

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
BANKACILIK EĞİTİMİ BİLİM DALI

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM) VE TÜRKİYE’DE
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE CRM UYGULAMALARINDA EĞİTİMİN
ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Mücahit YELER

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Emine ORHANER

Ankara, 2006

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

Mücahit YELER'in Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Türkiye'de Bankacılık Sektöründe CRM Uygulamalarında Eğitimin Rolü başlıklı tezi 22.06.2006 tarihinde, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. Emine ORHANER	
Üye : Prof. Dr. Sezer KORKMAZ	
Üye : Doç.Dr. Yıldız AKBULUT	
Üye :	
Üye :	

(İmza)
Unvan, Adı-Soyadı
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

“Ürünlerimizin hepsi, her türlü kullanılıştta % 100 garantilidir. Eğer tatmin olmazsanız, bizden satın aldığınızı her hangi bir zamanda iade ediniz. Arzuınıza göre, onun yerine bir diğerini göndereceğiz, paranızı iade edeceğiz veya kredi kartınıza geçireceğiz. Biz, bizden satın alınmış bir ürün, sizi tamamen tatmin etmiyorsa, onun sizde kalmasını istemeyiz.” Bu teklifi müşterilerine defalarca yapan ve zor koşullarda çalışanlar için giyim-kuşam ve aksesuar pazarlayan işletme (L.L.Bean Inc.) çalışanlarını müşteri ilişkileri açısından motive etmek amacıyla aşağıdaki cümlelerin yer aldığı posteri işletme binasının çeşitli yerlerine gayet belirgin bir biçimde astı.

“Bir müşteri, ister şahsen gelsin, ister istediğini posta ile bildirsin, bu bürodaki en önemli kimsedir. Bir müşteri bize muhtaç değildir, biz ona muhtacız. Bir müşteri, bizim işimizi sekteye uğratan biri değildir. O, bizim işimizin maksadıdır. Ona hizmet etmekle biz ona iyilik etmiyoruz, o kendisine hizmet etmek fırsatını bize vermekle bize hizmet ediyor. Bir müşteri kendisiyle münakaşa edilecek biri değildir. Müşteri ile yaptığı münakaşayı şimdiye kadar hiç kimse kazanmadı. Bir müşteri, isteklerini bize getiren bir şahıstır. Bizim işimiz, hem ona hem bize kazanç sağlayacak bir tarzda ona hizmet etmektir.”

Kitlesel pazarlamanın yerini kişiye özel, yani bire bir pazarlamaya bırakmak üzere olduğu bir dönemde işletmelerin müşterilerine verdikleri önem oranında ayakta kalmayı başarabileceklerini söylemek çok da abartı sayılmamalıdır. Bu çalışmada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) anlatılarak Türkiye’de Bankacılık Sektöründe CRM uygulamalarında eğitim rolüne ilişkin bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

Uzun bir çalışma döneminin eseri olan tezimde yardımlarını esirgemeyen başta T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Alternatif Dağıtım Kanalları Başkanlığı çalışanları olmak üzere, anket formlarının cevaplanması sağlayan değerli Bankacı meslektaşlarıma, tezimin her aşamasında çok değerli fikir ve görüşleri ile bana yol göstererek emek sarfeden Sayın Prof. Dr. Emine ORHANER’e göstermiş olduğu anlayış ve katkılarından dolayı içtenlikle teşekkür ederim.

ÖZET

Müşteriyle uzun vadeli, karlı ilişki kurmak ve ilişkinin devamlılığını sağlayarak sadık müşteri yapmak işletmeler için her devirde geçerli bir amaçtır. Teknoloji ile birlikte yeni ekonomide bu amaç için izlenecek yolun belirlenmesinde önemli gelişmeler olmuştur. Bunun sonucunda müşteri ilişkilerini daha verimli ve etkin yönetmek, birebir ilişki kurabilmek kolaylaşıp hızlanmıştır. Bu sayede çok fazla sayıda müşteriyle birebir ilişki kurma olanağı elde edilmiştir. Ancak müşteri artık bilgiye daha kolay erişebildiği için kararlarında daha seçici olmuş ve beklentiler yükselmiştir.

