönetim düşüncelerinde olduğu gibi Müşteri İlişkileri Yönetiminin temelinde işletmenin karlılığını arttırma olduğundan, müşterileri ile daha çok ilgilenip, işletme ile daha çok iş yapmalarını sağlayarak başarıya ulaşmaları mümkündür. Müşterileri ile daha çok ilgilenmek onların isteklerini önceden doğru tahmin etmek ve ona göre yeniden yapılanmaya gitmek Müşteri İlişkileri Yönetiminin temelidir. Bu nedenle işletme müşteriyle güçlü iletişim sağlamalıdır (Lethbridge, 2002:4).

Başlangıçta işletmenin yapısını her müşterinin özelliğini yansıtacak şekilde biçimlendirmek zor olmaktadır. Bu, çoklu kanalları koordine etmek ve her bir müşteri için istikrarlı bir şekilde strateji yönetmek yerine bazı işletmeler hükmeden ürün ve süreçleri parçalara ayırmayı gerektirmemektedir (Duncan, Moriarty, 1998:10).

İşletmeler müşterilerinin gerçekten neye değer verdiklerini ve değer, onların anlayışlarının neye dayalı olduğunu anlamak için onlarla daha çok ilgilenmeleri gerekmektedir. Ancak ilgilenirken genelde en büyük üç hatalı unsura yoğunlaştıkları gözlemlenmiştir; indirimlere aşırı güvenme, iletişim yetersizliği ve yetersiz veri tabanının oluşturulmuş olmasıdır (Newell, 2000:218).

Müşteri İlişkileri Yönetimi; pazarlama, bilgi sistemleri, müşteri hizmetleri, ürün geliştirme, insan kaynakları, finans gibi bir işletmenin bütün bölümlerini

ilgilendirmektedir. İşletme içerisindeki tüm departmanlar müşteri merkezli bir yapıda olmaları gerekmektedir. Ancak bazı işletmelerde bölümler arasında entegrasyonun ve müşteri odaklı bir yapının oluşturulmadığı görülmektedir. Bunun nedeni ise yetkili kişilerin Müşteri İlişkileri Yönetimindeki bazı önemli unsurların yanlış algılamalarından dolayı önemsiz olarak geçiştirmelerinden kaynaklanmaktadır (Odabaşı, 2000:124).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, bir işletmenin tüm bölümlerinin ve kaynaklarının, müşterilerinin çevresinde odaklanmasını gerektiren ve tam olarak müşteri odaklılığını sağlamak için işletmenin, tüm yapısının Müşteri İlişkileri Yönetimine endeksli bir hale getirmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Buna; işletmenin misyonu, kurumsal amaçları, iş ve bölümlerin ayrı ayrı tüm planların dahil edilmesi gerekmektedir. Genellikle işletmeler Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarında yaygın olarak yaptıkları bir diğer hata önce teknolojinin sağlanması ve daha sonra da süreçlerin ve stratejilerin teknolojiye uydurulmaya çalışılmasıdır. Bu sebeple Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. İnsanların makineye uymalarını beklemek pek doğru değildir. Oysa personele göre teknolojinin adapte edilmesi daha doğrudur.

Müşteri İlişkileri Yönetiminin amacı ilişki yönetimi olduğundan ilk adım müşteri ile ilişkileri maksimize edebilecek bir kurumsal strateji oluşturmak olmalıdır. İşletme içinde çok güçlü takım kurulmalıdır. Çünkü zincir en zayıf halkası kadar güçlü olduğunu unutmamak gerekir. Böyle bir değişimi gerçekleştirirken sadece tepe yönetimi ve danışmanları yeterli olmayacaktır. Değişim için sinerji gerekmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi takımının içerisinde farklı konumlarda, farklı alanlarda işletme personeli olmalıdır. Örneğin; üst düzey satış yöneticileri, satış elemanları, üst düzey pazarlama elemanları ve yöneticileri, iletişim teknolojisi bölümünden elemanları, insan kaynakları yöneticileri, satın alma müdürleri, en üst düzeyde yöneticileri. Takımın etkin çalışabilmesi için farklı birimlerin entegrasyonu sağlanmalıdır.

Takım kurulduktan sonra farklılık analizlerinin yapılması gerekmektedir. İşletme nerededir? Nerede olmalıdır? Neler yapmalıdır? Bu gibi soruların cevabı aranmalıdır. Farklılık analizinde amaç mevcut iş tasarımının müşteri etkileşimini maksimize edebilecek . Farklılık analizinde aşağıdaki rekabet avantajını sağlayacak unsurlar ele alınmalıdır:

- **Süreçler:** İşletmenin mevcut iş süreçleri dışardan içeriye doğru tasarlanıp tasarlanmadığının bilinmesi gereklidir. Yani, süreçler müşteri ihtiyaçlarını öğrenmeye ve ilişki geliştirmeye uygun olup olmadığı incelenmelidir.
- **Bilgi Stratejisi:** Müşteriden elde edilen bilgilerin gerektiği gibi rekabet avantajını sağlayacak şekilde kullanılıp kullanılmadığı periyodik olarak araştırılmalıdır. Çünkü hızlı ve değişken talebi karşılamanın temel şartı, elde edilen bilgileri kontrol altına alınmasına ve doğru yönetimine bağlıdır (Amstel vd., 2000:180). İşletmenin her departmanında farklı bilgiler olabilir. Bu nedenle tüm faaliyetlerin bir bütün olarak yönetilmesi ve bilgilerin entegrasyonunun sağlanması gerekir (Ryals ve Knox, 2001:535).
- **Müşteri İlişkileri:** İşletmenin müşteri ile uzun dönemli ve kalıcı ilişkiler kurabilmesi için gerekli bilgileri, faaliyetleri ve süreçleri kapsamaktadır. Bu ilişkilere işletmenin çalışanları hazır olmalıdır ve aşağıdaki soruların cevapları aranmalıdır:
 - Müşterileri değerlendirmek için bir sistem mevcut mu?
 - Müşterilerin deneyimlerini anlama ve iyileştirme süreçleri mevcut mu?
 - Müşteri beklentilerini ve reaksiyonlarını ölçmek ve yanıtlamak için sistem var mı?
 - Müşteri davranış trendlerini anlamaya ve tahmin etmeye yönelik sistem ve süreçleri mevcut mu?
- **Kurum Kültürü:** Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının başarılı olabilmesi için çalışanların müşteri merkezli davranışlara sahip olmaları ve değişimlere açık olmaları gereklidir. Çünkü artık hızlı değişen ekonomik şartlar işletmeleri ürün odaklı yapıdan tamamen kurtulmalarını ve müşteri odaklı kültüre sahip olmalarını şart kılmaktadır. Bunun için işletmedeki en alt personelden tepe yönetimine kadar müşteri odaklı felsefeyi benimsemeleri gerekir (Ryals ve Knox, 2001:534). Etkili Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması için müşteri odaklı işletme kültürünün ve stratejilerin mevcut olması şarttır (Wilcox ve Gurau, 2002:2).
- **Ürün ve Hizmetler:** Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteriler ile sürekli öğrenen ilişkiler kurmak ve bu ilişkiler çerçevesinde müşterilerden toplanan bilgiler ile farklı seçenekleri oluşturmaları gerekir. Bu durum mevcut müşterilere çapraz satışları gerçekleştirme imkânını sunarak toplam karlılık oranını

yükseltmektedir. Genişleyen ürün ve hizmet hattının doğru yönetilmesi müşterilerin memnuniyetini yükseltecektir (Verhoef vd., 2001:360)

- **Dış Odaklılık:** Dış odaklılıkla anlatılmak istenilen rakiplerin konuyla ne kadar ilgili olduklarını ve müşteri merkezli yapısının ne dereceye kadar yakından incelenmesinin gerekliliğidir.
- **Teknoloji:** Teknoloji seçilirken ve uygulanırken müşteriler esas alınmalı, işletmenin teknolojiyi seçerken ve uygularken müşteriyi ne kadar dikkate aldıklarını, bilgi teknoloji biriminin kararını, müşteri temas noktasının katılımını dikkate almaları gerekmektedir.

Daha iyi ürün ve hizmeti sunabilmek için teknolojiye gelişmeleri yakından takip etmek ve müşterilerin işletme ile iletişim kurduğunda kritik faktöre sahip olan insan kaynağına doğru ve dengeli yatırımın yapılmasının yanı sıra hep yenilikçi olunması ile mümkündür (Millard vd., 2000:51)

- **İşlevsel Rollerin Yeniden Tasarlanması:** Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına başlandığı zaman yapılan işlerde köklü bir takım değişimler olmakta ve çalışanların büyük bir kısmı bu değişimi istemektedir. Alışık oldukları bir işleyiş vardır ve bu değişeceğinden genellikle değişimi istemeyenlerin sayısı isteyenlerden fazla olabilmektedir. Bu sebeple Müşteri İlişkileri Yönetimi takımına her kademedeki çalışan alınmalıdır, çünkü değişimler sinerji ile gerçekleşmektedir.

İşlevsel olarak yaşanabilecek değişikliklere örnek vermek için satış gücünün rolleri ele alınırsa, satış yapmanın yanı sıra daha fazla bilgi toplamak zorunda kalacaklardır. Müşteriler ile daha fazla zaman geçirmek ve müşteriler hakkında bilgi toplamak, satış konusunda daha az zaman harcamayı sağlayacaktır.

- Satış gücü müşteri temeline göre yeniden tasarlanacaktır.
- Satıcıların faaliyetlerini ekranda on-line takip edebileceklerdir.
- Rutin siparişlerin çoğu internet, telefon vb.verilebilecek ve bu mevcut prim sistemi etkileyecektir.
- Daha az satıcı daha fazla sorumluluk sahibi olacaktır. Pazarlamanın işlevsel rollerinde olabileceği bazı değişiklikler ise:
- Özellikle reklamlarla ilgilenen çalışanlar, daha fazla veri ile ilgilenmek zorunda kalacaklar, daha az medya ile ilgileneceklerdir.

- Pazar analistleri reklamlarla uğraşmak yerine müşteri davranışları üzerine yoğunlaşabilecektir.
- Pazarlama satıştan veri alacaktır. İş Süreçlerinin Yeniden Tasarlanması: Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına geçmek tamamıyla iş süreçlerin yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi için gerekli olan teknolojiye göre iş süreçlerini tasarlamak gibi büyük bir hataya düşülmemelidir. Süreçler stratejinin uygulaması gerektiği şekilde tasarlanmalı, yeniden tasarlanan süreçlere göre yazılım belirlenmelidir (Ergunda, 2014:7-11).

Günümüzde ve önümüzdeki on yılda ticari başarının anahtarı müşteri tabanını kurmak, ürün ve hizmetlerin, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak, sürekli bir rekabetçi istihbarat sistemine sahip olmak, etkin ve etkili satış ve dağıtım yollarına sahip olmak, mevcut müşterilerin etrafında yeni iş olanaklarını yaratarak müşterileri ile olan ilişkilerini doğru yönetmekte gizli olmaktadır.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzün ekonomisinde, hiçbir işletme yalnız ürün odaklı, maliyet odaklı ya da teknoloji odaklı çalışmayı kaldıramaz. Günümüzde rekabet edebilir olmak müşterilerle bağlılık kurabilmek için uzun vadeli ilişkiler yaratabilmeyi ve müşteri odaklı olmayı gerektirmektedir. Ne kadar çok müşteri işletme ile olan ilişkiye değer verirse, ilişkiye katılan değer o kadar artış gösterir, müşterilerini işletmeye bağlı kılar ve bu müşteri ilişkilerinin kuruluşu, yönetimidir ve bu da gelecektir (Newell, 2000:219).

1.9. İşletmenin Müşterilerini Kaybetme Riskini Azaltan Unsurlar

Ürün ve fiyatın genelde birbirine yakın olduğu durumlarda güçlü müşteri ilişkilerini kurabilmiş olan işletme hem karlılığı yükseltmek, hem de rakiplerine müşterilerini çaldırma riskini az da olsa düşürebilmeleri mümkün olmaktadır (SAP Solution Brief, 2002:3).

İşletmeler müşterilerini kaybetme riskini en aza indirmeyi aşağıdaki unsurlara dikkat ederek sağlamaları mümkün olabilmektedir. Bunlar;

- Müşteri memnuniyetini yükseltmek; her müşteriye her aşamada dünya standartlarına uygun ürün ve hizmeti sunabilme imkanına sahip olmak ve sunmak. Her departmanın kendi müşterileri ile ilgili her şeyi bilmeleri ve sorunla karşılaşıldığında hızlı, etkili hizmet sunarak cevaplandırabilme yetki ve yeteneğine sahip olmalıdır.
- Müşteri bağımlılığını arttırmak; müşterilerinin birincil, ikincil ve daimi ihtiyaçları doğrultusunda hayat boyu ilişkilerin kurulmasına yoğunlaşmak.
- Yüksek kazanç; güçlü işbirliği sağlandığında ve müşterileri ile ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olduğunda her bölüm daha kolay çapraz satışı ve satış sonrası daha kaliteli hizmetleri sunabileceklerinden kazanç oranı da yükselmektedir.
- Müşteri bilgisi; müşteriler ile ilgili bilgi edinmek için oluşturulan veri tabanı sayesinde oluşan fırsatları zamanında, hızlı ve doğru değerlendirebilme kabiliyetine sahip olan işletmeler karlılığını da yükseltebilmektedir.

Limitsiz ulaşılabilirlik; çeşitli araçlarla müşterilerinin kendilerine kolay ulaşabilme imkanını sağlayabilmelidir (www.sap.com, (Erişim Tarihi 26.10.2014).

Önemli olan müşteri ile kurulan her iletişimi, etkili, bilgilendirici hizmet sunarak bunu fırsata dönüştürebilmelidir. Müşteri İlişkileri Yönetiminin sırrı, dinlemek ve öğrenmektir, anlamak ya da satmak değildir. İşletmeler müşterileri ile olan etkileşimlerinin sanki kendi kontrollerinde olduğunu gibi hissettirmeleri gerekir.

1.9.1. İşletmelerin Uyguladıkları Müşteri İlişkileri Yönetiminde Genel Olarak Yapılan Hataların Sınıflandırılması

Başarı için 'sadağat' artık yeterli değildir. Müşteriler, geleneksel ürünleri çabuk tüketmekte, daha fazlasını istemekte , daha heyecanlı ve gerçek deneyimler aramaktadır. Kara ulaşmanın yolu müşteriler ile olan ilişkilere 'tutku' katmaktan geçmektedir. Müşteri bugün artık sadece ürünlerin alıcısı ya da faturaları ödeme yöntemi değildir. Müşteri, bir işletmede çalışan herkes için var olma sebebidir. Bu nedenle, müşterinin rolünün net olarak tanımlanması gerekir. Bir işletme için müşteri her zaman odak noktası olmalıdır. Her şey müşteri etrafında şekillenmesi şarttır. Müşteri bugün artık bir işletmede çalışan herkes için var olmanın ve yenilikçiliğin sebebi, hizmetleri geliştirme amacı, başarı faktörü ve işletmenin yaptığı her şey için en temel finansal destekdir. İşletmelerin rol ve sorumluluklarını müşterileri ile yapılandırmalı ve her zaman her müşteriye değil, doğru müşteriye odaklanmalıdır.

Çok iyi tanımlanmış bir müşteri rolü, tüm yaşam döngüsü unsurlarını içinde barındırmalıdır. Bu unsurlar ise farkındalık, harcama, tekrar harcama, yenileme, zamanında ödeme, zincirleme, satış yönetimi, kararlı hareket etme, bağışlama, geri dönüş sağlama, uzun vadeli ilişki ve yüksek marj olarak sıralanabilir. Şirketler Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına çok yüksek miktarda para harcamalarına rağmen, pek çoğunun başarısız olduğu görülmektedir.

Başarısızlıklar müşteriye odaklanmak için anlaşılmış bir dizi stratejik kararların sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler müşterilerine ürünlerinin alıcısı olarak yaklaşıyor. Müşteriyi yaptıkları işin merkezine yerleştirmemektedir.ve Bu yaklaşım da operasyonel sonuçları ortaya çıkarmamaktadır. Müşterilerle stratejik ilişki kurmayı sağlayacak aşağıdaki on temel adımı gerçekleştirmeleri gerekiyor. Bunların ilki, yeni kültür. İşletmeler mevcut müşterilerinden ziyade yeni müşterilere odaklanmaktadır. İkincisi, işletmeler sıkıcı ürünlerini bol kozmetikli hayalci reklâmlarla kapatmaktadır. Üçüncüsü ise tutkunun kaybolmasıdır. En başından, işletmenin kurulduğu günden itibaren tutku olmazsa, işletme müşterileri ile özel bir iletişimi yakalayamamaktadır. Ve Yaptıkları daha çok reklamlara odaklanmak ve müşterileri es geçmek olmaktadır. İşletmeler, maliyetlerini aşağı çektiklerinde, aynı zamanda müşterilerinin değerini de aşağıya çekmektedir. Sonrasında da müşteri daha fazla ödemeyi reddetmekte ve sadakatini kaybetmektedir. İşletmelerin maliyetleri aşağıya çekme sistemlerinin kendilerine bir bedele mal olduğu gerçeği ile yüzleşmeleri gerekmektedir. Beşinci hata operasyonellikte yapılmasıdır. Müşteri stratejisi operasyonel yaklaşma ve işletmenin günlük davranış biçimine yön vermeyi gerektirmektedir. Altıncı hata ise “ne ödersen onu alırsın” sloganıyla tanımlanabilir. Çalışanlara sadece verimliliğine göre ödeme yapılırsa, onlar da müşterilerine ya da ürünün/hizmetin kalitesine odaklanamazlar. Yedinci hata ise değişim yönetimi ile ilgilidir. Müşteri stratejileri tamamen değişim ile ilgilidir. Ürün/hizmetlerden müşteri odağına kadar her konuda değişimi gerektirir. Değişim yönetimi olmadan da kesinlikle başarısız olurlar.

Sekizinci hataya liderlik eksikliği sebep olmaktadır. CEO, bu yaklaşımı benimsemeyi reddederse, işletme başarısız olur. Bir diğer hata ise yapılandırılmamış ilişkidir. Müşterilerden beklentiler yapılandırılmadığı zaman değer kaybolur. İşletmeler, müşterilerine yaptıkları yatırımın toplam potansiyel değerini artırma yoluna gitmemektedir. Stratejik bir plan olmaksızın, Müşteri İlişkileri Yönetimi gibi müşteri teknolojilerini satın almak, sağlam seçeneklerden kaçınmak anlamına gelen bir

davranıştır. Teknoloji; stratejik ve operasyonel problemleri çözmektedir. Bu nedenle gerçek stratejik konularla ve gerekli değişimlerle yüzleşmek gerekir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmeyi tamamen müşterinin perspektifinden yönetmeyi sağlayan tüm değerleri, müşteriye değer sağlamada gerekli olan tüm unsurları ve hepsinin birlikte yönetimini ifade etmektedir. Müşteri deneyimi yönetiminin temel odak noktası, müşterilere sürekli satış yapmaktan ziyade, onlara sürekli değer sağlamaktır (Süzer, 2005:232-234).

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Günümüzde bankalar arasında yoğun bir rekabet yaşanmakta ve bu rekabet giderek artmaktadır. Ülkemizde ve dünyada yaşanan finansal krizler nedeni ile çok sayıda bankanın Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devri ve tasarruf sahiplerinin bankacılık sistemine olan güvenlerinin azalması gibi faktörler bankalar arasında yaşanan rekabetin şiddetini arttırmıştır. Bu durumda bankalar diğer bankalara göre avantaj sağlayabilmek için, sürekli olarak yeni hizmetler geliştirmeye ve özellikle de müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına ağırlık vermeye çalışmaktadırlar (<http://www.btvizyon.com.tr> (Erişim Tarihi: 26.10.2014)).

Müşterilerin daha bilinçli olması, çok yönlülük ve buna bağlı olarak kişiselleştirilmiş hizmetler için artan talep, teknolojideki hızlı gelişmeler, gitgide yoğunlaşan rekabet ortamı işletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimine yönelmelerine sebep olan faktörlerdir. Bugün daha fazla tercihlere sahip olan müşteriler, daha talepkar ve işletmeler bu talepleri karlı bir şekilde kendi menfaatlerine dönüştürebilme şansına sahip olabilmek için Müşteri İlişkileri Yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Çünkü bu, işletmelere müşterilerinin ihtiyaçlarını önceden, olabildiğince gerçeğe yakın tahmin ederek doğru yerde, doğru zamanda ve doğru müşterilere hitap eden doğru ürün ve hizmet ile olmayı başarabilme imkânını yaratmaktadır.

İş başarısında katkısı gelecek fırsatları analiz etmesinde ve iyi tanımlanmış müşteri ihtiyaçlarının gerek ürün gerek hizmet olarak rakiplerden daha iyi satış sonrası faydalar sunulmasında yatar. Bu demektir ki pazarlama sürekli müşterilerin ne yaptıklarını (davranış) ve ne düşündüklerini (duygular) bulmaya çalışmaları ve onların satın alma kararlarını etkileyen dış faktörleri araştırmaları gerekmektedir. İşletmeler bu bilgiyi, arzu edilen satın alma davranışını oluşturmada bu faktörlerin karışımını değiştirmek için kullanmaları gerekmektedir. Artık Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması bir tercih olmaktan çıkıp zorunluluk haline gelmiştir. Bu bölümde işletmelerde uygulanacak olan Müşteri İlişkileri Yönetimi için gerçekleştirilmesi gereken temel unsurlar detaylı olarak açıklanıp işletmelerin sağlayacakları avantajlar incelenmiştir.

2.1. Banka Hizmetleri Pazarlamasında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi

Bankacılık sektöründe artan rekabet, müşteri ilişkileri yönetimi kavramının ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Uzun vadede müşterilerin bankayla olan ilişkisinin devamlılığının sağlanması ve geliştirilmesi amacını taşıyan müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteriye yönelik çalışılması, onların istek ve ihtiyaçlarının karşılanarak, iyi ilişkiler geliştirmesi söz konusudur. Burada önemli olan müşterinin iyi tanınmasıdır. Çünkü müşterisini ve özellikle müşterisinin ihtiyaçlarını iyi bilen, onun beklediği hizmeti en uygun iletişim yolu ile sunabilen bankalar müşteri ile iyi ilişkiler geliştirerek, uzun vadede diğer bankalara göre avantaj elde edebilecektir (Sezgin, 1998:62).

Müşteri sadakatini yaratmak için bankalar, geleneksel pazarlama stratejilerinden uzaklaşıp bunun yerine ilişki odaklı yeni pazarlama stratejilerine yönelmektedirler. Müşteri sadakati, uzun dönemli banka kârlılığının sağlanmasında en önemli unsurdur. Özellikle uzun dönemde elde edilen kârlılıkla müşteri sadakati yaratma arasında doğrusal bir ilişki olması nedeniyle bankacılık alanında müşteri ilişkileri yönetiminin önemi artmaktadır. Çünkü müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriye elde tutma bir başka deyişle müşteri sadakati yaratma sürecinin de yönetimini içermektedir (Ersoy, 2002:7).

Tatmin olmuş müşteriler, bankalar için ucuz ve etkili bir reklâm kaynağı oluşturmaktadır. Kurulan iyi ilişkiler sonucunda, oluşturulan müşteri tatmini ile sadece o müşteri elde tutulmakta, memnun müşterinin sağlayacağı ağızdan ağıza ücretsiz olumlu iletişim ile yeni müşteriler elde edilebilmektedir. Böylece bankanın yapacağı reklâm maliyeti azalmakta, yeni müşteri kazanmak için yapılacak maliyetler yerine, mevcut müşterileri memnun etmek için yapılacak çalışmalara ağırlık verilebilmektedir (Ennew ve diğerleri, 2000:75).

Müşteri ilişkileri yönetimi bankaların müşterileri ile sürekliliğe dayalı etkin bir ilişki kurmasını ve bu yolla müşterilerin ihtiyaçlarına göre uyarlanmış hizmetler geliştirip sunmasını mümkün kılmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi ile, bankalar ve onların hizmet ettikleri müşterileri arasında ilişki güçlenecek ve her iki tarafın da çıkarlarını koruyan işbirliğine dayalı iletişim sağlanabilecektir. Ayrıca karşılıklı işbirliği ve iletişim, beraberinde artan müşteri memnuniyetini, müşteri hizmetlerinin daha verimli olarak yürütülmesini, yaşam boyu değeri yüksek müşterilerin daha kolay saptanabilmesini ve müşterilerden elde edilebilecek bilgilerin sağlanması kolaylaştırabilecektir. Tüm bu sağladığı faydalardan dolayı bankalar, son yıllarda

müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına ağırlık vermekte ve müşterileri uzun vadede elde tutmaya çalışmaktadırlar (Kenneth, 1999:36).

2.2. Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetiminin 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 amaçlamaktadırlar (Orhun, 2003:25):

- Daha iyi müşteri hizmeti,
- Daha etkin alternatif dağıtım kanalları,
- Etkili çapraz satışlar,
- Yeni müşteri kazanımı,
- Arttırılmış müşteri gelirleri,
- Satış elemanlarının operasyonel yükünü hafifleten hızlı ve kolaylaştırılmış pazarlama ve satış süreçleri.

Bir banka müşterisiyle postalama, internet sitesi, çağrı merkezi, gezici pazarlama elemanları ve reklam gibi pek çok yolla temasta olabilir. CRM tüm bu temas noktalarıyla iletişim halinde olmalıdır. Toplanan bu verileri operasyonel sistemler ve bu kayıtları düzenleyen ve sıralayan analitik sistemler arasında hareket eder. CRM 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 aşağıdaki gibidir (Tuna, 2001:1-2).

- 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 CRM stratejilerinin uygulanabilmesi için ilk planda gerekli olan bu veri büyük ölçüde önem arz etmektedir. Bütün CRM stratejileri, kampanyalar, segmentasyonlar bu veri üzerinde inşa edilmektedir. Bu veriyi doğru bir şekilde toplayamayan banka CRM 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 yanıtı verememenin bir sebebidir.

Müşteri bilgisi genel olarak belli sınıflara ayrılır (Canter ve Pagliaro,20.09 2014):

- **Demografik Veri:** Müşteri hakkındaki statik verilerdir.
- **Davranışsal Veri:** Müşteri hakkında dinamik bilgi veren ve büyük kümelerden toplanan verilerdir.
- **Kullanılan Ürün Bilgisi:** Kurumla müşteri arasındaki finansal ilişki hakkında bilgi verir. Ürün maliyetleri, müşteri kârlılığı bu veri türüne örneklerdir.

Müşteri bilgisi, CRMiden ayrı düşünülemez. Doğru, kesin, sürekli güncellenen müşteri bilgisi olmadan müşteri ilişkilerini herhangi bir düzeyde yönetmek imkânsızdır.

2.3. Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkilerinin Geliştirilmesi

2.3.1. CRM Stratejileri İçinde Bankaların Kullandığı Temel Pazarlama Stratejileri

CRM felsefesi çeşitli bankaların yönetim stratejilerinde önemli ölçüde etkide bulunmuş, bu etki ile bankalar teknolojik yatırımlar ile destekledikleri CRM stratejilerini oluşturmuşlardır. Doğrudan pazarlama, birebir pazarlama ve hedef odaklı pazarlama bankaların CRM stratejilerinin içerisine yer alan temel pazarlama stratejileridir.