Özellikle e-iş modellerinde müşteriye sunulan alternatiflerin artarak, hızlı ve kolay bir biçimde sunulması müşterinin kendisi için en uygun ürün ve hizmeti talep edebilmesi yoluyla müşteri tatmin seviyesini değiştirmektedir. Teknoloji kullanımı sayesinde müşteri temas noktalarından (Mağaza, şube, web sitesi, çağrı merkezi, ATM'ler, kredi kartı kullandıkları harcama noktaları) müşteriler hakkında veri toplamak kolaylaşmıştır. Toplanan verileri, veri madenciliği uygulamalarıyla analiz ederek etkin bir pazarlama stratejisi izlemek mümkün hale gelmiştir. Önceleri çok sayıda müşteriyle birebir ilişki kurabilmek maliyet ve zamanlama açısından pek mümkün değilken yeni teknolojilerle mümkün hale gelmiştir.

Bu araştırma ile bankacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminin uygulamasının ve eğitimin bu alandaki öneminin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Üç bölüm olarak planlanan araştırmanın ilk bölümünde Müşteri İlişkileri Yönetimine yönelik kavramlara açıklık getirilerek konunun detayları hakkında bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise bankacılık ve CRM'in bankalarda uygulanmasına ve eğitimine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Konuyla ilgili alan araştırmasının yer aldığı üçüncü bölümde ise, Müşteri İlişkileri Yönetimine yönelik olarak hazırlanan anket ile ilgili analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda bankaların genellikle Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları konusunda danışmanlık hizmeti aldığı, özel bir otomasyona ihtiyaç duydukları ve özel CRM yazılımı kullanılmakta oldukları ortaya çıkmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi üzerine çalışanlar bu alanda bir eğitim almışlardır. Ayrıca çalışanlara banka tarafından hizmet içi eğitim verilmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi evrelerinden en çok “müşteri edinme” evresinin önemsendiği ve bankacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminin daha çok uygulama alanı bulmakta olduğunu söylemek mümkündür. Müşteri İlişkileri Yönetiminin ürün ve hizmet çeşitliliğinde artış meydana getirmesi ve bu uygulamalarda eğitimin büyük önem taşıması araştırma kapsamında ortaya çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır.

ABSTRACT

To set up a long term profitable relation with customers and to continue this relation to gain customer loyalty has always been an aim for the enterprises. In the new economy, with the technology there has been important developments in the way of this aim. As a result of this to manage customer relations more effective and productive, to set up one to one relation became much more easy and fast. So it is now possible to set up one to one relation with much more customers. But, since customers can reach knowledge easier, decision is selective and expectations are increased.

Especially in e-business models, by presenting more alternatives in a faster and easier way, customers can demand most suitable products or services and change the satisfaction level. With using technology now, it is easier to collect data of customers at the customer touch points (showroom, branch, web page, call-center, ATM and point of sale). By analysing the collected data by data mining applications it is possible to practice an effective marketing strategy. 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.

With this research in banking sector, it is aimed to show the importance of Customer Relationship Management practices and education in this field. In the first of three parts, some concepts about Customer Relationship Management and the details of this subject are told. In the second of part there are information about banking and CRM in banks and education of CRM. In the third part where a field research is placed, there are analyses and results of the survey about Customer Relationship Management.

At the end of the research it is seen that generally banks outsource about CRM, they need special automation and use CRM softwares. The employees are educated in this field and banks progress education programs for their employees. In the phases of CRM “having the customer” phase is seen to be the most important one and it is possible to say that CRM is practiced in banking sector much more than others. Another result of the research is that CRM increases the variety of products and services and education has an important effect on this practices.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	1
1.2. Araştırmanın Önemi.....	1
1.3.Araştırmanın Hipotezleri.....	1
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	2

BÖLÜM I

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1.PAZARLAMA KAVRAMI VE PAZARLAMA KAVRAMININ GELİŞİM AŞAMALARI	3
1.1.Pazarlama Kavramının Tanımı	3
1.2.Pazarlama Kavramının Gelişim Aşamaları.....	4
1.2.1.Üretim Yaklaşımı Aşaması	4
1.2.2. Ürün Yaklaşımı Aşaması	5
1.2.3. Satış Yaklaşımı Aşaması.....	5
1.2.4.Modern Pazarlama Yaklaşımı Aşaması	6
1.2.5. Toplumsal Pazarlama Yaklaşımı Aşaması.....	7
2. YENİ BİR PAZARLAMA YAKLAŞIMI; MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)	8
2.1.Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı ve Önemi	9