- **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 ulaşılır duruma gelmiş, veritabanı pazarlaması yaparak pazarın nişlerine etkili ve verimli olarak yetişiyor ve böylece yürütülen pazarlama aktivitesinin başarısı da artmaktadır (Kotler, 1999:163).
- **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 parçasıdır (Lethbridge, 2002:23).
- **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.

2.3.2. 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, CRM'ye yönelen bankalar zamanla ilişkisel pazarlama anlayışına yönelmektedirler (Payne, 2001:13).

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.

İlişkisel pazarlama anlayışının artışının arkasında tamamen finansal olan sebepler de mevcuttur. Araştırmaların sonucuna göre yeni müşteriyi elde etmenin maliyetinin mevcut müşteriyi elde tutmanın maliyetinden 5 kat daha fazla olduğu ispatlanmıştır (Murphy, 1996). 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.

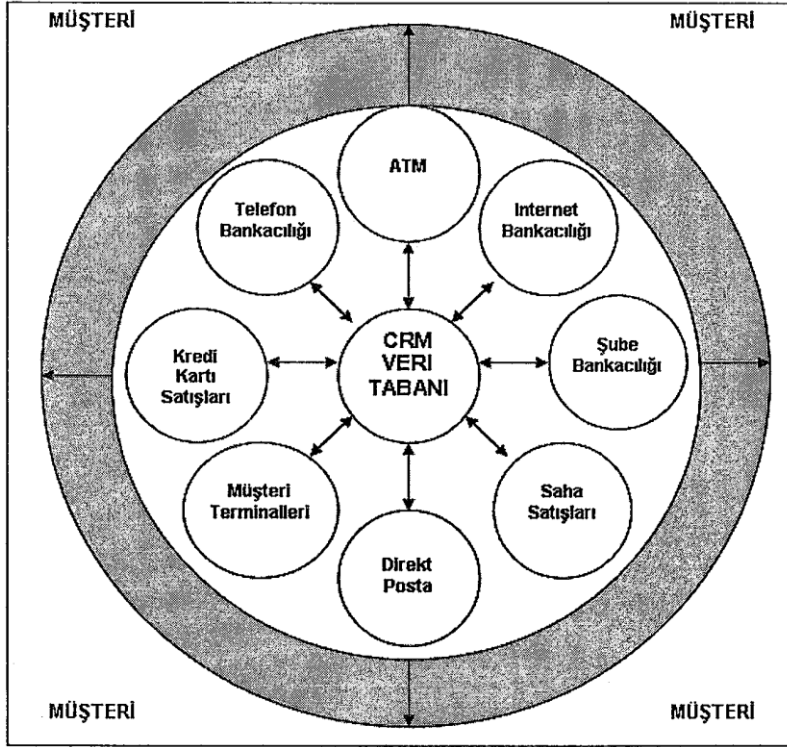
2.4. Banka Hizmetlerinin Pazarlanmasında Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

Bankalar, daha çok müşteri çekebilmek ve mevcut müşterileri elde tutabilmek amacı ile müşterilerin talepleri doğrultusunda sunulan hizmetin kalitesini ve çeşitliliğini arttırmaktadır. Bu amaçla bankalar özellikle son yıllarda, diğer bankalara göre farklılık yaratacak değişik hizmetleri sunmaya çalışmaktadırlar.

Günümüz bankacılığında, müşterilere ulaşan hizmet noktalarını çeşitlendirmek oldukça önem kazanmaktadır. Eskiden tüm işlemler şube kanalı ile yapılırken gelişen teknoloji ve hizmet anlayışı bankacılığı alternatif noktalar yaratmaya yöneltmektedir.

Bu doğrultuda, elektronik hizmet kanalları (ATM, Ofis Bankacılığı, POS, Telefon Bankacılığı, İnternet Bankacılığı, WAP bankacılığı) ve daha yeni bir uygulama ile mağaza içi bankacılık yapılmaktadır. Bu hizmet, müşteri nerede ise ve bankaya nerede ihtiyaç duyuluyorsa orada olmayı hedeflemektedir (<http://www.btvizyon.com.tr> (Erişim Tarihi 26.10.2014)).

ATM, telefon, internet gibi araçların kullanımı ile yapılan tüm bu uygulamalardaki amaç; şubeye gelerek bankacılık işlemlerini gerçekleştirecek zamanı olmayan çalışan kesimin, bankanın sunduğu hizmetlerden kolaylıkla yararlanarak, banka ile olan ilişkisinin devamlılığını sağlamaktır. Teknolojinin gelişimine paralel olarak geliştirilen bu tür araçlar sayesinde müşteriye ulaşım kanallarının sayısı her geçen gün artmakta ve şube bankacılığına alternatif sistemler geliştirmektedir. Bu durumu aşağıdaki Şekil 2.1. ile göstermek mümkündür.



Şekil 2.1. Banka Pazarlama Sistemleri Mimarisi

Kaynak: Malcolm McDonald (1995), Marketing Strategies New Approaches, New Techniques, Elsevier Science Ltd., Oxford, s. 245.

Şekil 2.1'den de görülebileceği gibi bankalar müşterilerine ulaşmak için günümüzde teknoloji sayesinde daha fazla imkân elde etmektedirler. Müşteriler ile kurulan ilişki sayesinde farklı kanallardan toplanan müşteri verileri, bankanın veri tabanında toplanmaktadır. Bankalar bu verilerden yararlanarak müşteri davranışlarını

tahmin etmek ve müşterileri gelecekte daha çok tatmin edecek ve onlara daha fazla değer sağlayacak ürün ve hizmetleri geliştirmek için kullanabileceklerdir. Burada önemli olan, farklı kanallardan sağlanan müşteri detay verilerinin birbirini destekler nitelikte olması ve sağlanan veriler arasında tutarsızlık olmamasıdır (McDonald, 1995:246).

Bankalar, müşteri ilişkileri konusunda rekabet etmek, ilişkileri sürdürmek ve geliştirmek için geniş yelpazeli bir işlem, ürün, temas ve kişisel veri ağını içeren bir müşteri veri tabanı oluşturmalıdır. Bankaların, veri tabanından etkin bir şekilde fayda sağlayabilmeleri için müşteriler ile ilgili tüm verilerin veri tabanında bulunması gerekmektedir. Özellikle müşterilerin gelecekte ne tür hizmetleri bankadan bekledikleri, nelere ihtiyaç duydukları gibi konuların veri madenciliği uygulamaları ile tespit edilmesi, bankaların müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında son derece önem taşımaktadır (Chye ve Gerry, 2002:9).

Bankalar, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çeşitli hizmetler sunmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, değişik türde sunulan tüketici kredileri ve kredi kartı hizmetleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Müşteriler; taşıt, ev, eğitim, evlilik gibi birçok konuda tüketici kredisi alabilmekte, nakit ihtiyacını karşılamak ve alışverişlerini nakit ödmeden, hatta taksitlendirerek yapabildiği kredi kartlarını kullanmaktadırlar. Buna ek olarak, bankalar kredi kartı ile yapılan alışverişleri puanlandırarak, belli puanı aştığında, değişik hediyeler vermek sureti ile hediye puanı uygulaması yapmaktadırlar (Akbank, 2002:8).

Bireysel bankacılıkta harcadıkça kazandıran hediye puan uygulamaları devam ederken, bankalar müşterinin işlem hacimlerine göre avantaj ve indirim uygulaması başlamıştır. Müşteri, yaptığı işlemlerin hacmine bağlı olarak her ay hesaplanacak olan işlem sayısına göre, fazladan hediye puan kazanımı, şube ve telefon bankacılığında öncelik gibi avantajlar ile bankacılık ücretlerinde indirim olanağı elde edebilecektir. Bankalar bu tür uygulamalar ile öncelikle aktif müşterilerinin kimler olduğunu tespit etmek, bu müşterilerini elde tutmak ve aktif müşterilerinin sayılarını arttırmayı hedeflemektedirler (Sabah, 20014:9).

Yapılan diğer uygulamalar da; bazı bankaların uygulamakta olduğu öğle zamanı çalışılması, cumartesi günleri çalışılması ve geceleri de çalışarak müşterilere gece ve gündüz hizmetin sunulduğu 24 saat bankacılık hizmetleridir. Bankacılık sektöründe geceleri daha çok müşteri hizmetleri, direkt bankacılık, kredi kartları, provizyon

hizmetleri ve bilgi işlem bölümleri sürekli olarak çalışan birimleri oluşturmaktadır. Böylece bankanın müşterilerine sunduğu hizmetlerde aksama olmaması için gece boyunca faaliyette bulunmaktadır (Yeşillioğlu, 2000:152).

Günümüzde bankalar, müşteri ile temas noktalarının sayısının artması ile birlikte bir taraftan şube sayılarını azaltırken, diğer taraftan da şubelerde yeni düzenlemelere gitmektedirler. Bankalar, müşterilere sunulan hizmet kalitesini arttırmak yolu ile müşteriler ile uzun dönemli ilişkiler oluşturmak için şube yapılanmalarını yeniden incelemeye başlamışlardır. Bankalar, şubelerini işlem hacminde daha etkili olan müşteri grubuna göre sınıflandırmaktadırlar. Örneğin, sanayi bölgelerinde yer alan şubeler ağırlıklı olarak ticari ya da kurumsal şube statüsünde yer alırken, iş merkezlerinden uzakta olan yerleşim bölgelerinde ise müşterilerin gelir durumuna göre bireysel ya da özel bankacılık şubeleri yer almaktadır. Bankaların şubelerdeki yeni yapılanmaları, hem banka şubelerinde uzmanlaşmayı sağlayarak iş süreçlerini hızlandırmakta hem de müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Müşterileri tanımak ve ihtiyaçlarını önceden tespit ederek müşteri tatminini arttırmak, müşterilerin beklentilerine uygun hizmet birimleri yaratmakla mümkündür. Müşteri banka ilişkisinde müşteri ile yakın temasta olmak müşteri sadakatini arttırmaktadır. Banka şubelerinin farklı bölümlere (segmentlere) ayrılmasındaki asıl amaç, uzmanlaşma sağlanarak müşterilere sunulan hizmetin kalitesini arttırmaktır. Banka şubelerinin fiziki ve teknolojik alt yapıları da kendi müşteri grubunun ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak düzenlenerek, müşterilerin banka ile olan ilişkilerindeki tatmin düzeyi arttırılabilecektir. Bankalar şubelerini farklı bölümlere ayırmakla kalmayıp şube çalışanlarını da sürekli olarak eğitimden geçirmektedir. Ayrıca, müşteri ilişkileri yönetmeni ya da müşteri temsilcisi olarak adlandırılan şube yöneticilerinin kendi alanlarında uzman olması ve kendisi için tanımlanan müşteriler ile ilgilenmesi, müşteriye tanımak ve ihtiyaç ve isteklerini daha iyi anlamak açısından oldukça önemlidir (Levent, 2004:192).

2.5. Bankacılık Sektörüne Karşı Olan Tutum ve Beklentiler

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. Sadece bankalar 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.

2.6. CRM-Teknoloji İlişkisi

Teknolojiyi genel olarak girdileri çıktılara çevirmeye yarayan fiziki ve fikri araçlar topluluğu olarak tanımlamak mümkündür. Postmodern anlayış içerisinde farklı kültürlerin, detayların, farklı ve sonsuz düşünce temellerine dayalı taleplerin geçerli olduğu bir kitle söz konusudur. Bu da sonsuz sayıda müşteri talebini yani ürün çeşitliliğini beraberinde getirmekte ve müşteri odaklılığını ön plana çıkarmaktadır. Bugün özellikle, müşteri taleplerini karşılayabilmek için MİY ve birebir pazarlama uygulamasına geçen işletmelerin sayılarının artmasının nedeni bunu gerçekleştirebilecek teknolojiye sahip olabilmeleridir. Teknoloji sayesinde raporlama, analiz ve tahmin yapılabilmektedir. MİY' in temel felsefesi bir bakkalın tanıdığı şekilde müşteriyi tanımak, takip etmek ve ona uygun ürün üretebilmektedir. MİY'den önce işletmelerin elinde milyonlarca, milyarlarca birbirinden bağımsız müşteri işlemi mevcuttu. Bunları yorumlayacak teknoloji (donanım, veritabanı yazılım ve sorgulama-analiz yazılımları) kullanılmıyordu. Daha önce, az sayıda müşteriyle birebir ilişkiler şahsi olarak kullanılabilirken, fazla sayıda müşteri ile benzer ilişkiler kurabilmenin imkânı yoktu. MİY'in önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır (Yeniçeri, 2002:32).

CRM beşe ayrılır. Bunlar; Analitik CRM, Operasyonel CRM, Stratejik CRM, İnteraktif CRM ve E-CRM'dir (Söztutar, 2010:45-49; <http://www.crmcustom.com/crm-modelleri.asp> (Erişim Tarihi: 26/05/2015)).

2.6.1. Analitik CRM

Analitik MİY ile müşteri davranışlarını analiz etmek için gerekli olan araçlar sağlanmaktadır. Operasyonel bölümde oluşan tüm bilginin derlenmesi ve analiz edilmesi ile veri ambarı uygulamaları bu kapsamda yer almaktadır. Analitik MİY'de amaç geçmiş verilere bakarak geleceği öngörmektedir. Analitik MİY, analizler yaparak

daha iyi planlama ve yönetim sağlar. Analitik MİY olmadan, bütünleşmiş projelerin ve operasyonel MİY'nin sağlıklı bir şekilde çalışması mümkün değildir.

Operasyonel MİY alanında Türkiye'de yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bütün bankaların ve sigorta şirketlerinin çağrı merkezleri bulunmaktadır. Müşterilere bu çağrı merkezlerinde pek çok soru sorulmaktadır. Bu noktada bu soruların müşterilere "Analitik MİY" tarafından iletilmesi gerekmektedir. Çünkü "O müşteri kimdir?", "Hobileri nelerdir?", "Evli midir, çocuğu var mıdır?" gibi davranışsal alışkanlıkların da biliniyor olması gerekmektedir. Türkiye'de ise Analitik MİY'ye dayanmadan bu gibi sorular sorulmaktadır. Burada Analitik MİY'den Operasyonel MİY'ye, Operasyonel MİY'den de Analitik MİY'ye verilerin dönüyor olması gerekmektedir. Çünkü amaç doğru kampanyalarla doğru müşteriye ulaşmaktır. Türkiye'de Operasyonel MİY alanında ciddi atılımlar yapılmış durumdadır ancak Analitik MİY'de henüz yolun çok başında bulunmaktadır.

2.6.2. Operasyonel CRM

Müşteriyle doğrudan bağlantı kurmayı gerektirecek olan her faaliyet operasyonel CRM içerisinde yer almaktadır. Operasyonel CRM telefon, faks, e-posta ve mobil cihazları içeren çok çeşitli araçlarla, müşteri ve tedarikçilerle devam eden ilişkileri desteklemektedir. Bir satış otomasyonu, çağrı merkezi ve çağrı merkezinin otomasyonu, müşteriyle içinde bulunulan yerlerde kullanılan stratejiler ve bu stratejileri destekleyen teknolojiler Operasyonel CRM'nin konuları arasında yer almaktadır. Pazarlama ve satış faaliyetleri ile başlayan süreçte, siparişlerin alınması ve yerine getirilmesi ile satış sonrası destek hizmeti de bu kapsamda yer almaktadır.

2.6.3. Stratejik CRM

Stratejik CRM; müşteri, tedarikçi ve iş ortakları arasında işbirliğini gerçekleştirerek, müşterilere daha hızlı tepki vermeyi sağlamakta ve tedarik zincirinde verimi arttırmaya olanak sağlamaktadır. Müşteri temas noktaları yönetimi (telefon-ses, internet, faks-mektup, yüz yüze- doğrudan temas) bu kapsamda yer almaktadır.

Stratejik CRM, Operasyonel ve Analitik CRM'nin en uygun birleşiminden oluşur. Müşteriler ile şirketler arasında tam anlamıyla bir etkileşim ve koordinasyon ağının oluşmasına imkân veren bu çözümler, farklı iletişim kanallarından gelen bilgilerin değere dönüştürülmesini sağlar. Stratejik CRM çözümleri müşteri ile etkileşime imkân veren tüm fonksiyonları içerir.

2.6.4. İnteraktif CRM

İnternet bankacılığı, müşterilerine, internet erişimi olan herhangi bir bilgisayar üzerinden yılın 365 günü, günün 24 saati işlem yapabilme olanağı sağlamaktadır. Evden, işyerinden veya o an için bulunulan mekandan dışarı çıkmadan, bilgisayar başında, para çekme dışındaki tüm bankacılık işlemleri bu sistem sayesinde yapılabilmektedir. Şubeden yapılan işlemlerin ortalama maliyeti yüksekken, maliyetin yükseliği bakımından telefon bankacılığı, ATM'den yapılan işlemler gelmekte ve bunu en düşük maliyet olarak internet bankacılığı izlemektedir.

İnternet bankacılığı, bir banka müşterisinin mümkün olan en kısa sürede, en kolay şekilde ve en ekonomik işlem yapabilmesine imkân tanımaktadır. İnternet üzerinde yapılabilen, para çekme dışındaki tüm işlemlere göz atmakta fayda bulunmaktadır. Bunlar:

- Hesap açılışları (Vadeli, vadesiz, yatırım vb),
- Para transferleri (havale, eft, otomatik havale talimatları),
- Yatırım işlemleri (repo, yatırım fonu, hisse senedi, döviz, hazine bonosu gibi menkul kıymetlerin alımı ve satımı),
- Ödeme işlemleri (fatura, vergi, trafik, üniversite harç, vb. ödemeler),
- Kredi kartı işlemleri (her türlü kredi kartı borç ödemeleri),
- Başvuru işlemleri (hesap açma, kredi kartı istemi, otomatik ödeme talimatı verme, vb),
- Bilgi hizmetleri (hesaplarınızla ilgili anlık ve geriye yönelik tüm bilgiler olarak sıralanabilmektedir).

Müşterilerin internet bankacılığının kullanımı ile ilgili algıdığı avantajlar arttıkça olumlu, dezavantajlar arttıkça ise olumsuz olarak etkilenmeden söz etmek mümkün olaıblır. Eğitim veya gelir seviyesi gibi faktörlerdeki farklılıkların bir sonucu olarak, farklı ülkelerde yaşayan tüketicilerin, internet bankacılığını kullanmalarını etkileyen faktörler arasında çeşitli farklılıkların olduğu görülmektedir. Başka ülkelerde yapılmış olan araştırmalar ile ülkemiz şartlarında yapılan araştırmaların sonuçlarının birbirinden farklı olması mümkün olabilir.

Müşterilerin, internette alışverişini tercih etme nedenleri arasında maddeler sayılabilir. Zaman kazandırması, 24 saat alışveriş yapılabilmesi, ürünler hakkında daha fazla bilgi alabilmeye imkân sağlaması, bazı ürünleri satın almanın tek yolu olması,

alışveriş merkezlerindeki kalabalıktan kaçınmak, ürünleri incelemek ve seçmek için daha fazla zaman bulabilmek, park probleminin olmaması gibi faktörler sayılabilir.

Müşterilerin internet bankacılığı kullanımlarının bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin internet bankacılığının riskli olduğunun düşünülmesi, internet bankacılığını kullanma konusunda yaşanan tereddütlerin en önemli nedeni budur. Bu nedenle, internet bankacılığında üzerinde en fazla durulması ve tedbir alınması gereken konu, müşterilerin internet bankacılığı konusundaki risk algılamalarını azaltmaktır.

Müşterilerin banka şubesinde tüm ihtiyaçların zaten görüldüğünün düşünülüp, internet bankacılığına ihtiyaç duyulmaması da internet bankacılığından uzak durulmasına sebep olabilir. Müşterilerin internet ile ilgili kullanma konusunda hevesli olmayışlarının nedenlerinden en önemlisi kullanma problemleri ve bilgi eksikliği nedeniyle kullanıcıların kullanım gücünü çökmeleri, tembellik nedeniyle henüz yeni teknolojileri tanımaya karşı isteksizlikleri söylenebilir. Ayrıca geleneksel alışverişte insanla muhatap olmaya alışmış müşterilerin arada bir insan olmaksızın bilgisayar ile karşılıklı işlem yapmaya istekli olmaması, internet bankacılığı işlemlerinin geleneksel bankacılık işlemlerine göre daha pahalı olduğunun düşünülmesi, internet gibi yeni teknolojilerin kullanımına karşı soğukluk hissedilmesi gibi birçok etken tüketicinin internet bankacılığından uzak durmasına neden olmaktadır.

Müşterilerin internet bankacılığını kullanmalarına etki eden faktörleri daha detaylı inceleyecek olursak; güvenlik, erişilebilirlik ve kullanım kolaylığı, ürün profili, maliyet ve müşteri hizmetleri gibi etkenler söylenebilir.

İnternet bankacılığını kullanarak banka işlemlerini yapmak her ne kadar zamandan kazandırsa da bazı güvenlik sorunlarını beraberinde getiriyor. Bazı küçük önlemler olarak internet bankacılığının güvenlik zaaflarını bertaraf etmek mümkün olabilir. Günümüzde bankaların internet bankacılığı güvenliğini sağlamak için geliştirdiği güvenlik uygulamaları gayet yeterli olmakla birlikte eğer siz bazı önlemler almazsanız bankanızın geliştirdiği güvenlik önlemleri tek başına yeterli olmaz.

Bankaların kullanıcılara sunduğu güvenlik önlemleri; Sanal klavye. Eğer bilgisayarınıza keylogger (bilgisayar takip programı) bulaşmışsa, bankanızın size sağladığı bu güvenlik önlemi keylogger'ın etkinliğini bertaraf eder.

- **Giriş işareti:** Phishing (yemleme) saldırılarına maruz kaldığınızı fark etmeniz için sizi daha önce seçtiğiniz bir resim veya metni şifre girişinden sonra gösteren sistem.

- **Tek kullanımlık şifre:** 1 Ocak 2010 tarihi itibarıyla kullanımı zorunlu olan bu güvenlik önlemi sayesinde her giriş için bankanız size farklı bir şifre veriyor.

2.6.5. E-CRM (Veri Tabanı Pazarlama)

Bugüne kadar kişisel bilgiler önemli olarak görülmemekle birlikte, günümüzde ticari firmalar için müşterilerinin yaşı, cinsiyeti, doğum tarihi, mesleği gibi bilgiler büyük önem taşımaktadır. Burada e-müşteri ilişkilerinden (e-crm) bahsetmek gerekmektedir. CRM, tüm süreçleri (üretim, finans, pazarlama, satış) kapsayan bir “yönetim felsefesi” ya da yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak e-ticaret uygulamalarının temeline müşteri odaklı bu yönetim anlayışını yerleştirmişse buna da kısaca e-CRM denilmektedir.

Veri tabanı pazarlamanın farklı kaynaklar farklı tanımları bulunmakla beraber genel olarak veri tabanı pazarlama, mevcut ve potansiyel müşterilere yönelik uzun dönemli birebir pazarlama stratejilerinin uygulamasına imkan veren sadık müşteriler oluşturarak sürekli müşteri alımları sağlayan müşteri odaklı pazarlamadaki bir teknoloji uygulamasıdır (Çoban, 2001:47).

Bir başka tanımda ise veri tabanı pazarlama, müşterilerin demografik, sosyal, ekonomik vb. verileri ile satın alma davranışlarına yönelik verilerin bilgi teknolojileri ile takibi, işlenmesi ve analiz edilmesi sonucunda geliştirilen pazarlama çalışmasıdır (Haşiloğlu vd., 2008:21).

Veri tabanlı pazarlamanın geniş bir tanımı ise, “müşterilerin bilgileri, beklentileri ve endişeleri hakkında kapsamlı ve güncel verilerin toplanarak bilgisayar ortamında bir veri tabanı yöntemiyle müşterilere yönelik yüksek bir kalite geliştirme amacı için, doğru zamanda, doğru şekilde, doğru insana doğru mesajların ulaştırılmasını sağlamaktır. Ayrıca istatistikî tahmin modellerinin yardımıyla en değerli müşterileri belirlemek ve tüm bunların sonucunda gelirleri arttırmak, birim sipariş maliyetini azaltmak ve bu yapıya süreklilik kazandırıp kârları arttırmaktır” (Kitapçı, 2006:53). Bu tanıma göre veri tabanının amaçlarını aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Müşteriler hakkında kapsamlı veriler toplamak,
- Verilerle veri tabanı oluşturmak,
- Müşterilere yönelik kalite geliştirmek,
- Doğru zamanda, doğru şekilde doğru insana doğru mesajı ulaştırmak,
- En değerli müşteriyi belirlemek,
- Gelirleri arttırmak.

Veri tabanı Pazarlamanın Temel Özellikleri

Veri tabanı pazarlama yapılabilmesi için temel üç özellikten bahsedilebilir: Veri, strateji, analiz araçları.

Veri; İşletmelerin müşteri veri tabanından elde edecekleri faydalar, veri tabanı içinde yer alan verinin türü ve kapsamı ile doğrudan ilgilidir. Ayrıca verinin kalitesi ve çeşidi de müşteri sadakatini olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle veri tabanlı pazarlamada müşteriye ait önemli doğum günü ve evlilik yıl dönümü gibi tarihlerin bilinmesi veya müşterinin yaşam tarzı ile ilgili bilgilerin bilinmesi işletme açısından çok önemlidir. Sektörden sektöre değişmekle birlikte genel olarak müşterilerin aşağıdaki bilgilerinin veri tabanında tutulması veri tabanı pazarlaması için gereklidir (Sezgin, vd., 2008).

- Kimlik verileri
- Adres verileri
- Ekonomik verileri
- Yaşam tarzı verileri
- Satın alma bilgisi

Strateji; Şirketin doğru ve etkin bir veri tabanı pazarlama yapabilmesi için şirket bu yöndeki alginın oluşması ve buna yönelik stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Veri tabanı pazarlama sahadaki satış elemanından merkezdeki pazarlama elemanları ve üst yönetime kadar organizasyondaki birçok birimi etkilemektedir. Birimlerin koordineli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi için veri tabanı stratejilerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir.

Şirket içi veri tabanı pazarlama stratejileri yanında verilerinden elde edilen bilgilerle, hangi müşteriye nasıl yaklaşılacağını belirlemek ve bu amaçla stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.

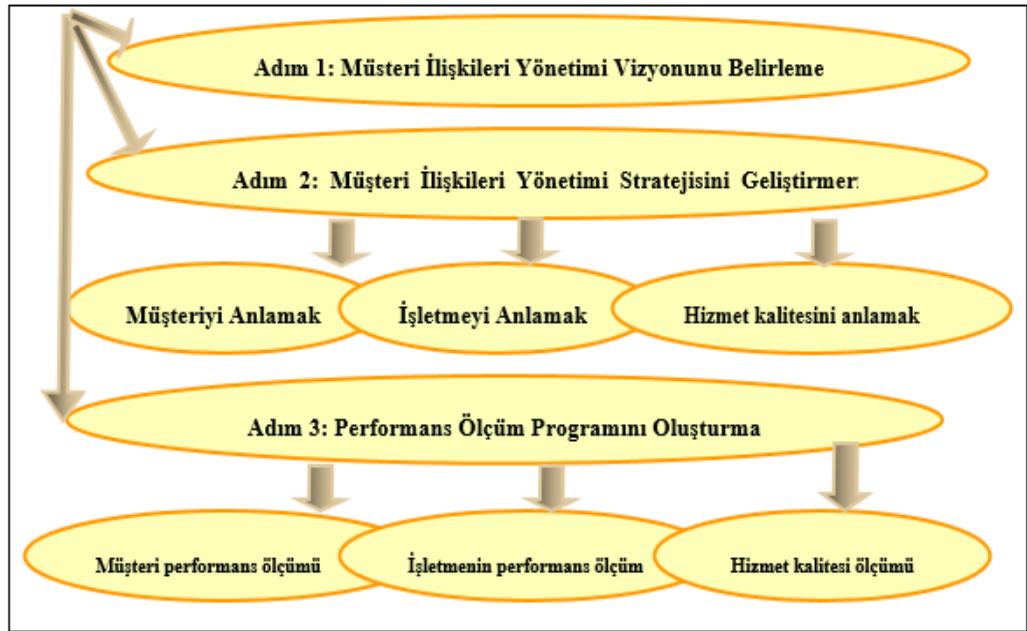
Veri Tabanı Pazarlama Amaçları

Veri tabanına dayalı pazarlama şirketlerde üç sebepten dolayı yapılmaktadır .Bu sebepler aynı zamanda hedef kitlenin nasıl belirleneceğini de belirlemektedir. Bu sebepler veya stratejileri;

- Mevcut müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri (tutma stratejisi),
- Yeni müşteriler kazanmak için yapılan pazarlama faaliyetleri (kazanma stratejisi),
- Aynı anda hem yeni hem de mevcut müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri (karma strateji):

2.7. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasını Şekil 2.1'deki gibi üç temel basamak altında toplamak mümkündür. Bunlar; vizyonu belirleme, stratejiyi geliştirme ve performans ölçümüdür. Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmenin, müşteri odaklılığını düzeltme isteği olmakla beraber, uygun Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonu, stratejiyi, çalışan personeli ve bütün bunları ölçecek, yönetecek mekanizmayı bir arada bulduğunda başarıya ulaşmaları mümkün olmaktadır. Başarı faktörleri, işletmenin müşteriyi anlaması, kendini anlaması ve işletmenin ürün/hizmet kalitesini sürekli geliştirmeye adanmış olmalarına bağlıdır. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasını oluşturan üç temel basamağı aşağıdaki şekilde altı grup altında toplayarak ifade etmek mümkündür (Gulycz, 2001:341):



Şekil 2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamasındaki Temel Adımlar

Kaynak: Moosha Gulycz, Implementing CRM: The Need For Performans Alignment, John Miley ve Son Ltd, Canada, 2001, 345.

2.7.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Vizyonunu Belirleme

Müşteri İlişkileri Yönetimi Vizyonunu Belirleme ve Sıralama Doğru Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasını dizayn etmeden önce, işletmedeki bütün organizasyonun katılımını sağlayacak vizyonun belirlenmesi ve bütün işletme kademelerince onaylanması gereklidir (Ziyal, 2014:5).

Adım 1: Müşteri İlişkileri Yönetimi Vizyonunu Belirleme,

Adım 2: Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisini Geliştirme,

Adım 3: Performans Ölçüm Programını Oluşturma,

Adım4: Müşteriyi Anlamak İşletmeyi Anlamak Hizmet kalitesini anlamak,

Adım5: Müşteri performans ölçümü,

Adım6: İşletmenin performansölçümü,

Adım7: Hizmet kalitesi ölçümü.

Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonunu işletmenin değişik kademelerinin tümüne iletilmelidir. Herhangi bir vizyonda olduğu gibi, bu vizyon da işletme içerisinde uyumlaştırılmalıdır. Zamanla içinde müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri değiştiğinde, işletmenin vizyonu da bu doğrultuda değiştirilerek geliştirilmelidir (Blanchard ve Bowles, 1993:120)

Sıralama, sırayla vizyonun ve var olan stratejinin gerçekleştirilmesi anlamındadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin bütün bileşenlerini aynı yönde odaklandırmalı ve bu bileşenler Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonunu başarı ile gerçekleştirmek amacıyla birlikte çalışmaları gerekmektedir. İşletmenin bütün bileşenleri ve birimleri açık ve net biçimde belirlenen ortak bir yönde hareket edildiğinde başarıya ulaşmak mümkündür (Gulycz, 2001:343).

2.7.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisini Belirleme ve Geliştirme

Vizyon, nihayetle ne yapılacağı sorusuna cevap veren amacın belirlenmesidir. Strateji ise, vizyonun detaylı bir şekilde parçalara ayrılmasıdır, yani vizyonun uygulanmasını sağlayan adımlar ve faaliyetler bütünüdür (Gulycz, 2001:343).

“Eğer düşmanını ve kendini tanıyorsan, yüzlerce savaşın sonucundan korkmana gerek yoktur. Eğer kendini tanıyor, düşmanını tanımiyorsan, her kazanılan zaferde ayrıca bir yenilgiye göz yumacaksın. Eğer kendini ve düşmanını tanımiyorsan her savaşta yenileceksin” (Tzu, 2000:36).

Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonu savaşın amacını, Müşteri İlişkileri Yönetimi yolunun sonuç olarak nereye ulaşacağını, nereden savaşacağını, işletmenin hangi yönde ilerleyeceğini belirler. Fakat Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonu kazanmayı sağlayacak yeterli içeriğe sahip değildir. Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonu müşteri tabanının (düşmanın) ihtiyaçlarını yeterli kadar yansıtmalı, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ve işletmenin müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek yetenekleri tayin etmelidir. Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi uzun dönemli karlı ilişkilerin kurulmasını temel almaktadır. Vizyonun müşteri ihtiyaçlarına, örgütsel yeteneklerine ve hizmet kalitesine adanmayı kapsayacak Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisine dönüştürülmelidir (Harper, 2002:1).

Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisi, belirlenen hedef pazarlarındaki ihtiyaçlara göre ürün ve hizmetin yaratılmasının gerekliliği ve sürekli büyümesi, öğrenmesi ve kendini yenilemeyi sağlayacak olan alt yapı-teknoloji yatırımları ile başlamaktadır. Başarılı Müşteri İlişkileri Yönetimi sadece geliştirilmiş müşteri memnuniyeti anlamına gelmeyip, müşteri değer karlılığını ifade eder (Brown, 2000:40).

İşletmenin başarısının temelinde müşterilerini ve onların ihtiyaçlarını belirlemeye imkan veren müşteri stratejisi olmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin doğru uygulanması için işletmenin müşteri profillerinin çok iyi bilinmesi gerekmektedir (Pritchard ve Canton, 2001:155). Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasında stratejinin etkili ve verimli olabilmesi için, işletmeler; müşteri odaklı olarak, müşteriyi ön plana ve merkeze koymalıdır (Ferron, 2001:179). Gerçek anlamda müşteri odaklı bir işletme olabilmesi için tüm bölümler benimsemeli ve stratejiyi geliştirirken aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi gereklidir:

1. Müşteri odaklı misyon oluşturulmalıdır: Misyon, bir işletmenin varoluş amacını belirtir ve işletmenin tüm operasyonlarını arka planda yönlendirir. Müşteriyi, misyonun kritik bir elemanı haline getirmek temeldir. Böylece, işletmenin tüm işlerinde müşterinin öncelikli olduğu düşüncesi oluşturulmuş olacaktır.

2. Müşteri odaklı amaçlar: İşletmeyle ilgili amaçlar müşteri odaklı olmalıdır. Daha sonra bu kararlar, tüm organizasyona ve tüm departmanlara yayılması şarttır. Her departman kendi iş planını oluşturarak bu amaçları nasıl başaracaklarını belirlemeleri gerekir.

3. İşletmelerin bütün birimlerin müşteri odaklı stratejiyi kabullenme zorunluluğu İşletme içindeki çalışan insanlar kritik öneme sahiptir. Onlar müşteri odaklı stratejiyi desteklemezlerse, müşteri beklentilerini karşılamak çok zor olur. Eğer müşteri işletme ile kurduğu ilişki ya da ürün ve hizmet ile ilgili kötü bir deneyim yaşamışsa o işletme ile bir daha iş yapmama ihtimali çok yüksektir (Wilcox ve Gurau, 2002:2). Bu nedenle çalışan personele stratejinin önemini anlatacak bildirimler yayınlamak, toplantılar yapmak, eğitimler vermek, hem olayın içine çekecek, hem de gerekli bilgiyi edinmelerini sağlayacaktır (Handen, 2001:9).

4. Müşteri odaklı başarıların ödüllendirilmesi: Bunu yapmanın en kolay ve en etkili yolu çalışan insanların müşteri ilişkilerini geliştirecek ve çalışmalardan sorumlu olmalarını sağlamak için teşvik edecek ödül sistemlerinin olması gerekir.

5. Yenilikçi müşteri odaklı hizmet ve ürünler: Hızlı bir şekilde müşteri isteklerini belirlemek, ürün ya da hizmetleri bu yönde geliştirmek, Müşteri İlişkileri Yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Bunu sağlamak için işletmenin, müşterilerin isteklerini anlayacak kadar onlara yakın olmaları gerekmektedir. Bunun anlamı sürekli müşteri araştırmaları, düzenli müşteri tatmininin ölçümü ve hızlı geri bildirim kanallarına sahipliği olmaktadır.

6. Müşterilerin değişen isteklerini belirlemek: Hizmet ve ürün hayatı boyunca müşteri için ne kadar faydalı olursa, yaşam eğrisi o kadar artacaktır, çünkü müşterinin ayrılması için bir neden olmayacaktır. Genç pazarı, genç ve çocuklu ailelerin pazarı ve yaşlıların pazarları birbirinden farklı olacağını görmek çok zor değildir. Bu pazarlar her ne kadar farklı, istekleri değişken olsa da herkes hayatı boyunca bu aşamalardan geçmektedir.

Bir işletme müşterileriyle sürekli iletişim içinde olarak onların ihtiyaç ve isteklerinin zaman içinde nasıl değiştiğini görebilmeleri bu istek ve ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün ve hizmet portföyünü doğru oluşturmalarına yardımcı olacaktır. Eğer işletme rekabet avantajına sahip olmak istiyorsa müşteri ilişkilerinde yeni değerleri hızlı anlama ve yönetme yeteneğine sahip olmalı ve müşterilerinin isteklerine hızlı cevap vermelidir. İşletme kısa dönemli ekonomik etkileşimdeki değişimleri müşterilerle ilişkilerinin uzun dönemli sosyal değişimin tasarımı için kullanmak üzere yatırımları yapmaları gerekir (Camarata vd., 1998:76).

7. Bilgi işlem ve haberleşme desteğinin sağlanması: Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları, ilgili teknolojilerle desteklenmeli ve kolaylaştırılmalıdır. Bunun anlamı, müşterilerle ilgili bilgilerin istenilen zamanda, güncellenmiş şekliyle, doğru olarak, tüm işletme genelinde görülebilecek şekilde bağlantıların olmasıdır. Müşteri hakkında ne kadar fazla bilgi var ise ve bu bilgiyi ürün ve hizmetler için ne kadar iyi kullanılıyorsa, faaliyette bulunduğu sektörde avantaj elde edebilecektir. Bu bilgiyi elde edecek teknolojiyi geliştirerek ve müşteri odaklı kararlar aldıklarında işletmeye pek çok avantajlar sağlanacaktır. Kullanılan teknoloji gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimlere de cevap verebilecek nitelikte olmalıdır (SAP Solution, 2002:1-3).

8. Müşteri odaklı veri tabanı: Müşteri İlişkileri Yönetimi, tüm müşteri bilgilerin anlamlı ve kullanışlı bir formatta tutulduğu aktif veri tabanını gerektirmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi veri tabanı; ön, arka ofis ve müşteri temas noktalarından oluşmaktadır. Arka ofis; veri depolama gibi uygulamaları içeren tüm bilgilerin

derlendiği ve analiz edildiği Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi, ön ofis ile yüz yüze gelen ve iletişim kuran operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi ve müşteri temas noktalarını oluşturan İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimini içermektedir. Ön ofis ise satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri gibi operasyonel süreçleri destekleyen sistemleri kapsamaktadır (Burnett, 2001:251).

Stratejiyi belirlemeden önce bireysel müşteri eğilimlerinin öğrenilmesi çok önemlidir. Bireysel müşteri eğilimleri, huyları, öncelikleri ve aynı zamanda bunlardan oluşturulacak müşteri bölümleri davranışsal analizi kullanarak görüntülemek mümkündür. Bu tarz analizler, karşılıklı etkileşim stratejisinin sadece tutarlı ve bütünleşmiş bir yolla uygulandığını ispatlamıyor olmasıyla birlikte aynı zamanda stratejiyi geliştirmek için müşteriler tarafından etkileşimin daha esnek kullanımını sağlamaktadır. Veri deposunun oluşturulması bu analizler için anahtar görevi üstlenmiş olduğu anlamındadır (Pritchard ve Canton, 2001:154).

Bunun için strateji aşağıdaki üç kritik başarı stratejisini belirleme ve geliştirme basamağında yer almakta ve stratejiyi geliştirirken müşteriyi, işletmeyi anlayarak hizmet kalitesini hep iyileştirmeye adanmak çok önemli olmakta ve bu faktörün değerlendirilmesi ve geliştirilmesine özen gösterilmelidir.

1. Müşteriyi Anlamak: Müşteriyi anlama yeteneğini kazanabilmek ve müşterilerin alışkanlıklarını tespit etmek için gerekli olan bilgiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Müşterilerin kim ve ihtiyaçlarının neler oldukları,
- Müşterilerin satın alımları,
- Pazarlama ve iletişim çabalarının etkileri,
- Hizmetler, ürünler ile müşteriler arasındaki uygunluk,
- Müşteri tatminin şimdiki düzeyi,
- Müşteriler ile etkileşimi kişiselleştirme,

Bu bilgi daha sonra,

- Mevcut müşteri ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini belirlemek,
- Müşteri ihtiyaçlarının, isteklerinin ve beklentilerinin büyüdüğü alanı tatmin etmek,
- Gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini tahmin etmek amacıyla kullanılır (Massey vd., 2001:166).

Bütün müşteriler özeldir ve kendilerine özel olarak davranmalarını sevdikleri bir gerçektir. Onlar dinlenmeyi, ihtiyaçların anlaşılmasını ve karşısındaki insanların isteklerine karşı sorumluluk sahibi olmasını isterler (Millard vd., 2000:51).

2. İşletmeyi Anlamak: İşletme, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için hazır mı? İşletme gerekli beşeri ve fiziki kaynaklara sahip mi? İşletme bu ihtiyaçları karşılamaya adanmış mı? İşletmeyi anlayabilmek için aşağıdaki unsurlar gözden geçirilmelidir:

- Müşteri İlişkileri Yönetimini gerçekleştirecek insanlara ve insanların gerekli becerilere sahip olup olmadığı (işletme kaynakları doğru koordinasyona sahip mi?),
- İşletmenin uyumlaşma derecesi (işletmenin amaçları ve hedefleri anlaşılır mı ve işletme tek bir hizmet bakış açısına doğru ilerliyor mu?),
- Müşteri İlişkileri Yönetimini gerçekleştirecek alt yapıya sahip olup olmadığı (işletmenin bu amaçlara ulaştıracak teknolojileri mevcut mu?),
- Mevcut sistem ve süreçlerin daha çok müşteri odaklılığını sağlayıp sağlamayacağı,
- Müşterilerin talep ettikleri hizmetlere ve ürünlere sahip olup olmadıkları,
- İşbirlikçi ve karşılıklı öğrenen ilişkileri geliştirerek müşteri memnuniyetinin artırılmış olup olmadığı,
- Etkili problem çözme sürecinin geliştirilip geliştirilmediği,
- Pazarlama, teknoloji, iş alanlarında bilgi değişimi ve öğrenmeyi, faaliyetlerin çapraz fonksiyonel koordinasyonunun sağlanıp sağlanmadığı,
- Müşteri dikkatini çekecek pazarlama bilgilerine sahip olup olmadıkları (işletmenin pazarlama anlayışı mevcut arzı destekleyebilecek ve müşteri ihtiyaçlarıyla uyum sağlayabilecek nitelikte mi?),
- Tüm mevcut bileşenlerin etkinliğini ölçebilecek bir performans ölçüm sistemine sahip olup olmadığı,
- Doğru kontrol dengesine sahip olup olmadığı, gibi konulara dikkatlice yaklaşım çözümler bulunması gerekmektedir (Massey vd., 2001:166).

3. Hizmet kalitesinde sürekli iyileştirmeye adanma: Kalite standartları sürekli iyileştirmeyi destekleyecek şekilde oluşturulmuş mu? Bu değerlendirme aşağıdaki alanlardaki mevcut performansın ve varsayılan ilerlemenin ölçülmesi ile gerçekleşebilir.

- Müşteri İlişkileri Yönetimi destekleyicilerini oluşturmak,

- Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonunun gerçekleşmesinden sorumlu bireyleri belirlemek,
- Müşteri hizmeti bilincini uyandırmak,
- Kaliteli müşteri hizmet sunumu bütün personel için günlük zorunlu bir faaliyet haline getirilmelidir.

Bu üç kritik başarı faktörünün her biri için yapılan analizin (var olan durumla istenilen durum arasındaki farkın analizi) yönetilmesiyle vizyona ulaşmak için gerekli detaylı adımlar tanımlanmalıdır. Bu adımlar, birlikte Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisini temsil etmelidir (Gulycz, 2001:343-346). Birçok işletme için Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisini uygulamak çok büyük değişimi gerektirmektedir. Bu değişim için bazen yeni yatırımlara ihtiyaç duyulmakta ve kültürün, süreçlerin ve mevcut çalışan insanların geliştirilmesine ihtiyaç duymaktadır (Norton, 2000:174).

Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemini oluştururken entegre karşılıklı etkileşim kanal stratejisinin geliştirilmesine dikkat edilmelidir. Çünkü Müşteri İlişkileri Yönetimi birden çok entegre kanaldan oluşmaktadır. Yeni müşteri kazanmanın yüksek maliyetli oluşu, hızlı bir şekilde bilgi dolaşımını sağlayabilmek ve birbir ilişki kurabilmek müşteri değerinin önemini anlaşılmasına yol açmaktadır.

Artık işletmeler sadece fiyat ve ürün üstünlüğünü sağlamak için değil, aynı zamanda satış öncesi ve sonrası destekle rekabet etmek zorundadırlar. Bireysel müşteri ihtiyaçları için bireysel hizmet tabanlı destek ve müşteri beklentilerini gerçekleştirilemeyen işletmelerin müşterileri ile karşılıklı etkileşimde bulunabilmesini sağlamak için çeşitli fırsatlar ortaya çıkarmaktadır. İyi planlanmamış bir strateji, memnuniyetsiz müşteri deneyimine yol açacak ve bunun tekrarlanması ile şüphesiz müşteri kaybı ortaya çıkacaktır. Geliştirilen strateji;

- İlgili etkileşim kanallarının hepsiyle entegre olmalı,
- Entegrasyon tutarlı müşteri verileri kullanımı ile sağlanmalı,
- “Müşteriler organizasyona nasıl ulaşmak istiyorlar?” sorularına cevap verilebilmeli,
- Hangi tip müşteri ve işlemler için hangi etkileşim kanallarının uygun olacağını ortaya koyabilmelidir (Pritchard ve Canton 2001:151).

Başarılı bir Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının sonucu, gelişmiş müşteri ilişkileri, bağlılığı sağlanmış ve tatmin olmuş müşteriler olmaktadır. Belki de en önemlisi, bu müşteriler, arkadaşlarına, yakınlarına, akrabalarına hatta ulaşabildikleri

herkese işletmenin ürün ve hizmetlerini anlatarak o işletme için reklam yapmış olmasıdır.

Hangi iş sektörüne bakılırsa bakılsın Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarına karşı çok fazla ilgi vardır ve bunun olması da gerekmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının başarılı ya da başarısız olması arasındaki fark o kadar belirgin değildir, işletmenin uyguladığı yaklaşım şeklinin sonucu önemlidir. Başarı, işletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimini doğru algılayıp, bu doğrultuda bilgi birikim ve yeteneğe bağlı olmaktadır. Eğer çözülmek istenen problemler, ne çeşit hataların yapılabileceği ve bunlardan kaçınma yolları, hangi teknolojinin ne şekilde yardım edip edemeyeceği bilinirse büyük olasılıkla başarı yakalanabilecektir (Yuan, Chen, 2002:188).

İşletmenin belirlediği strateji bütün müşteriler ile ilişkilerin en iyi şekilde yönetilmesini sağlayabilmesi için müşteri odaklı fonksiyonların insan, süreç ve teknoloji bileşenleri arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir www.CRMCommunity.com(Erişim Tarihi: 15.07.2014).

Müşteri stratejilerini iyi uygulayan şirketler müşteri ilişkileri maksimizasyonu üzerinde dururlar ve en çok müşteriyi elde tutma ve bağlılık konularına önem verirler. İşletmelerin müşteri stratejileri daha fazla geliştikçe, organizasyonun can damarı olacak stratejik müşterileri ile daha fazla ilgilenmek ve böylece müşterilerin bağlılıktan bağımlılığa geçişi sağlanabilir. Müşteri bağlılığından müşteri bağımlılığı ile birlikte bazı müşteriler için özel muamele gerekebilir ve bireysel bir satış elemanı sorumluluğundan çok bir takımın çalışma garantisine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu takımın müşteri üzerinde kazan - kazan ilişkisi yaratılmalıdır. Eğer müşteri işletme ile çalıştığında karlılığını arttırabiliyorsa işletmeye daha bağlı ve bağımlı olacak ve böylece işletme artan karlılığa geçebilecektir (Wasseu, Weiss, 2001:160).

Yarın başarılı olmaya aday olan işletmeler buna dikkat ederek hareket etmelidirler. Bireyler hakkında öğrendikleri sadece belli segmentler ya da mikro segmenter değil, ürün şekillendirme, promosyon taktikleri, fiyatlandırma, hizmet seviyeleri gibi kavramlar kullanılmalıdır. En büyük amaç bireysel müşterilere değer katmak ve her müşteri ilişkisinden doğan karlılığı maksimize etmektir (Brown, 2000:48-49).

2.7.3. Performans Ölçüm Programını Oluşturma

Vizyonu, stratejiyi belirlemek ve geliştirmek için müşteriyi ve işletmeyi anlamasıyla hizmet kalitesinde sürekli iyileştirmeye odaklanma adımlarını

tamamlayarak Müşteri İlişkileri Yönetiminin kritik başarı faktörünü birbirine bağlayacak işletmenin vizyonuna doğru ilerlemesi için bu faktörlerin devamlılığını sağlayacak performans programı kurulmalıdır.

Program, her bir başarı faktörünün Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonunu destekleyen uyumlaştırmadaki başarısını ölçen bir performans değerlendirme sistemi içermelidir. Performans programından ortaya çıkarılan ölçüm bilgisi:

- İşletmenin daha iyi kararlar almasını,
- Daha fazla insana, paraya ve zamana nerelerde ihtiyaç duyulduğunu göstererek Müşteri İlişkileri Yönetimi kaynaklarının dağıtım sürecinin iyileştirilmesini,
- Nerelerde daha iyi olunacağını tavsiye ederek sürekli iyileşmenin yapılmasını sağlayacaktır.

Global pazardaki değişimin dinamizmi müşterilerin işletmeye sadık kalmalarını zorlaştırmakta ve bu işletmelerin müşteri ilişkilerinin nasıl yönetildiğinin değerlendirmesi ve nasıl yönetmeleri gerektiği konusunda tekrardan düşünmelerine ihtiyaç yaratmaktadır (Massey vd., 2001:155). Üçüncü adım, tamamlama sürecinde, işletme performans ölçme programında başarılı olmak için aşağıdaki amaçlar belirlenmelidir:

- Yönetim uygulamalarını geliştirmek için devamlı bir istek,
- Performans bilgisini kullanmak için adanmanın gerekliliği,
- İşletmenin çabaları müşteri ihtiyaçlarına, istek ve beklentilerine odaklanmak ile müşteri performans bilgisi vasıtasıyla bu ihtiyaçların, isteklerin ve beklentilerin ortaya çıkarılması,
- İhtiyaç, istek ve beklentileri karşılamada durum değerlendirmesi, müşteri sadakatinin ölçümü, iyileştirmenin nerelerde yapılacağını ve performans sapmalarının nerelerde olduğunun gösterilmesi,
- En iyi müşteri değişim kararlarının neler olduğuna dair bilginin sağlanması, İşletmenin olumlu değişimleri aşağıdaki yollarla sağlaması mümkündür:
- İşletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonuna odaklanarak,
- İşletmenin nereye gitmek istediğini ve nereye yöneldiğini hatırlamak,
- Yeni amaçlar ve iş sahalarını ortaya çıkaracak, yönetici ve personel çabalarını yönetecek olumlu bir yol sağlamak,

- Nerede iyi işin yapıldığını, bunun nerede devam ettirebileceğini ve nerede geliştirebileceğini göstermek,
- Bireysel ve örgütsel seviyede sürekli performansı geliştirmek.

Performans ölçümünü geliştirerek işletmenin dinamikliğini ve interaktif süreci ile ilgili gelişmeler oluşturulabilir. Oluşturulacak bu süreç aşağıdaki unsurları içermelidir (Gulycz, 2001:352):

- Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonu tarafından yönetilen optimal Müşteri, İlişkileri Yönetimi sonucunu belirlemek,
- Sonuca ulaştıracak öncelikleri belirlemek,
- Stratejinin en önemli adımlarını önce uygulamak,
- Müşteri İlişkileri Yönetiminin önceliklerini karşılamak için her bir kritik başarı faktörü içerisindeki amaçları ve hedefleri belirlemek ve geliştirmek için hareket planını hazırlamak,
- Her amaç ve hedefle ilgili performans ölçümlerini tanımlamak,
- İnsan, süreç ve teknolojik gelişmelerin doğru gerçekleştiğini belirlemek için nelerin izleneceğini, analiz edileceğini saptamak,
- Ölçüm sistemini geliştirmek, dengeli ölçüm yaklaşımını benimsemek,
- Bütün önemli alanların incelenmesini sağlamak, sadece birkaç alan ile yetinmemek,
- Performansı açıklamak ve bu performans bilgisinin yönetimini geliştirmek, sürekli gelişimi sağlamak için kullanmak,
- Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonunu yeniden gözden geçirmek,
- Bütün bilgiyi kullanarak ve analiz ederek, vizyonun hala ulaşılabilir ve gerçekleştirilebilir olup olmadığını saptamak. Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının performans ölçümü; müşteri, işletme ve hizmet kalitesi ölçümü olarak ayrı incelendiğinde daha etkili olmaktadır.

2.7.3.1. Müşteri Performans Ölçümü

Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin müşteri portföyünü inceleyerek, müşteriyi anlamada gerekli olan unsurları belirlemek mümkündür. Müşterinin neyi istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu ve beklentilerini tahmin etmek ve karşılamak gerekmektedir. Çünkü müşteriler alışkanlıkları doğrultusunda beklenti içerisinde olmaktadır.

Eğer işletme gelecekte de pazarda kalmak istiyorsa müşterileri ile olan ilişkilerini daha iyi yönetmesi gerekir. Diğer yandan eğer işletme yeni kazançlar elde etmek istiyorsa mevcut müşterilerinin taleplerini genişletmesi gerekmektedir. Bunun için müşteri ihtiyaçları ve beklentileri sürekli tatmin edilmeli ve müşterinin farkında olmadığı ihtiyaçları ortaya çıkarma yeteneğine sahip olmalıdır. Müşterinin, bu yönde bir talebi olmamasına rağmen hizmet sunabilme kapasitesini buldurmamalıdır. Bununla beraber, bu durum yalnızca derin müşteri verilerine sahip olunarak, bu verideki bilgiler gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmede, bu ihtiyaçları güncel hale getirerek karşılamada kullanılarak gerçekleştirilebilir (Yuan ve Chen, 2002:147).