2.2.Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri	12
2.2.1.Müşteri Tatmini ve Önemi	13
2.2.2.Müşteri Çekmenin ve Muhafaza Etmenin Yolları	14
2.2.3.Müşteri İçin Değer Yaratma.....	15
2.2.4. Müşteri Sadakati Kavramı.....	17
2.2.4.1.Bilişsel Sadakat	19
2.2.4.2.Duygusal Sadakat.....	20
2.2.4.3.Davranışsal Eğimli Sadakat	20
2.2.4.4.Doğrudan Davranışa Yönelik Sadakat	20
2.2.5.Müşteri Yaşam Boyu Değeri.....	20
2.2.5.1.Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Kullanılması.....	23
2.2.5.2.Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Hesaplanması	23
2.2.6.Müşteri Odaklılık	24
2.3.Etkin Bir Müşteri İlişkileri Yönetimi İçin Müşteri Temas Noktaları ve Planlama	25
3.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	26
4.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMASININ GEREKLİLİĞİ.....	28
5.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN SÜREÇLERİ (CRM PROSESLERİ) ..	30
6. VERİ TABANLI PAZARLAMA	33
6.1.Veritabanları ve Veri Madenciliği	34
6.2.Veritabanları	36
7.ELEKTRONİK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (E-CRM)	37
7.1.İşletmeler Arası E-ticaret (BtoB;Business to Business).....	38
7.2.İşletme İle Tüketici Arasında E-ticaret (BtoC;Business to Costumer)	38
7.3.Tüketici ile Tüketici Arasında E-ticaret (CtoC;Costumer to Costumer)	39
7.4.Bireyler Arasında E-ticaret (PtoP; Peer-to-Peer E-Commerce).....	40
7.5.Elektronik Analiz İşlemi (OLAP;On Line Analytical Processing).....	40

BÖLÜM II

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

UYGULAMALARI

1.BANKACILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	40
2.BANKACILIĞIN TARİHİ GELİŞİMİ.....	42
2.1.Dünyada Bankacılığın Tarihi Gelişimi	42
2.2.Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Tarihsel Gelişimi.....	44
3.BANKA İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	50
4.BANKACILIK SİSTEMİNDE YER ALAN BANKA TÜRLERİ.....	52
4.1.Yatırım Bankacılığı.....	53
4.2.Kalkınma Bankacılığı	54
4.3.Ticaret Bankaları.....	55
4.4.Yabancı Bankalar	55
5.BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	56
6.BANKALARDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE YÖNELİK ÖRNEK	
UYGULAMALAR	60
6.1. Dünyadan Örnek Banka Uygulamaları	60
6.1.1.Capital One Bank Uygulaması.....	60
6.1.2.First USA Bank Uygulaması.....	63
6.2.Türkiye’den Örnek Banka Uygulamaları.....	64
6.2.1.A Bank ve CRM Uygulamaları.....	65
6.2.1.1.Amaçların Ve Beklentilerin Tespiti	65
6.2.1.2.Kullanım gruplarının belirlenmesi	65
6.2.1.3.Özümleme ve benimseme.....	65
6.2.1.4.Planlama ve uygulama	66
6.2.2.Finansbank ve CRM uygulamaları	71
6.2.3.Garanti Bankası ve CRM uygulamaları	78

6.3.Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimine Yönelik Eğitim.....	82
--	----

BÖLÜM III

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA EĞİTİMİN ROLÜ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	88
1.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	88
1.2.Araştırma Verilerinin Toplanması	89
1.3.Araştırma Verilerinin Analizi	89
2.ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR.....	90
3.SONUÇ VE ÖNERİLER	109
KAYNAKÇA.....	114

EKLER

Ek-1 Anket Formu

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
ATM:	Automated Teller Machine
B-B:	Business to Business
C-C:	Costumer to Custumer
CD:	Compact Disc
CRM:	Costumer Relationship Management
EDI:	Electronic Data Interchange
EFQM	European Foundation for Quality Management
FOMER:	Finansbank Operasyon Merkezi
MİY:	Müşteri İlişkileri Yönetimi
IDC:	International Data Center
IVR:	Interactive Voice Response
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
LTV:	Life Time Value
M.Ö:	Milattan Önce
OLAP:	On Line Analytical Processing
ÖFK:	Özel Finans Kurumu
PDA:	Personal Digital Assistant
POS:	Point of Sale
P-P:	Peer-to-Peer E-Commerce
SET:	Secure Electronic Transactions
SMS:	Short Message Service
TMSF:	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
USA:	United States of America
WAP:	Wireless Application Protocol
YY:	Yüzyıl