Günümüzün şartları işletmelerin düşüncelerinde temel değişimi ortaya çıkarmakta ve bu değişim, müşterileri dışarıdan gözlemlemek yerine, içeriden ve dışarıdan gözlemek fikrine dayanmaktadır. Müşterileri dışardan izlemek, işletmenin müşterileri periyodik olarak duymak istediği gibi dinlemek anlamındadır. İçeriden ve dışardan izlemek ise, müşterileri sürekli dinleme anlamına gelir. Müşterilerinin sesi (istekleri) her gün dinlenir ve bu istekler her gün işletmenin faaliyetlerine entegre edilir. Müşteriler yılda bir defa gözden geçilmez. Burada onların her fikirleri, her hangi bir zamanda, her hangi bir günde ortaya çıkaracak mekanizma mevcut olmalıdır (Gulycz, 2001:353).

2.7.3.2. İşletmenin Performans Ölçümü

Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin işletmenin bileşenini ortaya çıkararak, işletmeyi ve müşterileri anlamaları için gerekli koşullar sağlanmalıdır. İşletmenin bileşeni, işletmenin şu anda ve gelecekte neler yapabileceğini, Müşteri İlişkileri Yönetiminin vizyonuna ulaşmak için işletmenin harekete nasıl geçirilebileceğini, bu amaç için nelere ihtiyaç duyulduğunu ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağı soruları cevaplandırmış olmalıdır.

İşletme için, Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisi bu sorulara cevaplar bularak muhtemel sapmalarını önler ve işletme Müşteri İlişkileri Yönetimini gerçekleştirmek için hazır duruma gelir. Her defasında müşteri ihtiyaçlarındaki belirgin değişimler ortaya çıkacağını göz önünde bulundurarak bu değişimleri karşılamaya devam edip etmeyeceği konusunda değerlendirmelerin yapılması etkililiği artırır. Çünkü çevrenin değişimindeki dinamizm, mevcut olan rekabeti daha da şiddetlendirmektedir (Camarata vd., 1998:71).

Şekil 2.2’de gösterilen performans ölçümü ile müşteri performansını, işletmenin performansını ve hizmet kalitesini ölçerek, işletme örgütsel stratejiyi değiştirmek için gereken performans verisine sahip olur. İşletme bu sayede:

- Doğru kişileri işe alır,
- Mevcut personeli geliştirmek için eğitimler sağlar,
- Rollerini uygun biçimde tanımlar,
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak iletişim tekniklerini geliştirir,
- Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonunu geliştiren uygulama süreçlerini geliştirir,
- Müşteri İlişkileri Yönetiminin vizyonunu başarıya ulaştırır.

İşletmenin performans ölçüm sistemi sürekli iyileşmeyi ve rekabet avantajını sağlayacak yeniliklere yönelmesine de yardım eder (Ryals ve Knox, 2001:537).

İşletmenin rekabet avantajını sağlayabilmek için ilk olarak müşterilerini anlamaları ve daha sonra memnun etmeleri gerekir. Hizmet kalitesinde sürekli iyileştirmeye adanmak, Müşteri İlişkileri Yönetiminin vizyonunun, müşteri ve işletmeyi iyi anlaması gerekir, bu da kendiliğinden gerçekleşmemektedir. Böyle bir adanmayı sağlamak için hizmet kalitesini ölçen sistem geliştirilmelidir. Bu sistem, Müşteri İlişkileri Yönetiminin vizyonundan yola çıkarak hazırlanmalıdır. Öncelikle hizmete inançları ve düşünceleri geliştirilmeli ve işletmenin bütün bölümleri bunu benimsemelidir (Yuan ve Chen, 2002:147). Hizmet inançları geliştirilmeden önce aşağıdaki sorulara cevaplar aranması gerekir:

- Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonuna ulaşmak için işletme ve iş gücü neye inanmalıdır?
- İşletme hangi değer ve ilkeleri benimsemelidir?
- Müşteri İlişkileri Yönetiminin vizyonunu gerçekleştirmek için işletme nasıl bir felsefe benimsemelidir?

Daha sonra, her bir hizmet inancı için, beklentiler (yapılması gereken minimum), hedefler (sonunda gidilmek istenen nokta) ve uzun vadeli hedefler (daha uzun bir sürede ulaşılmak istenen nokta) geliştirilmesi gerekir (Ryals ve Knox, 2001:537). Bununla beraber beklentiler, hedefler, uzun vadeli hedefler öncelikle hizmet kalitesinin tanımlanması bir çok müşteri grubuyla yapılan görüşmeler sonucunda tanımlanmalı ve planlanan ile gerçekleşenin eş zamanlı olarak ölçülmesi etkinlik açısından gereklidir (Verhoef, Donkers, 2001:189).

Müşteri İlişkileri Yönetimin etkinliği müşterinin değerine işletmenin gösterdiği hassasiyete bağlıdır. Çünkü ilişkiler, değer ve sosyal değişimin stratejik araçlarla geliştirilmesine dayanmaktadır. Verimli ve karlı ilişkiler bağlılık, saygı, dürüstlük üzerinde kurulmaktadır. Müşteriler ile olan ilişkilerin yönetiminin başarısında işletmenin uzun dönemli olumlu ilişkileri kritik rol oynamaktadır (Camarata vd., 1998:71).

Birçok işletme bu noktada durabilir, fakat sürekli iyileşmeyi sağlayan bu üçlü sistem geliştirilmeden, işletmenin hangi ölçüde başarıya ulaştığını bilmek imkansızdır. Ayrıca bu üçlü ölçüm olmaksızın sürekli iyileşmeyi desteklemenin ya da beklentileri, hedefleri içeren bilgileri sağlamanın anlamı olmayacaktır. Bu üçlü ölçüm süreci, dengeli performans ölçüm ve müşteri hizmet yönetim sürecini içermelidir. Değerlendirme, hizmet kalitesine yardımcı olacak bütün alanları kapsamalıdır. Değerlendirmedeki bütün alanlara, önemlerine göre ağırlık verilmesi ve gerekirse bazı alanlar daha fazla göz önünde tutulmalıdır (Gulycz, 2001:354).

Müşteri hizmet incelemesi, değerlendirme kartı sayesinde elde edilen performans verisini destekleyip zenginleştirmelidir. Müşteri hizmet incelemesini geliştirirken elde edilen bilginin sayılabilir ve performans inceleme bilgileri ile karşılaştırılabilir olmasına dikkat edilmelidir. Son olarak, müşteri yönetim süreci (müşterilerin ihtiyaçları henüz ortaya çıkmadan belirlemeyi amaçlayan süreç) geliştirilmeye çalışılırsa etkinlik daha da artacaktır. Çünkü bu süreç bütün müşteri sorunlarına eğilen, bu sorunları bilgi gruplarına göre sınıflandıran, bu bilgileri detaylı bir biçimde kullanışlı hale getiren bir süreçtir (Gel, 2002:169).

2.7.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Başarıyı Sağlama

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasını desteklemek amacıyla oluşturulan bu adım, başarıya ulaşmak için daha iki bileşeni yerleştirmektedir; doğru çevreyi yaratmak ve performans platformları boyunca hareket. Doğru çevrenin yaratılması ve sürekli iyileştirmede kullanılacak performans, bilgi için performans ölçüm temeli oluşturulmalıdır. Eğer bu evrim olmazsa işletme ihtiyaç duyduğu performans bilgisine ulaşamaz ve bu bilgiyi başarıya ulaştırmak için kullanamaz.

2.7.4.1. Doğru Çevreyi Yaratma

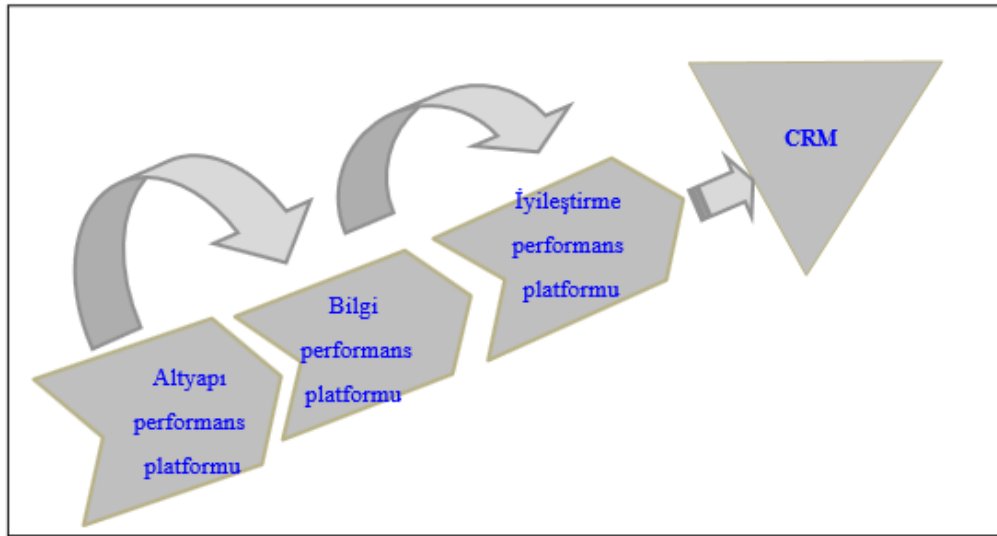
Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasının başarıya ulaşması için, işletme ve çalışanlardan maksimum yararı sağlayacak doğru çevrenin yaratılması gerekmektedir. Çevre, yönetimin personeli yönettiği ve kontrol ettiği işletmeden, personelin

katılımcı olduğu ve Müşteri İlişkileri Yönetiminin vizyonuna ulaşma sürecinde aktif rol aldığı bir çevreye dönüştürülmelidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimli işletmede, personel başlangıçtan itibaren vizyona dahil edilmeli ve kararlarda etkili olmaları sağlanmalıdır. İşletme dinamik ve değişken yapıya sahip olan müşterilerin davranışlarını tahmin edebilecek nitelikte olmalıdır. Bu dönüşüm aslında Müşteri İlişkileri Yönetiminin vizyonuna ulaşmak için hazır hale gelmesini sağlamaktadır (Amstel vd., 2000:180).

2.7.4.2. Performans Platformları Boyunca Hareket

Müşteri performans ölçümü, işletme performans ölçümü ve hizmet kalitesi ölçümü başarıyla yerleştirildikten sonra işletmeyi Müşteri İlişkileri Yönetimini vizyonuna ulaşması sağlanmalıdır. İşletme, performans ölçüm sistemlerini önceden belirlemesi gerekir ve bu sistemlerin istenilen sonuçları sağlamasına dikkat edilmelidir. Sistemlerin, yalnızca sonuçların ölçümü ve bu ölçümlerin sürekli iyileştirme için kullanılmasına değil, kendilerinin de bu ölçülere odaklanmaları gerekir. İşletmeler, platformlar olarak bilinen aşağıdaki üç safhayı gerçekleştirmek zorundadırlar (Gulycz, 2001:353).



Şekil 2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarısının Performans Platformu

Kaynak: Moosha Gulycz, Implementing CRM: The Need For Performans Alignment, John Miley ve Son Ltd, Canada, 2001, s.354.

Bu amaçla işletme, bir temel oluşturulması gerçeğini kabul etmelidir. Bu temel, performans alt yapı platformudur. Bundan sonra performans ölçümü için yüksek seviyede ilkeler ve süreç tanımları geliştirilmesi gerekir. Bu aynı zamanda, uzun vadede

Müşteri İlişkileri Yönetimi planlamasının temelini sağlanması ve Müşteri İlişkileri Yönetimi performansını değerlendirmek için iyi bir iletişim aracı olacaktır. Performans alt yapı platformu, işletmenin Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonuna ulaşmasına yardımcı olacak bir performans bilgisi sağlamalıdır (Gulycz, 2001:354).

2.8. Bankalarda Güvenirliğin Gösterilmesi ve Kanıtlanması

Müşteri ilişkilerinin temel bileşeni müşteri ile kurum arasındaki güvendir. Güven elde etmenin pratik yöntemleri arasında dürüst reklam, efektif şikâyet prosedürleri, garanti teklifleri ve müşterilerle dürüst ve güvenilir şekilde iletişimde bulunan personeldir. Güvenirlik konsepti dört alt kategoride geliştirilebilir (Johnson ve Grayson, 1996:365):

1. Genel güven, sosyal normları temel alır. Örneğin müşteri büyük bir kurumun uzun vadede işin içinde olacağını ve aynı türün ve hizmetleri sunmaya devam edeceğini varsayar.
2. Sisteme güven, kanunlara, endüstri anlaşmalarına ve karşı tarafın profesyonelliğine bağlı oluşan güvendir.
3. Kişilik bazlı güven, insanların karşısındakinin beklentilerine uygun bir şekilde davranmasını bekleme eğilimine dayanmaktadır.
4. 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.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

UYGULAMALARI: LAŞI (ROMANYA) İLİNDEKİ BANKALAR ÜZERİNDE

BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, globalleşme, müşterilerin bilinçlenmesi ve artan rekabet gibi nedenlerle birçok işletme stratejisini ve iş yapma biçimini değiştirmektedir. Artık işletmeler müşterilerini elde tutmaya, kaybedilen müşterileri tekrar kazanmaya, onlarla karşılıklı fayda sağlayan uzun süreli birebir ilişkiler kurmaya çalışmaktadırlar. Müşterilere daha hızlı, daha kaliteli ve daha kişisel ürün ve hizmetler sunabilmek işletmeler için karlılıklarını sürdürebilmek açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi de işletmelerin bu ihtiyaçlarına cevap buldukları yeni bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

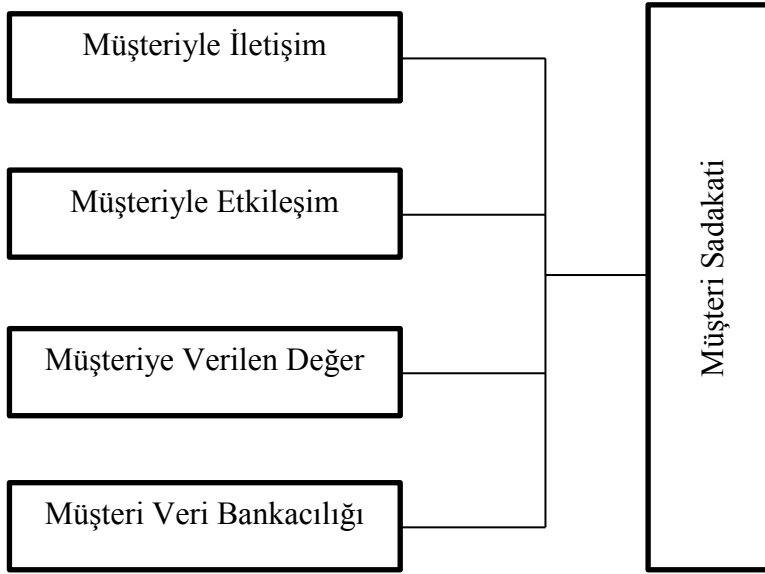
Yoğunlaşan rekabet ortamında farklı müşterilerin farklı istek ve beklentilerini görebilen, onlara özel kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet sunabilen, onları bir değer olarak gören ve iş süreçlerini bu doğrultuda oluşturan, kısaca CRM'i başarılı bir şekilde uygulayan işletmeler müşterilerine ek değerler sunabilmekte ve bu sayede rekabette önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, uygulamalara bakıldığında CRM uygulamalarının dünyadaki başarı oranı iyi sonuçlar alınmadığına işaret etmektedir. Amerikan pazar araştırma kuruluşu olan Meta Group'un 2002 yılında gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonucunda tüm CRM uygulamalarının sadece % 30'unda istenilen yararların sağlanabildiği ortaya çıkmıştır (Kotorov, 2003:566-568).

İşletmelerde gerekli altyapı oluşturulmadan CRM'i uygulamak, beklenen yararları sağlamaktan ziyade maliyetleri arttırıcı bir faktör olarak büyük sorunlara yol açabilmektedir. Bu nedenledir ki günümüzde CRM'i sadece teknolojik bir çözüm olarak kabul eden işletmelerin girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin CRM altyapısı ile CRM uygulamalarından elde edilen yararlar arasındaki ilişkiyi araştırmak hem akademisyenler hem de uygulayıcılar açısından büyük önem taşımaktadır.

Müşteri ilişkilerinin, işletmeler açısından artan öneminden dolayı bu çalışmada, müşteri ilişkileri yönetimi konusu ele alınmış ve detaylı olarak incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın birinci amacı, bankaların müşteri ilişkileri yönetimi uygulama düzeyi ile hizmet satış düzeyinin değişimi arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

Araştırmanın ikinci amacı ise banka müşterilerinin banka tercihlerini etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmek ve Laşı (Romanya) İlindeki Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetiminin araştırarak anket sonuçlarına bağlı olarak müşteri ilişkilerinin kalitesini saptamaktır.

3.2. Araştırmanın Modeli



Şekil.3.1.Araştırma Modeli

Araştırma modeli; Odabaşı, (2000) ve Demirel' in (2000) çalışmalarından yararlanarak oluşturulmuştur.

Ortaya konulan modelin temel unsurları; müşteriyle iletişim, müşteriyle etkileşim, müşteriye verilen değer ve müşteri sadakati değişkenlerinden oluşmaktadır. Ayrıca cinsiyet, yaş ve tutulan takım gibi demografik özellikleri belirlemeye yönelik değişkenler de tanımlayıcı istatistikler tarafından değerlendirilecektir.

Müşteri sadakati elemanları olan müşteriyle iletişim, müşteriyle etkileşim, müşteriye verilen değer ve müşteri veri bankacılığı arasında bir ilişki olduğu modelde görülmektedir.

Araştırmanın amacına yönelik dört adet hipotez belirlenmiştir:

- H1 : Müşteriyle iletişim ile sadakat değişkenleri arasında ilişki vardır.
- H2 : Müşteriyle etkileşim ile sadakat değişkenleri arasında ilişki vardır.
- H3 : Müşteriye verilen değer ile sadakat değişkenleri arasında ilişki vardır.
- H4 : Müşteri veri bankacılığı ile sadakat değişkenleri arasında ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın kapsamı aşağıdaki gibidir:

1.Araştırma Laşı (Romanya) İlindeki faaliyet gösteren bankaların çalışanları ve yöneticileri ile sınırlıdır.

2.Araştırmada ele alınan psikolojik değişkenler, uygulanan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlik boyutlarıyla sınırlıdır.

3.Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe oturtulmamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada kullanılan veriler, anket ve mülakat tekniği kullanılarak tam sayım yöntemiyle cevaplayıcılardan elde edilmiştir. Anket ve görüşmeler, pilot çalışma süreci de dahil olmak üzere, banka çalışanları ve yöneticileriyle yüzyüze mülakatlar şeklinde yapılmış ve anket üzerindeki sorulara birebir cevaplar alınmıştır. 51 sorudan oluşan “anket formu” Demirel (2000)’in çalışmasından uyarlanmıştır. Anket formu toplam 6 bölümden oluşmaktadır. Elde edilen veriler İstatistik programla analiz edilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir Verilerin analizinde; Frekans ve Yüzde dağılımı ile Pearson ve Spearman’s Korelasyon yöntemleri kullanılmıştır.

3.5. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Uygulanan anket formunun ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmış ve varimax döndürme(Rotation) metodu kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre , Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) değeri 0.907 olarak hesaplanmıştır. Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) testi ise, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu sınınamaktadır. Sosyal bilimler araştırmalarında genellikle KMO Değerinin 0.60 dan büyük olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett sınaması değeri=4,95861; $p=0.000$ olarak hesaplanmıştır. Bartlett sınaması bir küresellik sınaması olup verilerin bir biriyle ilişkili olup olmadığını göstermektedir.bartlett testine göre değişkenler arasında bir korelasyon bulunmakta ve faktör analizi bu değişkenlere uygulanmaktadır. Bununla birlikte, Likert ölçeği ile değerlendirilen anket formunun unsurları arasında bir korelasyon olup olmadığını belirlemek için alfa katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa katsayısı (Cronbach’s Alpha) değerinin 0.80’den fazla olması beklenmektedir (Bryman ve Cramer, 1997).

Ancak ,sözkonusu katsayının kimi kaynaklarda 0.70'ler düzeyinde olması gerektiği de vurgulanmaktadır (Büyüköztürk, 2003). Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,88 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlara göre;anket formu geçerli ve güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Örnekleme

Amaç ve sınırlılıklarda da belirtildiği üzere, araştırma, müşteri ilişkilerinin bankacılık sektöründeki önemi ve müşteri memnuniyetine olan etkilerinin belirlenmesine dönüktür.

Araştırmanın örneklemini Laş (Romanya) ilinde faaliyet gösteren -BRD Bank, Piraeus Bank, BCR Bank, Libra Bank ve Transilvania Bank- bankaların çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. Bu beş bankada yaklaşık 300 personel ve yönetici çalışmaktadır. Anketlerden 241 adeti kullanılabilir özellikte olduğundan değerlendirilmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 80 dir. Toplam 241 bireye 51 sorudan oluşan "anket formu" uygulanmış ve oluşturulan tablolarda gösterilmiştir.

3.7. Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın değişkenleri ile ilgili betimleyici istatistikler aşağıda tablolar halinde verilerek yorumlanmıştır.

3.7.1. Demografik Özellikler ile İlgili Betimleyici İstatistikler

Araştırmada demografik özellikler; cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, meslek, medeni hali ve gelir düzeyi olarak belirlenmiştir. Bu değişkenlere ait istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo: 1. Banka Çalışanlarının Cinsiyet İtibariyle Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	123	51,0	51,0	51,0
Kadın	118	49,0	49,0	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Tablo 1'e bakıldığında; araştırmaya katılan 241 cevaplayıcının 123'ünün erkek, 118'inin kadın olduğu görülmektedir. Oransal olarak bakıldığında ise; erkek katılımcıların oranının % 51,0, kadın katılımcıların oranının ise % 49,0 olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Banka Çalışanlarının Yaş Grubu İtibariyle Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-30	68	28,2	28,2	28,2
31-45	101	41,9	41,9	70,1
46-60	54	22,4	22,4	92,5
61-	18	7,5	7,5	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Tablo 2'ye bakıldığında; araştırmaya katılan 241 cevaplayıcının 68'inin 18-30 yaş grubunda, 101'inin 31-45 yaş grubunda, 54'ünün 46-60 yaş grubunda ve 18'inin 61 ve üstü yaş grubunda olduğu görülmektedir. Oransal olarak bakıldığında ise; 18-30 yaş grubu katılımcıların oranının % 28,2, 31-45 yaş grubu katılımcıların oranının % 41,9, 46-60 yaş grubu katılımcıların oranının % 22,4 ve 61 ve üstü yaş grubu katılımcıların oranının % 7,5 olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Banka Çalışanlarının Eğitim Durumu İtibariyle Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	27	11,2	11,2	11,2
Lise	80	33,2	33,2	44,4
Üniversite	133	55,2	55,2	99,6
Lisansüstü	1	0,4	0,4	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Tablo 3'e bakıldığında araştırmaya katılan 241 cevaplayıcının 27'sinin eğitim düzeyinin ilköğretim, 80'inin eğitim düzeyinin lise, 133'ünün eğitim düzeyinin üniversite ve 1'inin eğitim düzeyinin lisansüstü olduğu görülmektedir. Oransal olarak bakıldığında ise eğitim düzeyi ilköğretim olan katılımcıların oranının % 11,2, lise olan katılımcıların oranının % 33,2, üniversite olan katılımcıların oranının % 55,2 ve lisansüstü olan katılımcıların oranının % 0,4 olduğu görülmektedir.

Tablo: 4. Banka Çalışanlarının Medeni Hali İtibariyle Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	139	57,7	57,7	57,7
Bekar	102	42,3	42,3	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Tablo 4'e bakıldığında araştırmaya katılan 241 cevaplayıcının 139'unun evli, 102'sinin bekar olduğu görülmektedir. Oransal olarak bakıldığında ise katılımcıların %57,7'sinin evli, % 42,3'ünün bekar olduğu görülmektedir.