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Müşteri ve Pazarlama Yatırımı	21
Şekil 2: Müşteri İlişkileri Yönetimi Aşamaları	32
Şekil 3: Ana CRM Alanları ve Uygulamaları	66
Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	90
Tablo 2: Bankaların Sermaye Yapılarına Göre Katılımcıların Dağılımı	91
Tablo 3: Danışmanlık Hizmeti Alınma Durumu Dağılımı.....	91
Tablo 4: Otomasyon ve Altyapı Çalışması Yapılma Durumu Dağılımı	92
Tablo 5: Alternatif Dağıtım Kanalları İçin Ayrı Birim Bulunma Durumunun Dağılımı	93
Tablo 6: Çalışanların Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Alma Durumu Dağılımı	93
Tablo 7: Şube Personelinin Eğitimi Durumu Dağılımı.....	94
Tablo 8: Çalışanların Bilgi Düzeyi Dağılımı	95
Tablo 9: Çalışanların Müşteri İlişkileri Yönetimi Konusundaki Gelişmeleri Takip Etme Durumu Dağılımı	95
Tablo 10: Bankaların Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Konusundaki Çalışanlarına Destek Olma Durumu Dağılımı	96
Tablo 11: Bankalarca Müşteri İlişkileri Yönetimi Evrelerinin Önemsene Durumu Dağılımı	97
Tablo 12: Çalışanların Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Düşüncelere Katılma Durumu Dağılımı	98
Tablo 13: Çalışanların Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Düşüncelerine İlişkin İstatistiksel Değerler	100
Tablo 14: Çalışanların Danışmanlık Eğitimi Alma Duruma göre Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Düşüncelerine İlişkin İstatistiksel Değerler.	102
Tablo 15: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faktörlere Göre Önem Dağılımı.	103
Tablo 16: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faktörlere Göre Öneme İlişkin İstatistiksel Değerler.....	105
Tablo 16: Çalışanların Danışmanlık Eğitimi Alma Duruma Göre Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faktörlere Göre Öneme İlişkin İstatistiksel Değerler.....	107

GİRİŞ

Müşteri ilişkileri yönetimi ve bankalardaki uygulamalarına ve bu alanda eğitimin rolü üzerine planlanan bu araştırmada müşteri ilişkileri yönetimine yönelik kavramlara açıklık getirilerek konunun detayları hakkında bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. Ayrıca bankacılık ve müşteri ilişkileri yönetimin bankalarda uygulanmasına ve eğitimine ilişkin bilgilere yer verilerek, konuya ilişkin olarak hazırlanan alan araştırması ve sonuçlarına yer verilmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde müşteri ilişkileri yönetimi hakkında genel bilgi verilmiştir. Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ikinci bölümde ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında eğitimin rolü üzerine yapılan araştırma yer almıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada amaç Türkiye’de bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında eğitimin rolünü tespit etmek ve bu alanda eğitimin önemini ortaya koymaktır. Ayrıca araştırmada müşteri ilişkileri yönetimi ve bankalardaki uygulamalarının hedeflere ulaşmak açısından taşıdığı öneme ışık tutulmaya çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma, ülkemizde bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının tespiti, çalışanların Müşteri İlişkileri Yönetimi ilgili bilgi ve görüşlerinin belirlenmesi ve bankaların bu uygulamalarının eğitim boyutunu ortaya çıkarmak açısından önem taşımaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında çalışanların eğitilmiş olması, uygulamaların başarılı olması için en önemli unsurdur.

1.3. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları konusunda danışmanlık hizmeti satın alınmaktadır.

H2: Bankaların ilgili birimlerinde çalışanlar CRM konularında eğitim almamışlardır.

H3: Banka çalışanları CRM konularında eğitimin önemine inanmaktadırlar.

H4: Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda tüm banka çalışanları eğitim almıştır.

H5: Bankacılıkta müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ürün satışını artırmaya yöneliktir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren özel ve kamu sermayeli bankaların Ankara’da bulunan şubelerinde çalışanlarından örneklem grubuna dahil edilen ve müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin olarak hazırlanan anketi cevaplandıranların verdikleri bilgilerle sınırlıdır. Örneklem grubunda yer alan şubelerde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili birimlerde çalışanlara anket uygulaması yapılmıştır.

BÖLÜM I

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

1.PAZARLAMA KAVRAMI VE PAZARLAMA KAVRAMININ GELİŞİM AŞAMALARI

Pazarlama kavramı, pazarlamanın gelişimi boyunca farklı şekillerde tanımlanmıştır.Bu tanımlardan bazılarına ve gelişim aşamalarına aşağıda yer verilmiştir.