3.7.2. İletişim Değişkeni İle İlgili Betimleyici İstatistikler

İletişim değişkenine ait betimleyici istatistikler incelendiğinde;

Tablo: 5. “İletişim 1” Çalışan ve Yöneticilerin Müşteriyi Dikkatle Dinleme Düzeyi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	6	2,5	2,5	2,5
Kötü	5	2,1	2,1	4,6
Ne İyi Ne Kötü	41	17,0	17,0	21,6
İyi	52	21,6	21,6	43,2
Çok İyi	137	56,8	56,8	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 1 olarak ifade edilen “Çalışan ve yöneticilerin müşteriyi dikkatle dinleme düzeyi” sorusuna katılımcıların % 56,8'i Çok İyi, % 21,6'sı ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Çalışan ve yöneticilerin müşteriyi dikkatle dinleme düzeyi ile ilgiliolumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 6. “İletişim 2” Müşterilerin Sorularına Uygun Cevap Verme Şekli

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	1	0,4	0,4	5,0
Kötü	12	5,0	5,0	17,8
Ne İyi Ne Kötü	31	12,9	12,9	61,8
İyi	106	44,0	44,0	99,6
Çok İyi	91	37,8	37,8	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 2 olarak ifade edilen “Müşterilerin sorularına uygun cevap verme şekli” sorusuna katılımcıların % 37,8’i Çok İyi, % 44,0’ı ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Müşterilerin sorularına uygun cevap verme şekli ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 7.“İletişim 3” Müşteri İle İletişimde Bilgi Teknolojilerinden (Telefon, Faks, e-mail, vb) Yararlanma Düzeyi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	3	1,2	1,2	1,2
Kötü	8	3,3	3,3	4,6
Ne İyi Ne Kötü	37	15,4	15,4	19,9
İyi	112	46,5	46,5	66,4
Çok İyi	81	33,6	33,6	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 3 olarak ifade edilen “Müşteri ile iletişiminde bilgi teknolojilerinden (telefon, faks, e-mail, vb) yararlanma düzeyi” sorusuna katılımcıların % 33,6’sı Çok İyi, % 46,5’i ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Müşteri ile iletişiminde bilgi teknolojilerinden (telefon, faks, e-mail, vb) yararlanma düzeyi ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 8. “İletişim 4” Müşterilerle İletişim Kurarken Beden Diline (jest, mimik, el hareketleri vs.) Önem Verme Düzeyi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	1	0,4	0,4	0,4
Kötü	15	6,2	6,2	6,6
Ne İyi Ne Kötü	57	23,7	23,7	30,3
İyi	111	46,1	46,1	76,3
Çok İyi	57	23,7	23,7	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 4 olarak ifade edilen “Müşterilerle iletişim kurarken beden diline (jest, mimik, el hareketleri vs.) önem verme düzeyi” sorusuna katılımcıların % 46,1’i İyi, %

23,7'si ise İyi ve Ne İyi Ne Kötü seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Müşteri ile iletişimde bilgi teknolojilerinden (telefon, faks, e-mail, vb) yararlanma düzeyi ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 9.“İletişim 5” Çalışanlar Müşteriyle İletişim Sırasında Diğer İş Arkadaşlarıyla da Sohbetlerini Sürdürürler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	94	39,0	39,0	39,0
Kötü	51	21,2	21,2	60,2
Ne İyi Ne Kötü	31	12,9	12,9	73,0
İyi	37	15,4	15,4	88,4
Çok İyi	28	11,6	11,6	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 5 olarak ifade edilen “Çalışanlar müşteriyle iletişim sırasında diğer iş arkadaşlarıyla da sohbetlerini sürdürürler” sorusuna katılımcıların % 39,0'i Çok Kötü, % 21,2'si ise Kötü seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Çalışanlar müşteriyle iletişim sırasında diğer iş arkadaşlarıyla da sohbetlerini sürdürürler ile ilgili olumsuz yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo:10. “İletişim 6” Çalışan ve Yöneticilerin Müşterilerle İletişim Kurarken Argolu İfadelerden Kaçınma Düzeyi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	39	16,2	16,2	16,2
Kötü	35	14,5	14,5	30,7
Ne İyi Ne Kötü	60	24,9	24,9	55,6
İyi	46	19,1	19,1	74,7
Çok İyi	61	25,3	25,3	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 6 olarak ifade edilen “Çalışan ve yöneticilerin müşterilerle iletişim kurarken argolu ifadelerden kaçınma düzeyi” sorusuna katılımcıların % 25,3'i Çok İyi, % 24,9'u ise Ne İyi Ne Kötü seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda,

katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Çalışan ve yöneticilerin müşterilerle iletişim kurarken argolu ifadelerden kaçınma düzeyi ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo:11. “İletişim 7” Bankamızda Müşterilerle İletişimde Yüz Yüze İletişim Daha Çok Tercih Edilmektedir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	5	2,1	2,1	2,1
Kötü	17	7,1	7,1	9,1
Ne İyi Ne Kötü	62	25,7	25,7	34,9
İyi	80	33,2	33,2	68,0
Çok İyi	77	32,0	32,0	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 7 olarak ifade edilen “Bankamızda müşterilerle iletişimde yüz yüze iletişim daha çok tercih edilmektedir” sorusuna katılımcıların % 33,2’si İyi, % 32,0’ı ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamızda müşterilerle iletişimde yüz yüze iletişim daha çok tercih edilmektedir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 12. “İletişim 8” Çalışanlar, Müşterilere Karşı Saygılı, Onlara Karşı Duyarlı ve Güven Veren Bir Kişiliğe Sahiptirler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	2	0,8	0,8	0,8
Kötü	11	4,6	4,6	5,4
Ne İyi Ne Kötü	61	25,3	25,3	30,7
İyi	89	36,9	36,9	67,6
Çok İyi	78	32,4	32,4	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 8 olarak ifade edilen “Çalışanlar, müşterilere karşı saygılı, onlara karşı duyarlı ve güven veren bir kişiliğe sahiptirler” sorusuna katılımcıların % 36,9’u İyi, %32,4’ü ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Çalışanlar, müşterilere karşı saygılı, onlara karşı duyarlı ve güven veren bir kişiliğe sahiptirler ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 13. “İletişim 9” Bankamızda İletişim Kanalları ve Hangi Sorunun Kime Nasıl İletileceği Açıkça Bellidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	3	1,2	1,2	1,2
Kötü	9	3,7	3,7	5,0
Ne İyi Ne Kötü	54	22,4	22,4	27,4
İyi	94	39,0	39,0	66,4
Çok İyi	81	33,6	33,6	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 9 olarak ifade edilen “Bankamızda iletişim kanalları ve hangi sorunun kime nasıl iletileceği açıkça bellidir” sorusuna katılımcıların % 39,0’ı İyi, %33,6’sı ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamızda iletişim kanalları ve hangi sorunun kime nasıl iletileceği açıkça bellidir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 14. “İletişim 10” Müşterilerin Doğru Şekilde Anlaşılmasından Emin Olmak İçin De Sık Sık Geribildirim Yapılır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	2	0,8	0,8	0,8
Kötü	9	3,7	3,7	4,6
Ne İyi Ne Kötü	43	17,8	17,8	22,4
İyi	102	42,3	42,3	64,7
Çok İyi	85	35,3	35,3	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 10 olarak ifade edilen “Müşterilerin doğru şekilde anlaşılmasından emin olmak için de sık sık geribildirim yapılır” sorusuna katılımcıların % 42,3’ü İyi, %35,3’ü ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Müşterilerin doğru şekilde anlaşılmasından emin olmak için de sık sık geribildirim yapılır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo:15. “İletişim 11” Çalışan ve Yöneticiler Müşterilerle İletişim Kurarken Eleştirilere Karşı Savunmaya Geçmezler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	3	1,2	1,2	1,2
Kötü	10	4,1	4,1	5,4
Ne İyi Ne Kötü	45	18,7	18,7	24,1
İyi	109	45,2	45,2	69,3
Çok İyi	74	30,7	30,7	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 11 olarak ifade edilen “Çalışan ve yöneticiler müşterilerle iletişim kurarken eleştirilere karşı savunmaya geçmezler” sorusuna katılımcıların % 45,2’si İyi, %30,7’si ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Çalışan ve yöneticiler müşterilerle iletişim kurarken eleştirilere karşı savunmaya geçmezler ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo:16. “İletişim 12” Müşterilerin Fiziki Görünüşlerine ve Konuşmalarına Bakmaksızın İyi İletişim Kurulmaya Çalışılır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	16	6,6	6,6	6,6
Ne İyi Ne Kötü	37	15,4	15,4	22,0
İyi	109	45,2	45,2	67,2
Çok İyi	79	32,8	32,8	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 12 olarak ifade edilen “Müşterilerin fiziki görünüşlerine ve konuşmalarına bakmaksızın iyi iletişim kurulmaya çalışılır” sorusuna katılımcıların % 45,2’si İyi, %32,8’i ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Müşterilerin fiziki görünüşlerine ve konuşmalarına bakmaksızın iyi iletişim kurulmaya çalışılır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 17. “İletişim 13” Müşteriyle Daha İyi İletişim Kurmak İçin Çeşitli Eğitim Programları Düzenlenir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	7	2,9	2,9	2,9
Ne İyi Ne Kötü	43	17,8	17,8	20,7
İyi	98	40,7	40,7	61,4
Çok İyi	93	38,6	38,6	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 13 olarak ifade edilen “Müşteriyle daha iyi iletişim kurmak için çeşitli eğitim programları düzenlenir” sorusuna katılımcıların % 40,7’si İyi, %38,6’sı ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Müşteriyle daha iyi iletişim kurmak için çeşitli eğitim programları düzenlenir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 18. “İletişim 14” Herkes, Müşteri İle Olan Diyalogunda, Samimi ve Naziktir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	2	0,8	0,8	0,8
Kötü	8	3,3	3,3	4,1
Ne İyi Ne Kötü	40	16,6	16,6	20,7
İyi	86	35,7	35,7	56,4
Çok İyi	105	43,6	43,6	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

İletişim 14 olarak ifade edilen “Herkes, müşteri ile olan diyalogunda, samimi ve naziktir” sorusuna katılımcıların % 43,6’sı Çok İyi, %35,7’si ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Herkes, müşteri ile olan diyalogunda, samimi ve naziktir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

3.7.3. Etkileşim Değişkeni İle İlgili Betimleyici İstatistikler

Tablo: 19. “Etkileşim 1” Bankamızda Müşteri Tutmada Personelin Müşteriye Güler Yüzlü İlgisi Daha Etkilidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	3	1,2	1,2	1,2
Kötü	10	4,1	4,1	5,4
Ne İyi Ne Kötü	35	14,5	14,5	19,9
İyi	85	35,3	35,3	55,2
Çok İyi	108	44,8	44,8	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Etkileşim 1 olarak ifade edilen “Bankamızda müşteri tutmada personelin müşteriye güler yüzlü ilgisi daha etkilidir” sorusuna katılımcıların % 44,8’i Çok İyi, %35,3’ü ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamızda müşteri tutmada personelin müşteriye güler yüzlü ilgisi daha etkilidir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 20. “Etkileşim 2” İş Kuralları ve Politikaları Oldukça Adildir ve Memnuniyet Müşteriye Yansıtılır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	1	0,4	0,4	0,4
Kötü	6	2,5	2,5	2,9
Ne İyi Ne Kötü	38	15,8	15,8	18,7
İyi	95	39,4	39,4	58,1
Çok İyi	101	41,9	41,9	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Etkileşim 2 olarak ifade edilen “İş kuralları ve politikaları oldukça adildir ve memnuniyet müşteriye yansıtılır” sorusuna katılımcıların % 41,9’u Çok İyi, %39,4’ü ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun İş kuralları ve politikaları oldukça adildir ve memnuniyet müşteriye yansıtılır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 21. “Etkileşim 3” Bu Bankada Çalışan Herkes Müşterilere, “Kendisine Nasıl Davranılmasını İstiyorsa, Müşterilere de Öyle Davranır.” İlkesine Göre Davranış Sergiler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	12	5,0	5,0	5,0
Ne İyi Ne Kötü	28	11,6	11,6	16,6
İyi	112	46,5	46,5	63,1
Çok İyi	89	36,9	36,9	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Etkileşim 3 olarak ifade edilen “Bu bankada çalışan herkes müşterilere, “Kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa, müşterilere de öyle davranır” sorusuna katılımcıların % 46,5’i İyi, %36,9’u ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun İş kuralları ve politikaları oldukça adildir ve memnuniyet müşteriye yansıtılır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 22. “Etkileşim 4” Bu Bankada Personelin Güler Yüzlü İlgisi, Kampanyalı Satışlardan Daha Etkilidir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	9	3,7	3,7	3,7
Ne İyi Ne Kötü	42	17,4	17,4	21,2
İyi	114	47,3	47,3	68,5
Çok İyi	76	31,5	31,5	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Etkileşim 4 olarak ifade edilen “Bu bankada personelin güler yüzlü ilgisi, kampanyalı satışlardan daha etkilidir” sorusuna katılımcıların % 47,3’ü İyi, %31,5’i ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bu bankada personelin güler yüzlü ilgisi, kampanyalı satışlardan daha etkilidir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 23. “Etkileşim 5” Bu Bankada Her Bir Müşteriye Bireysel İlgi Gösterilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	2	0,8	0,8	0,8
Kötü	6	2,5	2,5	3,3
Ne İyi Ne Kötü	46	19,1	19,1	22,4
İyi	95	39,4	39,4	61,8
Çok İyi	92	38,2	38,2	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Etkileşim 5 olarak ifade edilen “Bu bankada her bir müşteriye bireysel ilgi gösterilir” sorusuna katılımcıların % 39,4’ü İyi, %38,2’si ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bu bankada her bir müşteriye bireysel ilgi gösterilir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 24. “Etkileşim 6” Bu Bankada Yönetici ve İşgörenler Müşterilere Gereğinden Fazla İlgi Gösterirler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	7	2,9	2,9	2,9
Ne İyi Ne Kötü	54	22,4	22,4	25,3
İyi	89	36,9	36,9	62,2
Çok İyi	91	37,8	37,8	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Etkileşim 6 olarak ifade edilen “Bu bankada yönetici ve işgörenler müşterilere gereğinden fazla ilgi gösterirler” sorusuna katılımcıların % 37,8’i Çok İyi, %36,9’u ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bu bankada yönetici ve işgörenler müşterilere gereğinden fazla ilgi gösterirler ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 25. “Etkileşim 7” Çalışanlar Müşteri Etkileşiminde Kaliteyi Anahtar Olarak Ele Alırlar

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	15	6,2	6,2	6,2
Ne İyi Ne Kötü	40	16,6	16,6	22,8
İyi	106	44,0	44,0	66,8
Çok İyi	80	33,2	33,2	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Etkileşim 7 olarak ifade edilen “Çalışanlar müşteri etkileşiminde kaliteyi anahtar olarak ele alırlar” sorusuna katılımcıların % 44,0’ı İyi, % 33,2’si ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Çalışanlar müşteri etkileşiminde kaliteyi anahtar olarak ele alırlar ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo :26. “Etkileşim 8” Müşteriyle Etkileşimde Müşteri Deneyimlerinden Faydalanılır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	4	1,7	1,7	1,7
Kötü	4	1,7	1,7	3,3
Ne İyi Ne Kötü	29	12,0	12,0	15,4
İyi	97	40,2	40,2	55,6
Çok İyi	107	44,4	44,4	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Etkileşim 8 olarak ifade edilen “Müşteriyle etkileşimde müşteri deneyimlerinden faydalanılır” sorusuna katılımcıların % 44,4’ü Çok İyi, % 40,2’si ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Müşteriyle etkileşimde müşteri deneyimlerinden faydalanılır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

3.6.4. Değer Değişkeni İle İlgili Betimleyici İstatistikler

Tablo: 27.“Değer 1” Bankamız, Müşterilerin İstek ve İhtiyaçlarına Odaklanmaktadır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	7	2,9	2,9	2,9
Kötü	7	2,9	2,9	5,8
Ne İyi Ne Kötü	34	14,1	14,1	19,9
İyi	69	28,6	28,6	48,5
Çok İyi	124	51,5	51,5	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Değer 1 olarak ifade edilen “Bankamız, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmaktadır” sorusuna katılımcıların % 51,5’i Çok İyi, % 28,6’sı ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamız, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmaktadır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 28. “Değer 2” Bu Bankada Sık Sık Personel Değişikliğine Gidildiğinden Deneyimsiz Personelin Sebep Olduğu Sonuçlar Müşteri İlişkilerine Yansır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	2	0,8	0,8	0,8
Kötü	11	4,6	4,6	5,4
Ne İyi Ne Kötü	31	12,9	12,9	18,3
İyi	111	46,1	46,1	64,3
Çok İyi	86	35,7	35,7	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Değer 2 olarak ifade edilen “Bu bankada sık sık personel değişikliğine gidildiğinden deneyimsiz personelin sebep olduğu sonuçlar müşteri ilişkilerine yansır” sorusuna katılımcıların % 46,1’i İyi, % 35,7’si ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bu bankada sık sık personel değişikliğine gidildiğinden deneyimsiz personelin sebep olduğu sonuçlar müşteri ilişkilerine yansır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo:29.“Değer 3” Bu Bankada Herkes, Müşteri Mutluluğuna ve Tatminine Odaklanır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	12	5,0	5,0	5,0
Ne İyi Ne Kötü	42	17,4	17,4	22,4
İyi	112	46,5	46,5	68,9
Çok İyi	75	31,1	31,1	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Değer 3 olarak ifade edilen “Bu bankada herkes, müşteri mutluluğuna ve tatminine odaklanır” sorusuna katılımcıların % 46,5’i İyi, % 31,1’i ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bu bankada herkes, müşteri mutluluğuna ve tatminine odaklanır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 30. “Değer 4” Bankamızda Ürün ve Hizmet Kalitesinin Özellikleri, Müşterilerin İstek ve İhtiyaçlarına Göre Belirlenir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	9	3,7	3,7	3,7
Ne İyi Ne Kötü	39	16,2	16,2	19,9
İyi	115	47,7	47,7	67,6
Çok İyi	78	32,4	32,4	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Değer 4 olarak ifade edilen “Bankamızda ürün ve hizmet kalitesinin özellikleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenir” sorusuna katılımcıların % 47,7’si İyi, % 32,4’ü ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamızda ürün ve hizmet kalitesinin özellikleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 31. “Değer 5” Bankamız, “Eşitlik İlkesi Gereği” İzlemiş Olduğu Politikalarda Müşteriler Arasında Ayrım Yapmaz

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	1	0,4	0,4	0,4
Kötü	8	3,3	3,3	3,7
Ne İyi Ne Kötü	55	22,8	22,8	26,6
İyi	94	39,0	39,0	65,6
Çok İyi	83	34,4	34,4	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Değer 5 olarak ifade edilen “Bankamız, “eşitlik ilkesi gereği” izlemiş olduğu politikalarda müşteriler arasında ayrım yapmaz” sorusuna katılımcıların % 39,0’ı İyi, %34,4’ü ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamız, “eşitlik ilkesi gereği” izlemiş olduğu politikalarda müşteriler arasında ayrım yapmaz ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 32. “Değer 6” Bu Bankada Yöneticiler ve İşgörenler Yeterince Ücret Alamadıkları İçin Memnuniyetsizliklerini Müşteriye Yansıtırlar

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	30	12,4	12,4	12,0
Kötü	55	22,8	22,8	35,3
Ne İyi Ne Kötü	31	12,9	12,9	48,1
İyi	65	27,0	27,0	75,1
Çok İyi	60	24,9	24,9	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Değer 6 olarak ifade edilen “Bu bankada yöneticiler ve işgörenler yeterince ücret alamadıkları için memnuniyetsizliklerini müşteriye yansıtırlar” sorusuna katılımcıların % 27,0’ı İyi, %24,9’u ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bu bankada yöneticiler ve işgörenler yeterince ücret alamadıkları için memnuniyetsizliklerini müşteriye yansıtırlar ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo :33. “Değer 7” Bankamız Müşteri Tatminini Sistematiik Olarak Ölçmektedir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	4	1,7	1,7	1,7
Kötü	13	5,4	5,4	7,1
Ne İyi Ne Kötü	52	21,6	21,6	28,6
İyi	92	38,2	38,2	66,8
Çok İyi	80	33,2	33,2	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Değer 7 olarak ifade edilen “Bankamız müşteri tatminini sistematiik olarak ölçmektedir” sorusuna katılımcıların % 38,2’si İyi, %33,2’si ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamız müşteri tatminini sistematiik olarak ölçmektedir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 34. “Değer 8” Bankamızda Müşteri Değeri Oluşturmada Herkesin Katkısının Olacağı Düşünülür

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	10	4,1	4,1	4,1
Ne İyi Ne Kötü	37	15,4	15,4	19,5
İyi	113	46,9	46,9	66,4
Çok İyi	81	33,6	33,6	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Değer 8 olarak ifade edilen “Bankamızda müşteri değeri oluşturmada herkesin katkısının olacağı düşünülür” sorusuna katılımcıların % 46,9’u İyi, %33,6’sı ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamızda müşteri değeri oluşturmada herkesin katkısının olacağı düşünülür ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir

Tablo: 35. “Değer 9” Çalışan ve Yöneticilerin Müşteri İlişkilerine Odaklanmaları İçin Çeşitli Teşviklerle Desteklenirler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	2	0,8	0,8	0,8
Kötü	6	2,5	2,5	3,3
Ne İyi Ne Kötü	49	20,3	20,3	23,7
İyi	110	45,6	45,6	69,3
Çok İyi	74	30,7	30,7	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Değer 9 olarak ifade edilen “Çalışan ve yöneticilerin müşteri ilişkilerine odaklanmaları için çeşitli teşviklerle desteklenirler” sorusuna katılımcıların % 45,6’sı İyi, %30,7’si ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Çalışan ve yöneticilerin müşteri ilişkilerine odaklanmaları için çeşitli teşviklerle desteklenirler ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 36. “Değer 10” Tepe Yönetim, Müşteri Önemi ve Müşteri İlişkilerine Verilen Önemi Her Zaman Vurgular

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	2	0,8	0,8	0,8
Kötü	16	6,6	6,6	7,5
Ne İyi Ne Kötü	35	14,5	14,5	22,0
İyi	91	37,8	37,8	59,8
Çok İyi	97	40,2	40,2	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Değer 10 olarak ifade edilen “Tepe yönetim, müşteri önemi ve müşteri ilişkilerine verilen önemi her zaman vurgular” sorusuna katılımcıların % 40,2’si Çok İyi, %37,8’i ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Tepe yönetim, müşteri önemi ve müşteri ilişkilerine verilen önemi her zaman vurgular ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

3.7.5. Sadakat Değişkeni İle İlgili Betimleyici İstatistikler

Tablo: 37. “Sadakat 1” Bankamızın Asıl Amacı Kısa Vadede Yüksek Kazanç Elde Etmek Değil, Müşterilerle Uzun Vadeli İlişkileri Geliştirmektir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	5	2,1	2,1	2,1
Kötü	10	4,1	4,1	6,2
Ne İyi Ne Kötü	49	20,3	20,3	26,6
İyi	75	31,1	31,1	57,7
Çok İyi	102	42,3	42,3	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Sadakat 1 olarak ifade edilen “Bankamızın asıl amacı kısa vadede yüksek kazanç elde etmek değil, müşterilerle uzun vadeli ilişkileri geliştirmektir” sorusuna katılımcıların % 42,3’ü Çok İyi, %31,1’i ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamızın asıl amacı kısa vadede yüksek kazanç elde etmek değil, müşterilerle uzun vadeli ilişkileri geliştirmektir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 38. “Sadakat 2” Bankamız Mevcut Müşterilerin Yanı Sıra Yeni Müşterileri Kazanmak İçin de Faaliyetler Göstermektedir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	6	2,5	2,5	2,5
Ne İyi Ne Kötü	43	17,8	17,8	20,3
İyi	125	51,9	51,9	72,2
Çok İyi	67	27,8	27,8	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Sadakat 2 olarak ifade edilen “Bankamız mevcut müşterilerin yanı sıra yeni müşterileri kazanmak için de faaliyetler göstermektedir” sorusuna katılımcıların % 51,9’u İyi, %27,8’i ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamız mevcut müşterilerin yanı sıra yeni müşterileri kazanmak için de faaliyetler göstermektedir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 39. “Sadakat 3” Bu Bankada, Mevcut Müşterilerin Elde Tutulması İçin Çalışan Herkes Gerekli Çabayı Gösterir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	13	5,4	5,4	5,4
Ne İyi Ne Kötü	38	15,8	15,8	21,2
İyi	101	41,9	41,9	63,1
Çok İyi	89	36,9	36,9	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Sadakat 3 olarak ifade edilen “Bu bankada, mevcut müşterilerin elde tutulması için çalışan herkes gerekli çabayı gösterir” sorusuna katılımcıların % 41,9’u İyi, %36,9’u ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bu bankada, mevcut müşterilerin elde tutulması için çalışan herkes gerekli çabayı gösterir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 40. “Sadakat 4” Bankamızın Her Çalışanı, Müşteriye Verdiği Sözde Durduğundan Müşteri Sürekliliği Sağlanmıştır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	4	1,7	1,7	1,7
Kötü	14	5,8	5,8	7,5
Ne İyi Ne Kötü	36	14,9	14,9	22,4
İyi	121	50,2	50,2	72,6
Çok İyi	66	27,4	27,4	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Sadakat 4 olarak ifade edilen “Bankamızın her çalışanı, müşteriye verdiği sözde durduğundan müşteri sürekliliği sağlanmıştır” sorusuna katılımcıların % 50,2’si İyi, %27,4’ü ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamızın her çalışanı, müşteriye verdiği sözde durduğundan müşteri sürekliliği sağlanmıştır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo :41. “Sadakat 5” Bankamız Müşteri Memnuniyetini Artırmak İçin Hizmet Sonrası Verilen Hizmetle İlgili Müşterilerin Düşüncelerini de Önemli Görür

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	2	0,8	0,8	0,8
Kötü	7	2,9	2,9	3,7
Ne İyi Ne Kötü	55	22,8	22,8	26,6
İyi	87	36,1	36,1	62,7
Çok İyi	90	37,3	37,3	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Sadakat 5 olarak ifade edilen “Bankamız müşteri memnuniyetini artırmak için hizmet sonrası verilen hizmetle ilgili müşterilerin düşüncelerini de önemli görür” sorusuna katılımcıların % 37,3’ü Çok İyi, % 36,1’i ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamız müşteri memnuniyetini artırmak için hizmet sonrası verilen hizmetle ilgili müşterilerin düşüncelerini de önemli görür ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 42. “Sadakat 6” Bu Bankada Kaybedilen Müşteriyi (veya Müşteri Grubunu) Tekrar Kazanmak İçin Çaba Gösterilir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	5	2,1	2,1	2,1
Kötü	6	2,5	2,5	4,6
Ne İyi Ne Kötü	34	14,1	14,1	18,7
İyi	110	45,6	45,6	64,3
Çok İyi	86	35,7	35,7	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Sadakat 6 olarak ifade edilen “Bu bankada kaybedilen müşteriyi (veya müşteri grubunu) tekrar kazanmak için çaba gösterilir” sorusuna katılımcıların % 45,6’sı İyi, % 35,7’si ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bu bankada kaybedilen müşteriyi (veya müşteri grubunu) tekrar kazanmak için çaba gösterilir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 43. “Sadakat 7” Bu Bankada, Müşterilerin Hizmet ve Ürüne Yönelik Şikâyetleri Her Zaman Dikkate Alınarak Gerekli Düzeltmeler Yapılır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	2	0,8	0,8	0,8
Kötü	6	2,5	2,5	3,3
Ne İyi Ne Kötü	40	16,6	16,6	19,9
İyi	98	40,7	40,7	60,6
Çok İyi	95	39,4	39,4	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Sadakat 7 olarak ifade edilen “Bu bankada, müşterilerin hizmet ve ürüne yönelik şikâyetleri her zaman dikkate alınarak gerekli düzeltmeler yapılır” sorusuna katılımcıların % 40,7’si İyi, % 39,4’ü ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bu bankada, müşterilerin hizmet ve ürüne yönelik şikâyetleri her zaman dikkate alınarak gerekli düzeltmeler yapılır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 44. “Sadakat 8” Bu Bankada Herkes Müşterilerin Daha Sonraki Alışverişlerinde Tekrar Bankamızı Tercih Edeceğinden Emindir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	6	2,5	2,5	2,5
Ne İyi Ne Kötü	40	16,6	16,6	19,1
İyi	119	49,4	49,4	68,5
Çok İyi	76	31,5	31,5	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Sadakat 8 olarak ifade edilen “Bu bankada herkes müşterilerin daha sonraki alışverişlerinde tekrar bankamızı tercih edeceğinden emindir” sorusuna katılımcıların %49,4’ü İyi, % 31,5’i ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bu bankada herkes müşterilerin daha sonraki alışverişlerinde tekrar bankamızı tercih edeceğinden emindir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 45.“Sadakat 9” Bankamızda Müşteri Tutmak Öncelikli Amaçlar Arasındadır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	1	0,4	0,4	0,4
Kötü	4	1,7	1,7	2,1
Ne İyi Ne Kötü	33	13,7	13,7	15,8
İyi	96	39,8	39,8	55,6
Çok İyi	107	44,4	44,4	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Sadakat 9 olarak ifade edilen “Bankamızda müşteri tutmak öncelikli amaçlar arasındadır” sorusuna katılımcıların %44,4’ü Çok İyi, % 39,8’i ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamızda müşteri tutmak öncelikli amaçlar arasındadır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

3.7.6. Müşteri Veri Bankacılığı Değişkeni İle İlgili Betimleyici İstatistikler

Tablo: 46. “Veri 1” Müşteri Karlılığını Artırmak İçin Müşteri Veri Bankacılığı Oluşturulur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	6	2,5	2,5	2,5
Kötü	3	1,2	1,2	3,7
Ne İyi Ne Kötü	48	19,9	19,9	23,7
İyi	90	37,3	37,3	61,0
Çok İyi	94	39,0	39,0	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Veri 1 olarak ifade edilen “Müşteri karlılığını artırmak için müşteri veri bankacılığı oluşturulur” sorusuna katılımcıların %39,9’u Çok İyi, % 37,3’i ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Müşteri karlılığını artırmak için müşteri veri bankacılığı oluşturulur ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 47. “Veri 2” En Kazançlı Müşterileri Tanımlamak İçin Veri Bankacılığı Oluşturulur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	1	0,4	0,4	0,4
Kötü	11	4,6	4,6	5,0
Ne İyi Ne Kötü	44	18,3	18,3	23,2
İyi	93	38,6	38,6	61,8
Çok İyi	92	38,2	38,2	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Veri 2 olarak ifade edilen “En kazançlı müşterileri tanımlamak için veri bankacılığı oluşturulur” sorusuna katılımcıların %38,6’sı İyi, % 38,2’si ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun En kazançlı müşterileri tanımlamak için veri bankacılığı oluşturulur ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo :48. “Veri 3” Müşteri İlişkilerini Daha İyi Yönetmek İçin Veri Bankacılığı Oluşturulur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	3	1,2	1,2	1,2
Kötü	7	2,9	2,9	4,1
Ne İyi Ne Kötü	37	15,4	15,4	19,5
İyi	103	42,7	42,7	62,2
Çok İyi	91	37,8	37,8	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Veri 3 olarak ifade edilen “Müşteri ilişkilerini daha iyi yönetmek için veri bankacılığı oluşturulur” sorusuna katılımcıların %42,7’si İyi, % 37,8’i ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Müşteri ilişkilerini daha iyi yönetmek için veri bankacılığı oluşturulur ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 49. “Veri 4” Etkili Müşteri Bölümlendirmesi Yapmak İçin Veri Madenciliği Oluşturulur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	2	0,8	0,8	0,8
Kötü	7	2,9	2,9	3,7
Ne İyi Ne Kötü	37	15,4	15,4	19,1
İyi	111	46,1	46,1	65,1
Çok İyi	84	34,9	34,9	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Veri 4 olarak ifade edilen “Etkili müşteri bölümlendirmesi yapmak için veri madenciliği oluşturulur” sorusuna katılımcıların %46,1’i İyi, % 34,9’u ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Etkili müşteri bölümlendirmesi yapmak için veri madenciliği oluşturulur ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir

Tablo: 50. “Veri 5” Bankamızda Her Bir Müşteri İçin Veri Bankası Mevcuttur

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	1	0,4	0,4	0,4
Kötü	8	3,3	3,3	3,7
Ne İyi Ne Kötü	47	19,5	19,5	23,2
İyi	106	44,0	44,0	67,2
Çok İyi	79	32,8	32,8	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Veri 5 olarak ifade edilen “Bankamızda her bir müşteri için veri bankası mevcuttur” sorusuna katılımcıların %44,0’ı İyi, % 32,8’i ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamızda her bir müşteri için veri bankası mevcuttur ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 51. “Veri 6” Bankamız Müşterilere Daha Etkili Hizmet Verebilmek İçin, Müşterilere İlişkin Topladığı Bilgileri Analiz Ederek Kullanır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	9	3,7	3,7	3,7
Ne İyi Ne Kötü	46	19,1	19,1	22,8
İyi	91	37,8	37,8	60,6
Çok İyi	95	39,4	39,4	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Veri 6 olarak ifade edilen “Bankamız müşterilere daha etkili hizmet verebilmek için, müşterilere ilişkin topladığı bilgileri analiz ederek kullanır” sorusuna katılımcıların %39,4’ü Çok İyi, % 37,8’i ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamız müşterilere daha etkili hizmet verebilmek için, müşterilere ilişkin topladığı bilgileri analiz ederek kullanır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 52. “Veri 7” Bankamızda Rakiplerin İzlemiş Olduğu Politikalar Sürekli Araştırılarak Gerekli Düzeltme Ve İyileştirmeler Yapılır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	5	2,1	2,1	2,1
Ne İyi Ne Kötü	38	15,8	15,8	17,8
İyi	112	46,5	46,5	64,3
Çok İyi	86	35,7	35,7	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Veri 7 olarak ifade edilen “Bankamızda rakiplerin izlemiş olduğu politikalar sürekli araştırılarak gerekli düzeltme ve iyileştirmeler yapılır” sorusuna katılımcıların %46,5’i İyi, % 35,7’si ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamızda rakiplerin izlemiş olduğu politikalar sürekli araştırılarak gerekli düzeltme ve iyileştirmeler yapılır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 53. “Veri 8” Bu Bankada Belirli Aralıklarla, Müşterilerin İstekleri, İhtiyaçları Ve Beklentilerini Belirlemek İçin Araştırmalar Yapılır

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	3	1,2	1,2	1,2
Kötü	11	4,6	4,6	5,8
Ne İyi Ne Kötü	43	17,8	17,8	23,7
İyi	86	35,7	35,7	59,3
Çok İyi	98	40,7	40,7	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Veri 8 olarak ifade edilen “Bu bankada belirli aralıklarla, müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve beklentilerini belirlemek için araştırmalar yapılır” sorusuna katılımcıların %40,7’si Çok İyi, % 35,7’si ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bu bankada belirli aralıklarla, müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve beklentilerini belirlemek için araştırmalar yapılır ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 54. “Veri 9” Bankamızda Müşteriye İlişkin Bilgiler Sürekli Yenilenerek Güncellenmektedir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	2	0,8	0,8	0,8
Kötü	7	2,9	2,9	3,7
Ne İyi Ne Kötü	31	12,9	12,9	16,6
İyi	108	44,8	44,8	61,4
Çok İyi	93	38,6	38,6	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Veri 9 olarak ifade edilen “Bankamızda müşteriye ilişkin bilgiler sürekli yenilenerek güncellenmektedir” sorusuna katılımcıların %44,8’i İyi, % 38,6’sı ise Çok İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bankamızda müşteriye ilişkin bilgiler sürekli yenilenerek güncellenmektedir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

Tablo: 55. “Veri 10” Bu Bankada Müşteriler Belirli Kriterlere Göre (Gelir, Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu, Hesap Tutarı, vb) Sınıflandırılarak Her Sınıfın Şikâyet Ve Dilekleri Gizlilikle Ve Titizlikle İncelenmektedir

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Kötü	0	0	0	0
Kötü	10	4,1	4,1	4,1
Ne İyi Ne Kötü	43	17,8	17,8	22,0
İyi	84	34,9	34,9	56,8
Çok İyi	104	43,2	43,2	100,0
Toplam	241	100,0	100,0	

Veri 10 olarak ifade edilen “Bu bankada müşteriler belirli kriterlere göre (gelir, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hesap tutarı, vb) sınıflandırılarak her sınıfın şikâyet ve dilekleri gizlilikle ve titizlikle incelenmektedir” sorusuna katılımcıların %43,2’si Çok İyi, % 34,9’u ise İyi seçeneği üzerinden cevap vermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğunun Bu bankada müşteriler belirli kriterlere göre (gelir, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hesap tutarı, vb) sınıflandırılarak her sınıfın şikâyet ve dilekleri gizlilikle ve titizlikle incelenmektedir ile ilgili olumlu yönde görüş belirttiği görülmektedir.

3.8. Araştırmanın Hipotez testleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler test edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir (analizlere ilişkin ayrıntılı bilgiler ek-1’de yer almaktadır).

Hipotez 1:

H₀: Müşteriyle iletişim ile sadakat değişkenleri arasında ilişki yoktur.

H₁: Müşteriyle iletişim ile sadakat değişkenleri arasında ilişki vardır.

Yapılan Spearman’s Korelasyon analizi sonucunda p anlamlılık değerlerinin 0.005 ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, $p < 0.005$ olduğu için istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. H₁ hipotezi kabul edilmiş, H₀ red edilmiştir. Yapılan Spearman’s Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bu değerler doğrultusunda Müşteriyle iletişim ile sadakat arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Hipotez 2:

H_0 : Müşteriyle etkileşim ile sadakat değişkenleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Müşteriyle etkileşim ile sadakat değişkenleri arasında ilişki vardır.

Yapılan Spearman's Korelasyon analizi sonucunda p anlamlılık değerlerinin 0.005 ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, $p < 0.005$ olduğu için istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmiş, H_0 red edilmiştir. Uygulanan Spearman's Korelasyon analizi sonucunda Müşteriyle etkileşim ile sadakat arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Hipotez 3:

H_0 : Müşteriye verilen değer ile sadakat değişkenleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Müşteriye verilen değer ile sadakat değişkenleri arasında ilişki vardır.

Yapılan Spearman's Korelasyon analizi sonucunda p anlamlılık değerlerinin 0.005 ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, $p < 0.005$ olduğu için istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmiş, H_0 red edilmiştir. Yapılan Spearman's Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bu değerler doğrultusunda Müşteriye verilen değer ile sadakat arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Hipotez 4:

H_0 : Müşteri veri bankacılığı ile sadakat değişkenleri arasında ilişki yoktur.

H_1 : Müşteri veri bankacılığı ile sadakat değişkenleri arasında ilişki vardır.

Yapılan Spearman's Korelasyon analizi sonucunda p anlamlılık değerlerinin 0.005 ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, $p < 0.005$ olduğu için istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmiş, H_0 red edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgularda; Müşteri veri bankacılığı ile sadakat arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Bulgular doğrultusunda ortaya konulan modelde; müşteriyle iletişimin, müşteri sadakatini etkilediği görülmektedir. Çalışan ve yöneticilerin müşteriyi dikkatle dinleme düzeyi, müşterilerin sorularına uygun cevap verme şekli, müşteri ile iletişimde bilgi teknolojilerinden yararlanma düzeyi, müşterilerle iletişim kurarken beden diline (jest, mimik, el hareketleri vs) önem verme düzeyi, çalışanların müşteriyle iletişim sırasında diğer iş arkadaşlarıyla da sohbetlerini sürdürme düzeyi gibi etkenler, müşteri sadakatini arttırmaktadır.

1. Bir diğerk sadakat elemanı olan müşteriyle **etkileşim** değişkeni de müşteri sadakatini etkilemektedir. Bankalarda müşteri tutmada, personelin müşteriye güler yüzlü ilgisi, iş kuralları ve politikalarının adil olması, her bir müşteriye bireysel ilgi gösterilmesi gibi etkenler, müşteri sadakatini arttırmaktadır.
2. Bir diğerk sadakat elemanı olan müşteri ile **iletişim** unsuru en önemli faktörlerden biridir çünkü iletişimin başarı oranı ile müşterinin taleplerini doğru anlayıp uygun dönütü vermek yapılacak işin daha hızlı ve düzgün olmasını sağlayacaktır.
3. Bir diğerk sadakat elemanı olan **müşteri değeri** ile iletişim en önemli unsurunu yerine getirmiş olacağız çünkü verilen değer ile müşterinin güveni sağlanmış olacak ve müşteri ile iletişim daha iyi bir zemine oturmuş olacaktır çünkü size güvenen müşteri her zaman sizinle çalışmak isteyecektir.
4. Bir diğerk sadakat elemanı olan müşteri **veri bankacılığı** ile müşterinin kazanılan güvenini müşteriye bir nebze de olsa teyit etmiş olacağız çünkü tekrar iletişime geçilen ve kendisine ismi ile hitap edilen ve en son yapılan iş ile alakalı müşteriye bilgi sunmak müşterinin bizim için değerli olduğu kanısını ortaya çıkarmaktadır ve bankalar açısından işlerin daha planlı ve hızlı olmasını sağlayacaktır.

Hipotez testleri sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda; araştırma modelinde ileri sürülen müşteri ilişkileri yönetimi unsurları olan;iletişim,etkileşim, müşteri değeri, veri bankacılığı ile Müşteri sadakati arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler çerçevesinde araştırma modelinin desteklendiği görülmüştür.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Pazarlamanın ilk aşamasında en fazla ürünü üretmek ve piyasaya sürmek anlayışı, zaman içerisinde müşteri odaklı bir anlayışla yer değiştirmiştir. Müşteri istek ve beklentilerinin öncelikli olduğu, uzun vade de müşteri memnuniyetinin sağlanmaya çalışıldığı bir dönem başlamıştır.

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ile müşteriler ile birebir ilişkiler kurularak, müşterilerin istek ve ihtiyaçları daha iyi anlaşılacaktır. Gelişen teknoloji ile de iletişim kaynakları artmış potansiyel müşterilerle daha kolay diyalog kurulmaya başlanmıştır. İnternet teknolojilerinin gelişimi, işletmelerin klasik satış ve pazarlama yöntemlerinin değişmesine yol açmıştır. İnternet kullanımı ile her türlü ürüne ulaşabilmek kolaylaşmış, rekabet artmıştır. Dünyanın her yerinden, istediği her şeyi sipariş edebilen tüketicilerin beklentileri de değişmiştir.

Bankacılık sektörü tüm hızıyla gelişmektedir. Günümüzde bankalar stratejik önem taşımaktadır. Elektronik bankacılığa karşı ilgi giderek artmaktadır. Teknolojik ürünler, genç, eğitilmiş, ekonomik ve sosyal statüsü yüksek müşteriler tarafından kullanılmaktadır. Bankacılık işlemleri, günümüzde teknolojinin gelişmesiyle daha kolaylaşmıştır. Maliyet, zaman ve riskler en aza indirilmiş, karlılığın maksimize edilmesi için yeni kanallar devreye girmiştir. Bu kanallardan en önemlisi, bankacılık için dönüm noktası olabilecek bir yenilik olan "İnternet Bankacılığı"dır.

Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi, daima müşterilerin memnuniyetini sağlayarak, uzun vadeli ilişkiler kurma esasına dayanır. Gelişen ve gelişecek bütün teknolojiler bu anlayışa hizmet etmek için üretilmektedir. Yapılan çalışmalarda müşteri memnuniyeti dikkate alınarak uygulanan iyileştirme çabaları daima başarılı olmuştur. Yaptığımız bu çalışmanın sonuçlarına göre de internet bankacılığını tercih edenlerin giderek arttığını görmekteyiz.

Bu araştırma, yeniliğe açık, müşteri hizmetlerini sürekli iyileştiren ve Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni uygulayan, demografik özellikler bakımından farklı şubelerinde (bireysel ve ticarî hizmet veren banka çalışanlarına) yapılmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamında görev, çalışma süresi, eğitim düzeyi bakımından birbirinden farklı çalışanların banka müşterileri ve yöneticilerin dahil edilmesi sağlanmıştır.

Çalışmada, bankacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının müşteri sadakati üzerine olan etkisi tespit edilmiştir. Bu bağlamda Müşteri İlişkileri

Yönetiminde (müşteriyle iletişim, müşteriyle etkileşim, müşteriye verilen değer, müşteri veri bankacılığı ve müşteri sadakati) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca müşteri sadakatinin banka yönetim biçimine göre farklılık gösterip göstermediği ele alınarak müşteri sadakati ile yönetim biçimi ve çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişki de belirlenmiştir. Müşteri İlişkileri Yönetiminde pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Burada müşteri sadakatini de doğrudan etkilediği ortaya çıkmıştır. Bankacılık sektöründe, müşteriyle iletişimin, müşteriyle etkileşimin, müşteriye verilen değer, müşteri veri bankacılığının oluşturulması/kullanımının ve yönetim biçiminin müşteri sadakati ile doğrudan ilişkili olduğu saptanmıştır. Genel olarak Banka Yönetimi ile Müşteri iletişimin, etkileşimin, veri bankacılığı ve yönetim biçimi iyileştikçe Banka Yönetimiyle birlikte müşteri sadakati de artmaktadır. Diğer taraftan ise çalışan ve yöneticilerin eğitimi düzeyi, yaş düzeyi, görev düzeyi, sektörde çalışma süresi ve aynı işyerinde çalışma süresi artarken müşteri sadakatine ilişkin tutumları da zayıflamaktadır.

Yönetim biçimlerine göre müşteri sadakatinin ilişkileri belirlenmiştir. Müşteri ve çalışan odaklı yönetimde müşteri sadakatinin, yol gösterici ve yönlendirici yönetim ile otoriter yönetime göre daha katılımcı bir yapı göstermektedir. Katılımcı yönetime göre ise bir farklılık görülmemektedir. Çalışmada son olarak, müşteri sadakati üzerinde etkili olan faktörlerin etki düzeylerini belirlemeye yönelik uygulanan regresyon analizi de yer almıştır. Regresyon modelinin geçerliliği doğrulandıktan sonra araştırmanın modeli ve değişkenleri doğrultusunda bağımsız değişkenlerin (müşteriyle iletişim, müşteriyle etkileşim, müşteriye verilen değer ve müşteri veri bankacılığının oluşumu ve kullanımının) bağımlı değişkeni (müşteri sadakatini) açıklama oranı ve değişkenlerin ağırlıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak bankacılık sektöründe müşteri sadakatini sağlamada, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin boyutları ve yönetim biçiminin önemli olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle müşteriye verilen değer, müşteri sadakatinin sağlanmasında önemli bir yere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Analizler incelendiğinde;

Araştırmaya katılanların 123 (% 51)'inin erkek, 101 (% 41,9)'inin 31-45 yaş aralığında, 133 (% 55,2)'inin üniversite mezunu, 139 (%57,7)'sinin evli 90 (% 37,3)'ünün olduğu belirlenmiştir.

Yine araştırmaya katılanların “Çalışan ve yöneticilerin müşteriye dikkatle dinleme düzeyi”, “Çalışan ve yöneticilerin müşterilerle iletişim kurarken argolu

ifadelerden kaçınma düzeyi”, “Herkes, müşteri ile olan diyalogunda, samimi ve naziktir”, “Bankamızda müşteri tutmada personelin müşteriye güler yüzlü ilgisi daha etkilidir”, “İş kuralları ve politikaları oldukça adildir ve memnuniyet müşteriye yansıtılır”, “Bu bankada yönetici ve işgörenler müşterilere gereğinden fazla ilgi gösterirler”, “Müşteriyle etkileşimde müşteri deneyimlerinden faydalanılır”, “Bankamız, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmaktadır”, “Tepe yönetim, müşteri önemini ve müşteri ilişkilerine verilen önemi her zaman vurgular”, “Bankamızın asıl amacı kısa vadede yüksek kazanç elde etmek değil, müşterilerle uzun vadeli ilişkileri geliştirmektir”, “Bankamız müşteri memnuniyetini artırmak için hizmet sonrası verilen hizmetle ilgili müşterilerin düşüncelerini de önemli görür”, “Bankamızda müşteri tutmak öncelikli amaçlar arasındadır”, “Müşteri karlılığını artırmak için müşteri veri bankacılığı oluşturulur”, “Bankamız müşterilere daha etkili hizmet verebilmek için, müşterilere ilişkin topladığı bilgileri analiz ederek kullanır”, “Bu bankada belirli aralıklarla, müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve beklentilerini belirlemek için araştırmalar yapılır” ve “Bu bankada müşteriler belirli kriterlere göre (gelir, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hesap tutarı, vb) sınıflandırılarak her sınıfın şikâyet ve dilekleri gizlilikle ve titizlikle incelenmektedir” sorularına “çok iyi” düzeyinde cevap verdikleri belirlenmiştir. Bu durum Romanya Laşu ilindeki bankalarda müşteriye değer verildiğini göstermektedir.

Bu araştırmanın sonuçları, Romanya Laşu ilindeki bankalarda çalışan ve yöneticilerin tutumlarını yansıtmaktadır. Bu nedenle, elde edilen veriler bulgular, Romanya Laşu ilindeki bankalarda çalışan ve yöneticilerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçları yansıtmaktadır. Bu bulguların genellenebilirliği daha sonraki yapılacak araştırmaların sonuçlarından etkilenebilecektir. Dolayısıyla, bulguların genellenebilirliği için farklı araştırma sonuçlarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Bu alanda gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı şehirlerdeki bankaların çalışanları , yöneticileri ve banka müşterileri üzerinde çalışmalar yapılabilir. Özellikle bu bankaların müşterileri ile yapılacak çalışmalarla, banka çalışanlarının ve yöneticilerin tutumları karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR

- , “Your Resource for Success in Customer Relationship Management”,
www.CRMCommunity, (Erişim Tarihi:12.05.2014).
- , SAP CRM: Support Your Marketing Organization With mySAP CRM”,
www.sap.com/crm, (15.02.2014).
- Akbank T.A.Ş. Eğitim Grubu, 2002.
- Akça, Utku “CRM Nedir?” www.erpercm.com, (Erişim Tarihi:15.05.2014).
- Aktepe, Cemalettin; Baş, Mehmet ; Tolon Metehan, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Detay
Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Amstel, Patrick Van; Eijk, Pim van; Haasdijk, Evert; Kuilman, David “An Interchange
Format for Cross-Medya Personalized Publishing”, Computer Networks 33,
2000.
- Anderson Henric; Jacobsen, Per “Creating Loyalty: Its Strategic Importance In Your
Customer Strategy”, John Miley Lim, Canada, 2001.
- Anderson Henric; Jacobsen, Per “Implementing CRM: 20 Steps to Success”, John
Miley Lim, Canada, 2000.
- Atalay, Turgay, “Çok Markalı Kredi Kartlarında Çok Boyutlu Rekabet Yaşanılıyor”,
Activeline, Haziran 2002.
- Bacun, Dinko, “CRM’de Hayalkırıklığı Yaratan Yanlış Anlamalar”,
www.insankaynaklari.com, (Erişim Tarihi:15.05.2014).
- Blanchard, Ken ve Bowles, Sheldon Raving Fan: A Revalutionary Approach to
Customer Service, Training and Development Inc, ABD, 1993.
- Bowman, Douglas ve Narayandas, Das, “Managing Customer-Initiated Contacts With
Manufacturers: The Impact on Share of Category Requirements and Word-of-
Mouth Behavior”, Journal of Marketing Research, August 2001.
- Bryman A.,Cramer D.,Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows,
Routledge,Newyork, 1997.

- Büyüköztürk Ş., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı 3. Baskı Pagema Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Brown, Stanley “A Case Study on CRM and Mass Customization”, John Miley Lim, Canada, 2000.
- Burnett, Ken, Key Customer Relationship Management, Pearson Education Limited, Great Britain, 2001.
- Camarata, Elizabeth; Camarata Martin, Barker, Randolph, “Integrating Internal and External Customer Relationship Through Relationship Management: A Strategic Response to a Changing Global Environment”, Journal of Business Research 41, 1998.
- Canter, Jeff ve Pagliaro, Linda, “Arcitechting for CRM”, The Data Administration Newsletter, <http://www.tdan.com> (Erişim Tarihi:20.09.2014).
- Chye, Koh Hian, C. Leong Gerry, “Data Mining and Customer Relationship Marketing in the Banking Industry”, Singapore Management Review, Vol.: 24, No: 2, pp. 1-27, 2002.
- Çoban, Suzan, “Müşteri Sadakatinin Kazanılmasında Veri Tabanlı Pazarlamanın Kullanımı”, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Nevşehir, 2001.
- Deck, Steward, “What Is CRM”, www.cio.com/research/crm/edit/crmabc.html, (Erişim Tarihi:15.02.2014).
- Demirel, Yavuz, “Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Müşteri Sadakati Üzerine Etkisi” Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, 1:56-81.
- Digest, Eric, "Worker-Centered Learning:Labor's Role",No:211, <http://ericacve.org/docs/dig211.pdf>(Erişim Tarihi:20.11.2014).
- Donaldson, Bill; Tom O'toole. “Classifying Relationship Structures: Relationship Strength in Industrial Markets”. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol.15. No.7, 491-503, 2002.
- Donaldson, Thomas, “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, Academy of Management Review, 20 (1) , 2000.

- Duncan, Tom; Moriarty, Sandra “A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol.62, April, 1998.
- Dwyer, F. R., Tanner, J. F., *Business Marketing*, Second Edition, McGraw-Hill, New York, 1999.
- Ennew, Christine T., Ashish K., Banerjee and Derek Li “Managing Word of Mouth Communication: Empirical Evidence from India”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, Issue 2, pp. 75-83,2000.
- Ergunda, İbrahim, “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, www.danismend.com/ko, (Erişim Tarihi:15.03.2014).
- Ersoy, Nezihe Figen, “Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl , Mayıs-Haziran, 2002.
- Ferron, Jack ,“The Customer-Centric Organization in The Automative Industry-Focus for the 21st Century, John Miley Ltd, Canada, 2001.
- Fidm, Brian Thomas; Midm, Matthew Housden, *Direct Marketin İn Practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002.
- Formant, Christopher, “Customer Acquisition and CRM”, *The Economist*, April 17, 1999.
- Gel, Oğuz C., *CRM Yolculuğu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2002.
- Gerson, Richard “The Seven Myths of CRM”, www.ecustomerserviceworld.com/earticlesstore, (Erişim Tarihi:14.03.2014).
- Gökalp, Ziya “CRM”, www.makalem.com, (Erişim Tarihi:15.05.2014).
- Göker, Metin., “Küresel İşletmelerde İleri Üretim Teknikleri Kullanımı ve Örnek Olaylar”, www.metingoker.8m.com, (Erişim Tarihi:11.02.2014).
- Gronroos, C., *Service Management and Marketing*, 2. Baskı, John Wiley&Sons Ltd, UK, 2000.
- Gronstedt, Anders, *Müşteri Yüzyılı*, MedyaCat Yayınları, İstanbul, 2002.
- Gulycz, Moosha “Implamenting CRM: The Need for Performans Alignment”, John Miley Ltd, Canada, 2001.
- Handen, Lawrence, *Putting CRM to Work*, John Miley Ltd, Canada, 2001.

- Harper, Simon, “Customer Relationship Management: Well What Is It Really”, Nhanz Ltd, November, 2002.
- Haşiloğlu S.B., Sezgin M, Bardakçı A., “Hizmet Sektöründeki Veri Tabanlı Pazarlama Araştırmalarının Değerlendirilmesi”, KMU İİBF Dergisi Yıl:10 Sayı:14 Haziran,2008.
- Haşimoğlu, Ahmet, “Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: Kars İli Merkez KOBİ’lerde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, www.emu.edu.tr, 15.11.2006.
- Henry, David, Companywide Customer Service, Alexander Hamilton Insitute, Inc, New York, 1987.
- <http://www.btvizyon.com.tr> (Erişim Tarihi: 26.10.2014).
- <http://www.btvizyon.com.tr>, Erişim Tarihi: 27.04.2014.
- <http://www.crmcustom.com/crm-modelleri.asp> (Erişim Tarihi: 26.05.2015).
- <http://www.danismend.com/ko> (Erişim Tarihi 10.05.2014).
- <http://www.mesuttekin.com, veri-taban-pazarlama.html>, (Erişim Tarihi 10.01.2014).
- Imholf, Claudia,Loftis, Lisa, Riger, Jonathan Building the Customer-Centric Enterprise, Data Warehousing Techniques for Supporting Customer Relationship Management, Wiley Cumputer Publishing, Canada, 2001.
- Jacobsen, Pauline, Towards a variable free semantics. Linguistics and Philosophy 22:117–184, 1999.
- Johnson ve Grayson and Lane C & Buchanan R, The Social Construction of Trust: supplier relations in Britain and Germany. Organisational Studies, 17, s. 365, 1996.
- Kenneth, Kiesnoski, “Customer Relationship Management”, Bank Systems&Technology, Vol.: 36, Issue: 2, pp. 1999.
- Kırım, Armağan, Strateji ve Bire-Bir Pazarlama, CRM, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Kinikin, Erik, “IT Trends 2003: Customer Relationship Management”, www.equinoxcorp.com, (Erişim tarihi:15.12.2014).