1.1.Pazarlama Kavramının Tanımı

Pazarlama, fertlerin ve grupların, ihtiyaç hissettikleri ve arzu ettikleri ve bir değeri bulunan ürünü ve servisleri yarattıkları, sundukları ve diğerleriyle serbestçe mübadele ettikleri toplumsal bir işlemdir (Kotler, 2000:8). Bir diğer tanıma göre pazarlama, bir işletmenin ürünlerine olan talebi, belirlemek, uyarlamak, ürün ve hizmetleri etkin bir şekilde hazırlayarak talebi karşılamak ve kar elde etmek üzere yapılan işletme faaliyetleridir Blyte’a (2001:1)göre pazarlama, örgütler ile müşteri arasında oluşan birlikteliğe ve eylemlere verilen bir isimdir.

Pazarlama dağıtım yönüyle ele alındığı zaman, ürün ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere akışını sağlayan işletme çabaları olarak tanımlanır. Mülkiyet yönüyle bakıldığında bu tanım malların mülkiyetinin değişimini sağlayan işletme çabaları şeklinde olacaktır. Yönetimsel pazarlama açısından bakıldığında ise mevcut ve potansiyel tüketicilerin isteklerini tatmin edici ürün ve hizmetleri sunmak üzere planlanan, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurması tasarımlanan işletme faaliyetleri şeklinde tanımlanabilir. Pazarlama, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını değişim yoluyla karşılamaya yönelik insan eylemleridir.

İngiliz Pazarlama Enstitüsüne göre; pazarlama müşteri isteklerini etkin ve karlı biçimde belirleyen, tedarik ve tatmin eden bir yönetim sürecidir. Amerikan Pazarlama Birliği’ne göre pazarlama; kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun

şekilde mübadeleyi sağlamak üzere, ürünlerin, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılması , fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurma çabalarının planlanması ve uygulanması sürecidir (Blythe, 2001:2).

1.2.Pazarlama Kavramının Gelişim Aşamaları

Pazarlama kavramı, son yıllarda hızlı gelişim göstermiş bir kavramdır. Pazarlama tarihinde gelişime hizmet etmiş çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır.

İşletme yönetimi açısından pazarlama, işlevleriyle pazar ve işletme arasındaki köprüyü kuran, iletişimi sağlayan birimdir. Bu bağlamda işletmenin başarısı, büyük ölçüde pazarlama işlevlerindeki verimlilik ve etkinliğe bağlıdır. Ancak söz konusu verimlilik ve etkinliğin önemi, işletmenin pazarlamada karşılaştığı sorunların düzeyine ve yoğunluğuna bağlıdır. Örneğin, hedef pazarında mal sunumunda sorunu bulunmayan, her ürettiğini kolaylıkla satabilen bir işletme, kısa dönemde, pazarlamaya gereken ilgiyi göstermeyecek, belki de daha fazla üretmenin yollarını arayacaktır (Yükselen, 2003:6).

Dünyanın ve toplumların ekonomik gelişmesine paralel olarak işletmelerin pazarlama anlayışı dört aşamadan geçmiştir. Ancak her toplumun ekonomik kalkınmışlığı aynı düzeyde olmadığından işletmelerin pazarlama anlayışındaki değişim ve gelişimi de eşit sürede ve düzeyde gerçekleşmemiştir (Durukan, 2003:5).

Aşağıda pazarlama kavramının gelişim aşamaları beş başlık altında özetlenmeye çalışılmıştır.

1.2.1.Üretim Yaklaşımı Aşaması

Ondokuzuncu yüzyılda, ürünlerin ucuz olmasına paralel olarak tüketicilerin satın alma gücünün fazla, diğer taraftan da ifade edilen ihtiyaçlarının az olması insanların her şeyi satın alabileceklerinin kabul edilmesi sonucunu doğurmuştur. Sanayi Devrimi ile birlikte seri üretime geçilmesi, teknoloji kullanımının maliyetleri ve fiyatları düşürdüğü dönemin gerçeklerine uygun düşen ve üretim yaklaşımı olarak

adlandırılan bu yaklaşım, düzgün şekilde üretilen her ürünün tüketici tarafından talep edileceği ve ürünlerinin satılacağını kabul etmektedir. (Blythe, 2001:2)

Üretim yaklaşımı, işletmelerin en eski anlayışlarından biridir. Bu yaklaşımdaki işletmeler, tüketicilerin ucuz mallara yöneleceklerini kabul ederler. Söz konusu yaklaşımı benimsemiş olan işletmeler, verimliliği arttırmaya ve dağıtımı yaygınlaştırmaya çalışırlar. İşletme yönetimi bu amaçla, üretimi artırarak birim maliyeti düşürür. İşletme elde ettiği bu fiyat avantajıyla daha geniş bir tüketici kitlesinin mallarını tercih etmelerini sağlar (Mucuk, 2001).