- Kitapcı, Olgun, “Müşteri Sadakati Yaratmak İçin Veri Tabanlı Pazarlama ,Türkiye’deki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, 2006.
- Kotorov, Rado, “Customer relationship management: strategic lessons and future directions”, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No: 5, pp. 566-568. 2003.
- Lee, Frances, Müşteri İlişkileri, (Çeviren: Aksu Bora ve Onur Cankocak), Kültür ve Sanat Yayınları, Ankara, 1997.
- Lethbridge, Paul, “The One-To-One Organization Opportunities ve Obstacles”, *Peppers ve Rogers Group Review*, 2002,
- Levent, Belgin, “Segmentasyon Verimlilik Getirdi”, *Capital*, Yıl: 12 Mart, Bayır 2004
- Massey, Anne ve Montoya, Weiss, Mitzi ve Holcom, Kent “Re-engineering The Customer Relationship: Leveraging Knowlwdge Assets at IBM”, *Journal of Decision Support Systems* 32, 2001.
- McDonald, Malcolm *Marketing Strategies New Approaches, New Techniques*, Elsevier Science Ltd., Oxford, 1995.
- Millard, Nicola ve Coe, Toby ve Cardner, Michael ve Gower, Andrew “The Future of Customer Contact”, *Journal of Business Technology*, Vol.18, January, 2000.
- Minocha, Hemant, “Learning and Knowledge Management Programs in the Age of CRM”, John Miley Ltd, Canada, 2001.
- Murphy, J., Customer loyalty: happy customers add directly to the bottom line, *Financial Times*, Mastering Management series, 1 November, 1996.
- Newell, Frrederick, *Customer Relationship Management in The New Era*, McGraw Hill, 2000.
- Norton D. P., “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review.*, Jan – Feb, 2000.
- Odabaşı, Yavuz *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

- Odabaşı, Yavuz, "Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi", Sistem Yayıncılık, İstanbul. 2000.
- Oracle, "E-İşte Başarı: Yöneticinin Yol Haritası" İstanbul, 2003.
- Orhun, Hakkı, Bozulan Müşteri İlişkilerinin Yeniden Kurulması İçin Harcanması Gereken Efor Nedir, Ölçülebilir Mi?, TGB Raporu, İstanbul, 2003.
- Özcan Yeniçeri, Örgütsel Değişimin Yönetimi, Nobel Kitabevi, Ankara, 2002.
- Payne, Adrian, The Value Creation Process in Customer Relationship Management, Cranfield School of Management white paper, 2001.
- Philip Kotler, Kotler ve Pazarlama, İstanbul Sistem Yayınları, 1999,
- Pritchard, Andy ve Canton, Peter "E-Chanel Management: Electronic-Customer Relationship Management", John Miley Ltd, Canada, 2001.
- Reichhelde, F.F., "E-Loyalty", Harvard Business Review, Vol.78, No. 4, pp. 105-113. 2000.Edition Cambridge Mass, 1999.
- Rigers, M., Managing Customer Relationship: A Strategic Framework, Second Edition, USA: John Wiley and Sons, 2001.
- Ryals, Lynette; Knox, Simon "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management", European Management Journal Vol.19, No.5, October, 2001.
- Sabah Gazetesi, (Erişim Tarihi 09.06.2014).
- Schefter, P., E-loyalty: Your Secret Weapon on the Web. Harvard Business Review, 78(4), 105-15, 2000.
- Sezgin, Cüneyt "İlişki Bankacılığını Benimseyenler Avantaj Elde Edecek", Marketing Türkiye, Yıl: 8, Sayı 177, Eylül, 1998.
- Siegel, P.H., "A Reexamination of the Solomons, D. (1991), "Accounting and Social Change: A Neutralist View", Accounting, Organizations and Society, Vol. 16 No. 3, 2002.
- Sims, R.,R. Managing Organizational Behavior, Quorum Books, 2002.

- Söztutar, Tuğçe Büşra, Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama,yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi,İstanbul,2010.
- Strutton, David, ve Pelton Lou, “Scaling the Great Wall: The Yin and Yang of Resolving Business Conflicts in China.” Business Horizons, vol. 40, no. 5 (September-October), 1997.
- Sungur, Ezgi, "Müşteri.com" İstanbul: Epsilon Yayınevi, 2001.
- Süzer, Hande, “Müşteri Yönetiminde On Ölümcül Hata’, Capital, Eylül 2005.
- Swift, Ronald Accelerating Customer Relationship, Printice Hall PTR, USA, 2000.
- Taşkın, Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Tek, Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2005.
- Tiwana, A., Bilginin Yönetimi. Dışbank Kitapları - 5, 1. Basım, Çev. Elif Özsayar, İstanbul, 2003.
- Treacy, M., Wiersama, F., Pazar Liderlerinin Öğretileri, Çeviren: İ.Berna Kalınyazgan, MediaCat Kitapları, Ankara, 2001.
- Tugba Gürçaylılar Yen_Dogan(Müster_ Sadâkat Programları: PazarlamaYazınında Bakış Açıkları Ve Genel Bağlam).
- Tuna, Kemal Ünal, “YKB’nin CRM Vizyonu ve Veri Ambarı”, Active Bankacılık Dergisi, Temmuz – Ağustos 2001.
- Tzu and Sun, The Art of War. New York: Dover Publications, 2000.
- Ünsal, Bülent, “Avantaj Sağlayan Çözümler”, Activeline, Mayıs 2001.
- Ünsal, Erdal, “Avrupa Şirketi Dönemi”, Radikal, 2 Mayıs Pazartesi, 2002.
- Verhoef, Peter ve Donkers, Janny “The Impact of Satisfaction and Payment Equity on Cross-Buying: A Dynamic Model for a Multi-Service Provider, Journal of Retailing, 77, 2001.

- Wasseu, R.V ve Weiss, D.J., Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22). , University of Minnesota, Minneapolis, 2001.
- Wilcox, Pauline ve Gurau, Galin “Business Modelling With UML: The Implementation of CRM Systems For Online Retailing”, Journal of Retailing Consumer Services, XX, 2002.
- Wulf De, K., Gaby Odekerken-Schröder,G., and Iacobucci, D. Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. Journal of Marketing, 65 (4): 33–50. 2001.
- www.CRMCommunity.com, (Erişim Tarihi: 15/07/2014).
- Yavuz Demirel,.
- Yeşillioğlu, Talat “Bankacılıkta En Son Trendler”, Capital, Yıl: 8, Sayı: 2, Şubat, 2000.
- Yuan, Soe-Tsyr ve Chen, Ho-Shing “A Study on VRM-Awareness Enterprise Websites”, Expert System with Applications 22, 2002.
- Ziyal, Nurtaç, “Yeni Ekonomide Műřteri İliřkileri Yönetimi: E-CRM”, www.hp.com.tr, (Eriřim Tarihi:14.03.2014).

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler:****Adı ve Soyadı** : Muhammed Hüseyin RAHİMİ**Doğum Yeri** : Afghanistan il olarak (TAKHAR)**Doğum Tarihi** : 05.05.1987**Medeni Hali** : Bekar**Eğitim Durumu** :**İlkokul** :Ghulam Sakhi Shahid**Ortaokul** :Said Abdullah Shahid**Lise** :Abuosmani Taliqani**Lisans** :Kabul Üniversitesi**Yabancı Dil ve Düzeyi:**İngilizce, Farça, Ubekça, Patoça, Romanca İleri düzey

EKLER

EK-1: Anket Formu

Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu, “Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları, Laşı (Romanya) İlindeki Bankalar üzerinde bir araştırma” adlı tez konusu ile ilgilidir. Bilimsel amaçlara hizmet etmek amacıyla hazırlanan bu anketle elde edilen verilen, tamamen gizli tutulacaktır. Anketin değerlendirmeye alınabilmesi için tüm soruların eksiksiz doldurulması gerekmektedir. Bu konu hakkındaki hassasiyetiniz ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

- 1) **Cinsiyetiniz?** () Bay () Bayan
- 2) **Yaş Gurubunuz** () 18-30 () 31-45 () 46-60 () 61 yaş ve üstü
- 3) **Eğitim Düzeyiniz** () İlköğretim () Lise () Üniversite() Lisans Üstü
- 4) **Medeni Durumunuz** () Evli () Bekar

Müşteri İle İletişimle İlgili Aşağıdaki Unsurların Bankanızda Uygulanma Düzeyi	1	2	3	4	5
(1) Çok kötü (2) Kötü (3) Ne iyi ne kötü (4) İyi (5) Çok iyi					
Çalışan ve yöneticilerin müşteriyi dikkatle dinleme düzeyi					
Müşterilerin sorularına uygun cevap verme şekli					
Müşteri ile iletişimde bilgi teknolojilerinden (telefon, faks, e-mail, vb) yararlanma düzeyi					
Müşterilerle iletişim kurarken beden diline (jest, mimik, el hareketleri vs.) önem verme düzeyi					
Çalışanlar müşteriyle iletişim sırasında diğer iş arkadaşlarıyla da sohbetlerini sürdürürler					
Çalışan ve yöneticilerin müşterilerle iletişim kurarken argolu ifadelerden kaçınma düzeyi					
Bankamızda müşterilerle iletişimde yüz yüze iletişim daha çok tercih edilmektedir.					
Çalışanlar, müşterilere karşı saygılı, onlara karşı duyarlı ve güven veren bir kişiliğe sahiptirler					
Bankamızda iletişim kanalları ve hangi sorunun kime nasıl iletileceği açıkça bellidir					
Müşterilerin doğru şekilde anlaşılmasından emin olmak için de sık sık geribildirim yapılır					
Çalışan ve yöneticiler müşterilerle iletişim kurarken eleştirilere karşı savunmaya geçmezler					
Müşterilerin fiziki görünüşlerine ve konuşmalarına bakmaksızın iyi iletişim kurulmaya çalışılır					
Müşteriyle daha iyi iletişim kurmak için çeşitli eğitim programları düzenlenir					
Herkes, müşteri ile olan diyalogunda, samimi ve naziktir					

Müşteriyle etkileşimde aşağıdaki unsurlar ne derece önemlidir?	1	2	3	4	5
(1) Hiç önemi yok (2) Önemi yok (3) Kısmen önemli (4) Önemli (5) Çok önemli					
Bankamızda müşteri tutmada personelin müşteriye güler yüzlü ilgisi daha etkilidir					
İş kuralları ve politikaları oldukça adildir ve memnuniyet müşteriye yansıtılır					
Bu bankada çalışan herkes müşterilere, “Kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa, müşterilere de öyle davranır.” ilkesine göre davranış sergiler					
Bu bankada personelin güler yüzlü ilgisi, kampanyalı satışlardan daha etkilidir					
Bu bankada her bir müşteriye bireysel ilgi gösterilir					
Bu bankada yönetici ve işgörenler müşterilere gereğinden fazla ilgi gösterirler					
Çalışanlar müşteri etkileşiminde kaliteyi anahtar olarak ele alırlar					
Müşteriyle etkileşimde müşteri deneyimlerinden faydalanılır					

Müşteriye verilen değer ile ilgili aşağıdaki unsurlar ne derece önemlidir?	1	2	3	4	5
(1) Hiç önemi yok (2) Önemi yok (3) Kısmen önemli (4) Önemli (5) Çok önemli					
Bankamız, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmaktadır					
Bu bankada sık sık personel değişikliğine gidildiğinden deneyimsiz personelin sebep olduğu sonuçlar müşteri ilişkilerine yansır					
Bu bankada herkes, müşteri mutluluğuna ve tatminine odaklanır					
Bankamızda ürün ve hizmet kalitesinin özellikleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenir					
Bankamız, “eşitlik ilkesi gereği” izlemiş olduğu politikalarda müşteriler arasında ayırım yapmaz					
Bu bankada yöneticiler ve işgörenler yeterince ücret alamadıkları için memnuniyetsizliklerini müşteriye yansıtırlar					
Bankamız müşteri tatminini sistematik olarak ölçmektedir					
Bankamızda müşteri değeri oluşturmada herkesin katkısının olacağı düşünülür					
Çalışan ve yöneticilerin müşteri ilişkilerine odaklanmaları için çeşitli teşviklerle desteklenirler.					
Tepe yönetim, müşteri önemini ve müşteri ilişkilerine verilen önemi her zaman vurgular					

Bankanızda müşteri sadakati ile ilgili aşağıda unsurların uygulanma düzeyi	1	2	3	4	5
1) Çok kötü (2) Kötü (3) Ne iyi ne kötü (4) İyi (5) Çok iyi					
Bankamızın asıl amacı kısa vadede yüksek kazanç elde etmek değil, müşterilerle uzun vadeli ilişkileri geliştirmektir					
Bankamız mevcut müşterilerin yanısıra yeni müşterileri kazanmak için de faaliyetler göstermektedir					
Bu bankada, mevcut müşterilerin elde tutulması için çalışan herkes gerekli çabayı gösterir					
Bankamızın her çalışanı, müşteriye verdiği sözde durduğundan müşteri sürekliliği sağlanmıştır					
Bankamız müşteri memnuniyetini artırmak için hizmet sonrası verilen hizmetle ilgili müşterilerin düşüncelerini de önemli görür					
Bu bankada kaybedilen müşteriyi (veya müşteri grubunu) tekrar kazanmak için çaba gösterilir.					
Bu bankada, müşterilerin hizmet ve ürüne yönelik şikâyetleri her zaman dikkate alınarak gerekli düzeltmeler yapılır					
Bu bankada herkes müşterilerin daha sonraki alışverişlerinde tekrar bankamızı tercih edeceğinden emindir					
Bankamızda müşteri tutmak öncelikli amaçlar arasındadır					

Müşteri veri bankacılığı ile ilgili aşağıda unsurlar bankanızda ne derece benimsenmiştir? (1) Çok kötü (2) Kötü (3) Ne iyi ne kötü (4) İyi (5) Çok iyi	1	2	3	4	5
Müşteri karlılığını artırmak için müşteri veri bankacılığı oluşturulur					
En kazançlı müşterileri tanımlamak için veri bankacılığı oluşturulur					
Müşteri ilişkilerini daha iyi yönetmek için veri bankacılığı oluşturulur					
Etkili müşteri bölümlendirmesi yapmak için veri madenciliği oluşturulur					
Bankamızda her bir müşteri için veri bankası mevcuttur					
Bankamız müşterilere daha etkili hizmet verebilmek için, müşterilere ilişkin topladığı bilgileri analiz ederek kullanır					
Bankamızda rakiplerin izlemiş olduğu politikalar sürekli araştırılarak gerekli düzeltme ve iyileştirmeler yapılır.					
Bu bankada belirli aralıklarla, müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve beklentilerini belirlemek için araştırmalar yapılır					
Bankamızda müşteriye ilişkin bilgiler sürekli yenilenerek güncelleştirilmektedir					
Bu bankada müşteriler belirli kriterlere göre (gelir, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hesap tutarı, vb) sınıflandırılarak her sınıfın şikâyet ve dilekleri gizlilikle ve titizlikle incelenmektedir					

EK-2: Anket Formu (İngilizce)

Survey Form

Distinguished participants;

This questionnaire, "Customer Relationship Management Practices in the Banking Sector, Las (Romania) City on the banks of a research" is his thesis on the subject. The purpose of this questionnaire was prepared in order to serve the scientific obtained, given will be kept confidential. To be taken into consideration all the questions of the questionnaire should be filled in full. Your sensitivity on this issue and appreciate their valuable contributions.

- 1) What is your gender? Male Female
- 2) Your Age Group 18-30 31-45 46-60 61 years and over
- 3) Your Level of Education (Primary) school College Post-Graduate
- 4) Marital Status Married Single

The following elements related to communication with the customer on the bank of the level of implementation	1	2	3	4	5
(1) Very poor (2) Poor (3) Neither good nor bad (4) Good (5) Very good					
Employees and managers listen carefully to the customer level					
Appropriate form of response to customers' questions					
Communicate with customers in the information technology (telephone, fax, e-mail, etc.) benefit level					
Body language when communicating with customers (gestures, facial expressions, hand gestures, etc.). Concern level					
Employees communicate with customers during the chat with other colleagues continue their					
Employees and managers communicate with their clients avoid slangy expression level					
Banks in communication with our customers face to face communication is more preferred					
Employees, customers respectful of, and sensitive to them have a personality that trust					
Our bank communication channels and what issues will be forwarded to whom is clearly evident how					
To be sure of a correct understanding of customers frequent feedback is also					
Employees and managers communicate with customers in the defense against criticism do not pass					
Customers' physical appearance and speech are attempting to communicate better, regardless of their					
To communicate better with customers in various training programs organized					
Everyone in the dialogue with customers, are friendly and courteous					

Interaction with the customer, the following elements to what extent is it important? (1) It does not matter (2) No Importance (3) Partial important (4) Important (5) Very important	1	2	3	4	5
About the Bank's customer friendly staff in customer retention is more effective to do					
Business rules and policies is quite fair and customer satisfaction is reflected in the					
Anyone working in this bank customers, "He wants to be treated, treats customers like it." Behave according to the principle					
The friendly staff at this bank interest, promotion sales are more effective than					
This individual attention to each customer in the bank's					
This bank executives and employees to customers who show too much interest					
Employees in the quality of customer interactions are handled as a key					
Interaction with the customer, the customer will benefit from the experience					

Customer value is given to the following factors related to what extent is it important? (1) It does not matter (2) No Importance (3) Partial important (4) Important (5) Very important	1	2	3	4	5
Our Bank is focusing on customers' needs and requests					
This forced a change in personnel at the bank is often caused by inexperienced staff results are reflected in customer relations					
Everyone in this bank, focus on customer happiness and satisfaction					
Bank of the features of our product and service quality, customers' wants and needs are determined by					
Our bank, "according to the principle of equality" has followed the policy does not differentiate between customers in					
This bank can not charge enough for managers and employees who reflect customer dissatisfaction					
Our Bank is systematically measure customer satisfaction					
Our banks in creating customer value everyone's contribution is expected to be					
For employees and executives to focus on customer relationships are supported with various incentives.					
Top management, the importance of customer and client relationships are always stressed the importance of					

Elements related to customer loyalty in your bank below the level of implementation of 1) Very poor (2) Poor (3) Neither good nor bad (4) Good (5) Very good	1	2	3	4	5
The main purpose of the Bank is not in the short term to achieve high gain , is to develop long-term relationships with customers					
Bank of existing customers as well as our activities to win new customers shows					
This bank , everyone working for the retention of existing customers is necessary efforts					
All employees of the Bank , has stopped his promise to the customer is provided customer continuity					
Bank to improve our customer satisfaction after service in the service-related customers consider important thoughts					
This bank lost customers (or customer groups) to regain effort.					
These banks , the customers complaints against products and services are always necessary , adjustments are made taking into account					
Everyone in that bank customers prefer our banks again in the next shop is confident that					
Bank of priority objectives is to keep our customers					

The following data elements related to banking customers in your bank adopted what extent ? (1) Very poor (2) Poor (3) Neither good nor bad (4) Good (5) Very good	1	2	3	4	5
Banking customers to increase customer profitability data is created					
Data to identify the most profitable customers are created banking					
Banking data to better manage customer relationships are created					
Effective customer segmentation data mining is created to make					
Our banks are available in the database for each customer					
Bank to serve our customers more effectively , by analyzing the customer uses the information it collects on					
The Bank has followed the policy of our competitors are constantly studied and the necessary adjustments and improvements are made.					
These banks at regular intervals on customer requests , needs and expectations of research is done to determine					
Information about our customers is constantly renewed and updated Bank					
This bank customers according to specific criteria (income, age, gender, educational status, account fees , etc.) are classified complaints and wishes of each class are investigated confidentially and religiously					

EK-3: Anket Analiz Tabloları

	iletip im1	iletip im2	iletip im3	iletip im4	iletip im5	iletip im6	iletip im7	iletip im8	iletip im9	iletip im10	iletip im11	iletip im12	iletip im13	iletip im14	sad akat 1	sad akat 2	sad akat 3	sad akat 4	sad akat 5	sad akat 6	sad akat 7	sad akat 8	sad akat 9	
iletip im1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .206(**) .001 241	.473(**) .000 241	.409(**) .000 241	-.029 .653 241	.117 .071 241	.269(**) .000 241	.348(**) .000 241	.438(**) .000 241	.307(**) .000 241	.452(**) .000 241	.275(**) .000 241	.291(**) .000 241	.239(**) .000 241	.359(**) .000 241	.333(**) .000 241	.355(**) .000 241	.390(**) .000 241	.322(**) .000 241	.122 .060 240	.403(**) .000 241	.264(**) .000 241	.254(**) .000 241	
iletip im2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.206(**) .001 241	1 .103 241	.158(*) .053 241	.053 .125 241	.099 .067 241	.118 .067 241	.121 .061 241	.107 .097 241	.125 .052 241	.107 .097 241	.087 .177 241	.115 .074 241	.069 .286 241	.166(**) .010 241	.185(**) .004 241	.155(*) .016 241	.188(**) .003 241	.172(**) .007 241	.038 .556 240	.169(**) .009 241	.066 .306 241	.077 .235 241	
iletip im3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.473(**) .000 241	.103 .111 241	1 .320(**) 241	.050 .443 241	.170(**) .008 241	.239(**) .000 241	.346(**) .000 241	.268(**) .000 241	.307(**) .000 241	.410(**) .000 241	.283(**) .000 241	.301(**) .000 241	.329(**) .000 241	.323(**) .000 241	.255(**) .006 241	.176(*) .012 241	.162(*) .000 241	.240(**) .000 241	.151(*) .019 240	.231(**) .000 241	.149(*) .021 241	.335(**) .000 241	
iletip im4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.409(**) .000 241	.158(*) .014 241	.320(**) .000 241	1 .092 241	.154(*) .017 241	.363(**) .000 241	.314(**) .000 241	.399(**) .000 241	.420(**) .000 241	.335(**) .000 241	.354(**) .000 241	.321(**) .000 241	.344(**) .000 241	.383(**) .000 241	.393(**) .000 241	.324(**) .000 241	.299(**) .000 241	.348(**) .000 241	.176(**) .006 240	.326(**) .000 241	.244(**) .000 241	.293(**) .000 241	
iletip im5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.029 .653 241	.053 .411 241	.092 .157 241	1 .262(**) 241	.262(**) .000 241	.047 .465 241	-.041 .531 241	.077 .232 241	.054 .408 241	.030 .644 241	.013 .837 241	.082 .205 241	.013 .840 241	.086 .183 241	.022 .729 241	.017 .798 241	.062 .338 241	.006 .923 241	.068 .296 240	.054 .405 241	.017 .790 241	.037 .572 241	
iletip im6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.117 .071 241	.099 .125 241	.170(**) .017 241	.154(*) .017 241	1 .262(**) 241	.446(**) .000 241	.354(**) .000 241	.243(**) .000 241	.316(**) .000 241	.257(**) .000 241	.206(**) .001 241	.315(**) .000 241	.166(*) .010 241	.172(*) .008 241	.317(**) .000 241	.140(*) .030 241	.150(*) .020 241	.223(**) .000 241	.145(*) .025 240	.186(**) .004 241	.136(*) .035 241	.272(**) .000 241	
iletip im7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.269(**) .000 241	.118 .067 241	.239(**) .000 241	.363(**) .000 241	.446(**) .000 241	1 .438(**) 241	.438(**) .000 241	.484(**) .000 241	.405(**) .000 241	.392(**) .000 241	.405(**) .000 241	.414(**) .000 241	.344(**) .000 241	.256(**) .000 241	.422(**) .000 241	.228(**) .000 241	.227(**) .000 241	.273(**) .000 241	.093 .149 240	.390(**) .000 241	.284(**) .000 241	.292(**) .000 241	
iletip im8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.409(**) .000 241	.158(*) .061 241	.320(**) .000 241	.092 .531 241	.262(**) .000 241	.446(**) .000 241	1 .301(**) 241	.301(**) .461(**) 241	.461(**) .388(**) 241	.371(**) .424(**) 241	.405(**) .412(**) 241	.414(**) .343(**) 241	.344(**) .343(**) 241	.256(**) .388(**) 241	.422(**) .294(**) 241	.228(**) .215(**) 241	.227(**) .215(**) 241	.273(**) .314(**) 241	.100 .167(**) 240	.333(**) .494(**) 241	.247(**) .236(**) 241	.301(**) .274(**) 241	
iletip im9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.473(**) .000 241	.103 .097 241	.158(*) .050 241	.092 .232 241	.262(**) .000 241	.446(**) .000 241	.301(**) .461(**) 241	1 .391(**) 241	.391(**) .490(**) 241	.396(**) .403(**) 241	.368(**) .412(**) 241	.412(**) .343(**) 241	.344(**) .343(**) 241	.256(**) .388(**) 241	.422(**) .294(**) 241	.228(**) .215(**) 241	.227(**) .215(**) 241	.273(**) .314(**) 241	.010 .167(**) 240	.000 .494(**) 241	.000 .236(**) 241	.000 .274(**) 241	
iletip im10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.307(**) .000 241	.452(**) .000 241	.275(**) .000 241	.291(**) .000 241	.239(**) .000 241	.359(**) .000 241	.333(**) .000 241	.355(**) .000 241	.390(**) .000 241	.322(**) .000 241	.122 .060 240	.403(**) .000 241	.264(**) .000 241	.254(**) .000 241	.360(**) .000 241	.396(**) .000 241	.298(**) .000 241	.261(**) .000 241	.366(**) .000 241	.189(**) .003 240	.297(**) .000 241	.255(**) .000 241	.362(**) .000 241
iletip im11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.452(**) .000 241	.103 .097 241	.158(*) .050 241	.092 .232 241	.262(**) .000 241	.446(**) .000 241	.301(**) .461(**) 241	1 .391(**) 241	.391(**) .490(**) 241	.396(**) .403(**) 241	.368(**) .412(**) 241	.412(**) .343(**) 241	.344(**) .343(**) 241	.256(**) .388(**) 241	.422(**) .294(**) 241	.228(**) .215(**) 241	.227(**) .215(**) 241	.273(**) .314(**) 241	.100 .167(**) 240	.333(**) .494(**) 241	.247(**) .236(**) 241	.301(**) .274(**) 241	
iletip im12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.275(**) .000 241	.291(**) .000 241	.239(**) .000 241	.359(**) .000 241	.333(**) .000 241	.355(**) .000 241	.390(**) .000 241	.322(**) .000 241	.122 .060 240	.403(**) .000 241	.264(**) .000 241	.254(**) .000 241	.360(**) .000 241	.396(**) .000 241	.298(**) .000 241	.261(**) .000 241	.366(**) .000 241	.189(**) .003 240	.297(**) .000 241	.255(**) .000 241	.362(**) .000 241		

		ileti pim 1	ileti pim 2	ileti pim 3	ileti pim 4	ileti pim 5	ileti pim 6	ileti pim 7	ileti pim 8	ileti pim 9	ileti pim 10	ileti pim 11	ileti pim 12	ileti pim 13	ileti pim 14	sad aka 11	sad aka 12	sad aka 13	sad aka 14	sad aka 15	sad aka 16	sad aka 17	sad aka 18	sad aka 19	
Spearmans rho	ileti pim 1	Correlati on Coef fici nt Sig. (2-taile d) N	1,000	.508(*)	.458(*)	.376(*)	-.098	.156(*)	.283(*)	.324(*)	.397(*)	-.290(**)	.434(**)	.283(**)	.264(**)	-.397(**)	.348(**)	.306(**)	.327(**)	.300(**)	.232(**)	.365(**)	.223(**)	.257(**)	
			.000	.000	.000	.128	.016	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
			241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
	ileti pim 2	Correlati on Coef fici nt Sig. (2-taile d) N	.508(*)	1,000	.306(*)	.489(*)	-.107	-.243(*)	.353(*)	.346(*)	.354(*)	.434(**)	.318(**)	.335(**)	.364(**)	-.286(**)	.356(**)	.373(**)	.217(**)	.328(**)	-.343(**)	.189(**)	.336(**)	.222(**)	.290(**)
			.000	.000	.000	.097	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.003	.000	.001	.000
			241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
	ileti pim 3	Correlati on Coef fici nt Sig. (2-taile d) N	.458(*)	.306(*)	1,000	.271(*)	.029	-.178(*)	.251(*)	.296(*)	.277(*)	-.291(**)	.388(**)	.278(**)	.292(**)	-.336(**)	-.243(**)	.216(**)	.188(**)	.114	-.200(**)	.185(**)	.201(**)	.130(**)	.250(**)
			.000	.000	.000	.650	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.003	.077	.002	.004	.002	.044	.000
			241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
	ileti pim 4	Correlati on Coef fici nt Sig. (2-taile d) N	.376(*)	.489(*)	.271(*)	1,000	.040	-.175(*)	.359(*)	.275(*)	.383(*)	.414(**)	.316(**)	.334(**)	.304(**)	-.303(**)	-.345(**)	.359(**)	.289(**)	.253(**)	-.338(**)	.256(**)	.274(**)	.228(**)	.252(**)
			.000	.000	.000	.540	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
ileti pim 5	Correlati on Coef fici nt Sig. (2-taile d) N	-.098	-.107	.029	.040	1,000	.216(*)	.002	-.085	.002	.011	-.060	.069	.004	-.060	.126	.072	.030	.095	.034	.053	.099	.048	.065	
		.128	.097	.650	.540	.000	.971	.187	.972	.861	.351	.289	.951	.350	.051	.263	.639	.141	.598	.417	.126	.458	.315		
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
ileti pim 6	Correlati on Coef fici nt Sig. (2-taile d) N	-.156(*)	.243(*)	.178(*)	.175(*)	.216(*)	1,000	.440(*)	.376(*)	.277(*)	.341(**)	.265(**)	.212(**)	.324(**)	-.189(**)	.173(**)	.335(**)	.135(**)	.193(**)	.231(**)	.245(**)	.181(**)	.141(**)	.280(**)	
		.016	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.005	.000	
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
ileti pim 7	Correlati on Coef fici nt Sig. (2-taile d) N	.283(**)	.353(*)	.251(*)	.359(*)	.002	.440(*)	1,000	.459(*)	.480(*)	.421(**)	.398(**)	.378(**)	.392(**)	.345(**)	.285(**)	.415(**)	.231(**)	.252(**)	.283(**)	.297(**)	.390(**)	.275(**)	.291(**)	
		.000	.000	.000	.000	.971	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
ileti pim 8	Correlati on Coef fici nt Sig. (2-taile d) N	.324(*)	.489(*)	.296(*)	.275(*)	-.085	.376(*)	.459(*)	1,000	.303(*)	.433(**)	.388(**)	.361(**)	.413(**)	.304(**)	.318(**)	.346(**)	.247(**)	.263(**)	.287(**)	.240(**)	.309(**)	.228(**)	.246(**)	
		.000	.000	.000	.187	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
ileti pim 9	Correlati on Coef fici nt Sig. (2-taile d) N	.397(*)	.353(*)	.271(*)	.383(*)	-.002	.275(*)	.480(*)	.303(*)	1,000	.363(**)	.469(**)	.368(**)	.412(**)	.300(**)	.345(**)	.368(**)	.307(**)	.197(**)	.313(**)	.303(**)	.463(**)	.230(**)	.281(**)	
		.000	.000	.000	.000	.972	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
ileti pim 10	Correlati on Coef fici nt Sig. (2-taile d) N	.290(**)	.434(**)	.296(*)	.414(**)	.011	.341(**)	.421(**)	.433(**)	.363(*)	1,000	.318(**)	.382(**)	.352(**)	.397(**)	.352(**)	.346(**)	.267(**)	.250(**)	.381(**)	.326(**)	.298(**)	.228(**)	.312(**)	
		.000	.000	.000	.000	.860	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
ileti pim 11	Correlati on Coef fici nt Sig. (2-taile d) N	.434(**)	.318(**)	.383(**)	.316(*)	-.060	.265(*)	.398(*)	.388(*)	.469(*)	.318(**)	1,000	.316(**)	.512(**)	.356(**)	.290(**)	.252(**)	.249(**)	.245(**)	.292(**)	.308(**)	.356(**)	.222(**)	.296(**)	
		.000	.000	.000	.000	.351	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	

	Sig. (2-tailed)	.000	.083	.000	.998	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008		.000	.000
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
sadakat 8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.178(**)	-.013	.259(**)	.054	.142(*)	.096	.267(**)	.163(*)	.291(**)	.353(**)	.388(**)	.337(**)	.244(**)	.110	.250(**)	.208(**)
	Sig. (2-tailed)	.006	.842	.000	.405	.027	.138	.000	.011	.000	.000	.000	.000	.009	.000	.001	.001
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
sadakat 9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.390(**)	.093	.321(**)	-.048	.313(**)	.257(**)	.388(**)	.260(**)	.505(**)	.425(**)	.398(**)	.340(**)	.411(**)	.199(**)	.422(**)	.208(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.150	.000	.455	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.001	.001
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		etikilet ipim1	etikile pim2	etikilet ipim3	etikile pim4	etikile pim5	etikile pim6	etikile pim7	etikile pim8	sada kat1	sada kat2	sada kat3	sada kat4	sada kat5	sada kat6	sada kat7	sada kat8	sada kat9	
Spearman's rho	etikilet ipim1	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	1,000	.424(**)	.452(*)	.272(**)	.374(**)	.288(**)	.427(**)	.309(**)	.443(**)	.301(**)	.229(**)	.235(**)	.230(**)	.287(**)	.256(**)	.122	.301(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.059	.000
		N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
	etikile pim2	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.424(**)	1,000	.287(*)	.329(**)	.240(**)	.256(**)	.339(**)	.287(**)	.264(**)	.377(**)	.264(**)	.255(**)	.270(**)	.247(**)	.306(**)	.132(*)	.256(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.041	.000
		N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	241
	etikilet ipim3	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.452(*)	.287(**)	1,000	.234(**)	.362(**)	.244(**)	.415(**)	.289(**)	.282(**)	.355(**)	.283(**)	.294(**)	.315(**)	.214(**)	.193(**)	.207(**)	.279(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.003	.001	.000	
		N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
	etikile pim4	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.272(*)	.329(**)	.234(*)	1,000	.149(*)	.340(**)	.247(**)	.322(**)	.295(**)	.331(**)	.214(**)	.241(**)	.260(**)	.205(**)	.340(**)	.226(**)	.206(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.020	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.001	
		N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
	etikile pim5	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.374(*)	.240(**)	.362(*)	.149(*)	1,000	.251(**)	.412(**)	.165(*)	.300(**)	.256(**)	.253(**)	.225(**)	.238(**)	.277(**)	.166(**)	.156(*)	.271(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.020	.	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.010	.016	.000
		N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
	etikile pim6	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.288(*)	.256(**)	.244(*)	.340(**)	.251(*)	1,000	.333(**)	.403(**)	.268(**)	.286(**)	.199(**)	.189(**)	.306(**)	.207(**)	.304(**)	.076	.246(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.002	.003	.000	.001	.000	.243	.000
		N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
	etikile pim7	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.427(*)	.339(**)	.415(*)	.247(**)	.412(**)	.333(**)	1,000	.250(**)	.366(**)	.349(**)	.215(**)	.336(**)	.350(**)	.339(**)	.292(**)	.237(**)	.342(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
		N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
	etikile pim8	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.309(*)	.287(**)	.289(*)	.322(**)	.165(*)	.403(**)	.250(**)	1,000	.221(**)	.194(**)	.112	.231(**)	.304(**)	.128(*)	.261(**)	.157(*)	.226(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.010	.000	.000	.	.001	.002	.082	.000	.000	.048	.000	.014	.000
		N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
	sadakat1	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	.443(*)	.264(**)	.282(*)	.295(**)	.300(**)	.268(**)	.366(**)	.221(**)	1,000	.476(**)	.476(**)	.479(**)	.353(**)	.500(**)	.419(**)	.253(**)	.407(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
	sadakat2	Correlation Coefficient	.301(*)	.377(**)	.355(*)	.331(**)	.256(**)	.286(**)	.349(**)	.194(**)	.476(**)	1,000	.327(**)	.444(**)	.345(**)	.350(**)	.325(**)	.342(**)	.409(**)

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241
sadak at3	Correlation Coefficient	,229(*)	,264(**)	,283(*)	,214(**)	,253(**)	,199(**)	,215(**)	,112	,476(**)	,327(**)	1,000	,316(**)	,353(**)	,401(**)	,270(**)	,327(**)	,364(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,001	,082	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241
sadak at4	Correlation Coefficient	,235(*)	,255(**)	,294(*)	,241(**)	,225(**)	,189(**)	,336(**)	,231(**)	,479(**)	,444(**)	,316(**)	1,000	,390(**)	,413(**)	,294(**)	,279(**)	,339(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241
sadak at5	Correlation Coefficient	,230(*)	,270(**)	,315(*)	,260(**)	,238(**)	,306(**)	,350(**)	,304(**)	,353(**)	,345(**)	,353(**)	,390(**)	1,000	,319(**)	,380(**)	,267(**)	,396(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241
sadak at6	Correlation Coefficient	,287(*)	,247(**)	,214(*)	,205(**)	,277(**)	,207(**)	,339(**)	,128(*)	,500(**)	,350(**)	,401(**)	,413(**)	,319(**)	1,000	,358(**)	,317(**)	,344(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,001	,000	,001	,000	,048	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
sadak at7	Correlation Coefficient	,256(*)	,306(**)	,193(*)	,340(**)	,166(**)	,304(**)	,292(**)	,261(**)	,419(**)	,325(**)	,270(**)	,294(**)	,380(**)	,358(**)	1,000	,222(**)	,434(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,001	,000
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241
sadak at8	Correlation Coefficient	,122	,132(*)	,207(*)	,226(**)	,156(*)	,076	,237(**)	,157(*)	,253(**)	,342(**)	,327(**)	,279(**)	,267(**)	,317(**)	,222(**)	1,000	,177(**)
	Sig. (2-tailed)	,059	,041	,001	,000	,016	,243	,000	,014	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	.	,006
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241
sadak at9	Correlation Coefficient	,301(*)	,256(**)	,279(*)	,206(**)	,271(**)	,246(**)	,342(**)	,226(**)	,407(**)	,409(**)	,364(**)	,339(**)	,396(**)	,344(**)	,434(**)	,177(**)	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	.
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	deðer1	deðer2	deðer3	deðer4	deðer5	deðer6	deðer7	deðer8	deðer9	deðer10	sadakat1	sadakat2	sadakat3	sadakat4	sadakat5	sadakat6	sadakat7	sadakat8	sadakat9	
deðer1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	,328(**)	,507(**)	,424(**)	,282(**)	,099	,304(**)	,310(**)	,309(**)	,369(**)	,475(**)	,390(**)	,398(**)	,366(**)	,290(**)	,114	,326(**)	,286(**)	,318(**)
			,000	,000	,000	,000	,127	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,078	,000	,000	,000	
		241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
deðer2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,328(**)	1	,276(**)	,433(**)	,383(**)	,213(**)	,443(**)	,340(**)	,374(**)	,292(**)	,369(**)	,376(**)	,387(**)	,342(**)	,412(**)	,174(**)	,368(**)	,310(**)	,334(**)
		,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	,000	
		241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
deðer3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,507(**)	,276(**)	1	,375(**)	,429(**)	,205(**)	,370(**)	,400(**)	,353(**)	,274(**)	,429(**)	,307(**)	,452(**)	,271(**)	,359(**)	,093	,307(**)	,300(**)	,375(**)
		,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,149	,000	,000	,000	
		241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
deðer4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,424(**)	,433(**)	,375(**)	1	,348(**)	,214(**)	,351(**)	,391(**)	,309(**)	,464(**)	,363(**)	,408(**)	,421(**)	,315(**)	,346(**)	,172(**)	,390(**)	,291(**)	,337(**)
		,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000	
		241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
deðer5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,282(**)	,383(**)	,429(**)	,348(**)	1	,183(**)	,466(**)	,312(**)	,409(**)	,319(**)	,383(**)	,314(**)	,327(**)	,276(**)	,236(**)	,114	,369(**)	,211(**)	,434(**)
		,000	,000	,000	,000		,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,078	,000	,001	,000	
		241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
deðer6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,099	,213(**)	,205(**)	,214(**)	,183(**)	1	,144(*)	,300(**)	,199(**)	,183(**)	,179(**)	,293(**)	,126	,170(**)	,144(*)	-0,015	,183(**)	,179(**)	,120
		,127	,001	,001	,001	,004		,025	,000	,002	,004	,005	,000	,052	,008	,026	,819	,004	,005	,064
		240	240	240	240	240	240	240	240	239	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
deðer7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,304(**)	,443(**)	,370(**)	,351(**)	,464(**)	,144(*)	1	,379(**)	,451(**)	,362(**)	,391(**)	,353(**)	,300(**)	,410(**)	,375(**)	,141(*)	,328(**)	,259(**)	,369(**)
		,000	,000	,000	,000	,000	,025		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,029	,000	,000	,000
		241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
deðer8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,310(**)	,304(**)	,400(**)	,391(**)	,312(**)	,300(**)	,379(**)	1	,367(**)	,516(**)	,404(**)	,450(**)	,401(**)	,328(**)	,317(**)	,159(*)	,229(**)	,243(**)	,360(**)
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,013	,000	,000	,000	
		241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
deðer9	Pearson Correlation	,309(**)	,374(**)	,353(**)	,309(**)	,409(**)	,199(**)	,451(**)	,367(**)	1	,363(**)	,330(**)	,290(**)	,297(**)	,396(**)	,362(**)	,191(**)	,318(**)	,250(**)	,382(**)

değer10	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	239	240	240	240	240	240	240	240	240	240	239	240	240	240
sadakat 1	Pearson Correlation	,369(**)	,292(**)	,274(**)	,464(**)	,319(**)	,183(**)	,362(**)	,516(**)	,363(**)	1	,400(**)	,368(**)	,339(**)	,440(**)	,312(**)	,153(*)	,275(**)	,267(**)	,303(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,018	,000	,000	,000
sadakat 2	Pearson Correlation	,475(**)	,369(**)	,429(**)	,363(**)	,383(**)	,179(**)	,391(**)	,404(**)	,330(**)	,400(**)	1	,481(**)	,487(**)	,515(**)	,359(**)	,231(**)	,395(**)	,291(**)	,505(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
sadakat 3	Pearson Correlation	,390(**)	,376(**)	,307(**)	,408(**)	,314(**)	,293(**)	,353(**)	,450(**)	,290(**)	,368(**)	,481(**)	1	,350(**)	,420(**)	,353(**)	,193(**)	,338(**)	,353(**)	,425(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000
sadakat 4	Pearson Correlation	,398(**)	,387(**)	,452(**)	,421(**)	,327(**)	,126	,300(**)	,401(**)	,297(**)	,339(**)	,487(**)	,350(**)	1	,363(**)	,363(**)	,193(**)	,266(**)	,388(**)	,398(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,052	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000
sadakat 5	Pearson Correlation	,366(**)	,342(**)	,271(**)	,315(**)	,276(**)	,170(**)	,410(**)	,328(**)	,396(**)	,440(**)	,515(**)	,420(**)	,363(**)	1	,410(**)	,146(*)	,321(**)	,337(**)	,340(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,023	,000	,000	,000
sadakat 6	Pearson Correlation	,290(**)	,412(**)	,359(**)	,346(**)	,236(**)	,144(*)	,375(**)	,317(**)	,362(**)	,312(**)	,359(**)	,353(**)	,363(**)	,410(**)	1	,109	,392(**)	,244(**)	,411(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,026	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,091	,000	,000	,000
sadakat 7	Pearson Correlation	,114	,174(**)	,093	,172(**)	,114	,015	,141(*)	,159(*)	,191(**)	,153(*)	,231(**)	,193(**)	,193(**)	,146(*)	,109	1	,170(**)	,110	,199(**)
	Sig. (2-tailed)	,078	,007	,149	,008	,078	,819	,029	,013	,003	,018	,000	,003	,003	,023	,091	,008	,008	,089	,002
sadakat 8	Pearson Correlation	,326(**)	,368(**)	,307(**)	,390(**)	,369(**)	,183(**)	,328(**)	,229(**)	,318(**)	,275(**)	,395(**)	,338(**)	,266(**)	,321(**)	,392(**)	,170(**)	1	,250(**)	,422(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000
sadakat 9	Pearson Correlation	,286(**)	,310(**)	,300(**)	,291(**)	,211(**)	,179(**)	,259(**)	,243(**)	,250(**)	,267(**)	,291(**)	,353(**)	,388(**)	,337(**)	,244(**)	,110	,250(**)	1	,208(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000

	tailed)																			
	N	240	240	240	240	240	239	240	240	240	240	240	240	240	240	239	240	240	240	240
de6er10	Correlation Coefficient	,348(**)	,286(**)	,276(**)	,433(**)	,306(**)	,181(**)	,340(**)	,501(**)	,353(**)	1,000	,366(**)	,295(**)	,319(**)	,390(**)	,296(**)	,262(**)	,284(**)	,219(**)	,282(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
sada kat1	Correlation Coefficient	,416(**)	,360(**)	,364(**)	,330(**)	,326(**)	,182(**)	,387(**)	,360(**)	,327(**)	,366(**)	1,000	,476(**)	,476(**)	,479(**)	,353(**)	,500(**)	,419(**)	,253(**)	,407(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
sada kat2	Correlation Coefficient	,372(**)	,402(**)	,296(**)	,370(**)	,313(**)	,307(**)	,366(**)	,421(**)	,310(**)	,295(**)	,476(**)	1,000	,327(**)	,444(**)	,345(**)	,350(**)	,325(**)	,342(**)	,409(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
sada kat3	Correlation Coefficient	,332(**)	,349(**)	,425(**)	,358(**)	,304(**)	,120	,301(**)	,339(**)	,297(**)	,319(**)	,476(**)	,327(**)	1,000	,316(**)	,353(**)	,401(**)	,270(**)	,327(**)	,364(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,064	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
sada kat4	Correlation Coefficient	,342(**)	,297(**)	,267(**)	,297(**)	,294(**)	,211(**)	,413(**)	,329(**)	,374(**)	,390(**)	,479(**)	,444(**)	,316(**)	1,000	,390(**)	,413(**)	,294(**)	,279(**)	,339(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
sada kat5	Correlation Coefficient	,288(**)	,359(**)	,332(**)	,332(**)	,240(**)	,143(*)	,382(**)	,259(**)	,354(**)	,296(**)	,353(**)	,345(**)	,353(**)	,390(**)	1,000	,319(**)	,380(**)	,267(**)	,396(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,026	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
sada kat6	Correlation Coefficient	,340(**)	,337(**)	,279(**)	,267(**)	,328(**)	,151(*)	,409(**)	,294(**)	,377(**)	,262(**)	,500(**)	,350(**)	,401(**)	,413(**)	,319(**)	1,000	,358(**)	,317(**)	,344(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,019	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240	240	240	239	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
sada kat7	Correlation Coefficient	,320(**)	,388(**)	,291(**)	,361(**)	,359(**)	,197(**)	,333(**)	,218(**)	,294(**)	,284(**)	,419(**)	,325(**)	,270(**)	,294(**)	,380(**)	,358(**)	1,000	,222(**)	,434(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
	N	241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
sada kat8	Correlation Coefficient	,206(**)	,298(**)	,251(**)	,239(**)	,207(**)	,177(**)	,272(**)	,195(**)	,235(**)	,219(**)	,253(**)	,342(**)	,327(**)	,279(**)	,267(**)	,317(**)	,222(**)	1,000	,177(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,002	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,006
	N	241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
sada kat9	Correlation Coefficient	,259(**)	,335(**)	,321(**)	,306(**)	,385(**)	,132(*)	,350(**)	,326(**)	,363(**)	,282(**)	,407(**)	,409(**)	,364(**)	,339(**)	,396(**)	,344(**)	,434(**)	,177(**)	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,041	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000
	N	241	241	241	241	241	240	241	241	240	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		veri 1	veri 2	veri 3	veri 4	veri 5	veri 6	veri 7	veri 8	veri 9	veri 10	sad akat 1	sad akat 2	sad akat 3	sad akat 4	sad akat 5	sad akat 6	sad akat 7	sad akat 8	sad akat 9
veri 1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	,484(**)	,449(**)	,340(**)	,210(**)	,170(**)	,294(**)	,403(**)	,171(**)	,391(**)	,597(**)	,283(**)	,408(**)	,455(**)	,251(**)	,178(**)	,371(**)	,254(**)	,413(**)
			,000	,000	,000	,001	,008	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
veri 2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,484(**)	1	,367(**)	,391(**)	,288(**)	,157(*)	,370(**)	,509(**)	,179(**)	,442(**)	,360(**)	,347(**)	,422(**)	,415(**)	,375(**)	,182(**)	,394(**)	,360(**)	,384(**)
		,000		,000	,000	,000	,015	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
veri 3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,449(**)	,367(**)	1	,260(**)	,460(**)	,133(*)	,376(**)	,335(**)	,187(**)	,299(**)	,340(**)	,314(**)	,455(**)	,313(**)	,315(**)	,154(*)	,264(**)	,280(**)	,410(**)
		,000	,000		,000	,000	,039	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,017	,000	,000	,000
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
veri 4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,340(**)	,391(**)	,260(**)	1	,233(**)	,085	,244(**)	,406(**)	,121	,328(**)	,408(**)	,349(**)	,336(**)	,315(**)	,296(**)	,195(**)	,351(**)	,295(**)	,275(**)
		,000	,000	,000		,000	,190	,000	,000	,060	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
veri 5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,210(**)	,288(**)	,460(**)	,233(**)	1	,075	,422(**)	,357(**)	,118	,259(**)	,248(**)	,264(**)	,348(**)	,298(**)	,159(*)	,149(*)	,213(**)	,262(**)	,252(**)
		,001	,000	,000	,000		,247	,000	,000	,067	,000	,000	,000	,000	,000	,014	,021	,001	,000	,000
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
veri 6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,170(**)	,157(*)	,133(*)	,085	,075	1	,133(*)	,089	,056	,086	,143(*)	,137(*)	,080	,153(*)	,129(*)	,011	,123	,049	,141(*)
		,008	,015	,039	,190	,247		,038	,166	,387	,185	,026	,034	,217	,018	,046	,863	,056	,452	,029
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
veri 7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,294(**)	,370(**)	,376(**)	,244(**)	,422(**)	,133(*)	1	,319(**)	,120	,352(**)	,218(**)	,273(**)	,199(**)	,334(**)	,269(**)	,081	,313(**)	,168(**)	,336(**)
		,000	,000	,000	,000	,000	,038		,000	,062	,000	,001	,000	,002	,000	,000	,214	,000	,009	,000
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
veri 8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,403(**)	,509(**)	,335(**)	,406(**)	,357(**)	,089	,319(**)	1	,147(*)	,530(**)	,335(**)	,244(**)	,356(**)	,367(**)	,243(**)	,077	,281(**)	,339(**)	,282(**)
		,000	,000	,000	,000	,000	,166	,000		,022	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,236	,000	,000	,000
		241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
veri 9	Pearson Correlation	,171(**)	,179(**)	,187(**)	,121	,118	,056	,120	,147(*)	1	,175(**)	,145(*)	,153(*)	,170(**)	,151(*)	,179(**)	,043	,169(**)	,141(*)	,162(*)

sada kat 9	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,452	,009	,000	,029	,000	,000	,000	,000	,000	,089	,000		,001
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
	Pearson Correlation	,413(**)	,384(**)	,410(**)	,275(**)	,252(**)	,141(*)	,336(**)	,282(**)	,162(*)	,344(**)	,505(**)	,425(**)	,398(**)	,340(**)	,411(**)	,199(**)	,422(**)	,208(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,029	,000	,000	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,001	
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	veri 1	veri 2	veri 3	veri 4	veri 5	veri 6	veri 7	veri 8	veri 9	veri 10	sada kat1	sada kat2	sada kat3	sada kat4	sada kat5	sada kat6	sada kat7	sada kat8	sada kat9	
Spearman's rho	1,000	,492(**)	,389(**)	,269(**)	,190(**)	,437(**)	,272(**)	,329(**)	,331(**)	,359(**)	,526(**)	,329(**)	,354(**)	,380(**)	,227(**)	,309(**)	,360(**)	,237(**)	,346(**)	
		,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
		,492(**)	,351(**)	,332(**)	,278(**)	,356(**)	,346(**)	,429(**)	,379(**)	,403(**)	,350(**)	,323(**)	,347(**)	,366(**)	,345(**)	,369(**)	,390(**)	,295(**)	,378(**)	
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
		,389(**)	,351(**)	1,000	,287(**)	,402(**)	,276(**)	,316(**)	,289(**)	,392(**)	,267(**)	,313(**)	,407(**)	,284(**)	,289(**)	,284(**)	,300(**)	,273(**)	,366(**)	
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
		,269(**)	,332(**)	,287(**)	1,000	,226(**)	,367(**)	,251(**)	,426(**)	,186(**)	,299(**)	,350(**)	,379(**)	,260(**)	,274(**)	,286(**)	,384(**)	,347(**)	,244(**)	,281(**)
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
		,190(**)	,278(**)	,402(**)	,226(**)	1,000	,294(**)	,411(**)	,295(**)	,407(**)	,237(**)	,233(**)	,300(**)	,296(**)	,153(*)	,235(**)	,246(**)	,237(**)	,228(**)	
		,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,017	,000	,000	,000	,000	
	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
		,437(**)	,356(**)	,278(**)	,367(**)	,294(**)	1,000	,236(**)	,375(**)	,295(**)	,367(**)	,256(**)	,293(**)	,358(**)	,247(**)	,231(**)	,223(**)	,195(**)	,300(**)	
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	
	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
		,272(**)	,346(**)	,316(**)	,251(**)	,411(**)	,230(**)	1,000	,284(**)	,426(**)	,362(**)	,258(**)	,180(**)	,318(**)	,240(**)	,246(**)	,342(**)	,141(*)	,326(**)	

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,017	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241	
sada kat6	Correlation Coefficient	,309	,369	,284	,384	,235	,231	,246	,235	,273	,209	,500	,350	,401	,413	,319	1,000	,358	,317	,344
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
sada kat7	Correlation Coefficient	,360	,390	,300	,347	,246	,223	,342	,280	,391	,346	,419	,325	,270	,294	,380	,358	1,000	,222	,434
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241
sada kat8	Correlation Coefficient	,237	,295	,273	,244	,231	,195	,141	,321	,189	,255	,253	,342	,327	,279	,267	,317	,222	1,000	,177
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,008	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,006	
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241
sada kat9	Correlation Coefficient	,346	,378	,366	,281	,228	,300	,326	,269	,337	,299	,407	,409	,364	,339	,396	,344	,434	,177	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000
	N	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	240	241	241	241

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

EK-4: Tez Orijinallik Raporu

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Mohammed Hüseyin RAHİMİ
Öğrenci Numarası	121216116
Enstitü Anabilim Dalı	İşletme
Programı	Yüksek Lisans
Danışmanının Unvanı, Adı-Soyadı	Yrd. Doç. Dr. Atilla YÜCEL
Tez Başlığı (Türkçe)	Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları, Laşi (Romanya) İlindeki Bankalar Üzerinde Bir Araştırma

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 157 sayfalık kısmına ilişkin, 30/06/2015 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 19'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin yüksek lisans tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.

Yrd. Doç. Dr. Atilla YÜCEL
Danışmanın Adı-Soyadı
(İmzası)

Doç. Dr. Esmâ Ülkü KAYA
Anabilim Dalı Başkanı
(İmzası)