1.2.2. Ürün Yaklaşımı Aşaması

Zamanla müşteri taleplerinin artması ve müşterilerin ısrarla kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak özel ürün arayışında olmaları, üreticilerin ürettiklerini bir kez daha gözden geçirmeleri gerektiğini fark etmelerine neden olmuştur. Ürün yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşım, müşterilerin tümünün yada çoğunun isteyebileceği ideal ürünlerin üretilmesi üzerine kurulmuştur.

Ürün yaklaşımı, tüketicilerin kendilerine sunulan en üstün nitelik, performans ve özelliklerdeki mamulleri tercih edeceklerini kabul eder. Bu yaklaşımı benimsemiş işletme yönetiminin, en iyi mamulü üretme ve bunları geliştirme çabalarına gireceği ve üretilen iyi mamulün kendini satacağı varsayılır. Yine tüketici ihtiyaç ve istekleri dikkate alınmamakta, tüm dikkatler iyi mamul üretme çabalarında yoğunlaşmaktadır.

1.2.3. Satış Yaklaşımı Aşaması

Üretim kapasitesinin artması üretimin müşteri talebini aşması sonucunu doğurmuştur. Bu şekilde satılamayarak elde kalan ürünlerin, satış kabiliyetine sahip yeterli sayıda kişi ile eritebileceği ifade edilmeye başlanmıştır. Satış yaklaşımı denilen bu yaklaşımda, satış elemanlarınca şaşkın hale getirilen müşterilerin istenilen satın alma kararını vereceklerine, ürün ile ilgili çıkabilecek sorunların da satış elemanlarının konuşmaları ile kapatılabileceğine değinilmektedir. Bu yaklaşımın

geliştiği dönem kişisel satış ve reklamın ön plana çıktığı dönem olmuştur (Blythe, 2001:3)

Satış yaklaşımında, tüketicilerin yalnız bırakıldıkları zaman işletmenin mamullerini yeterince satın almayacakları varsayılır. İşletmelerin, yoğun satış ve tutundurma çabalarına girmeleri gerektiği düşünülür. Üretim ve mamule yönelik yaklaşımlarda, işletme yönetiminin tüm dikkatleri üretim işlevi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yapıda olan işletmeler, üretimde verimliliği artırmalarına ve uygun özelliklerde mamul üretmelerine karşın zamanla stoklarla karşılaşınca çözüm yolu olarak, tüketiciyi, satın almak için ikna etme ve bunun için de çaba gösterme gerekliliğini yaşamışlardır.

1.2.4.Modern Pazarlama Yaklaşımı Aşaması

Satış yaklaşımı aşaması ile hareket eden işletmelerde yoğun satış çabalarıyla her ne kadar ellerindeki ürünleri satabilse de zamanla tüketicileri ikna etmenin güçleştiği ve rekabet arttıkça tüketicilerin isteklerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Bu sırada gelişmeye başlayan modern pazarlama anlayışına göre hareket eden işletmeler, üretimden önce tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek üretime yön vermeye başlamışlardır. Modern pazarlama anlayışını odak noktası, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bunların rakiplerden daha etkin bir şekilde tatmin edilmesidir. Modern pazarlama anlayışında, hem potansiyel tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyip bunları bütünleşik pazarlama araçlarından faydalanarak karşılaştırmak hem de tüketici memnuniyetini sağlayarak rekabet ederek kar elde etmek hedeflenmektedir.

Pazarlama anlayışında hareket noktası, ne üretimde verimlilik, ne iyi mamul ne de satış çabaları olup, tüketicinin ihtiyaç ve istekleridir. Yoğun satış çabalarına giren işletmeler, stokları erise de zamanla tüketiciyi ikna etme çabalarının yetersiz kaldığını anlamışlar ve tüketici ihtiyaç ve isteklerini dikkate almak gerektiğini kavramışlardır. Bu anlayışa göre, üzerinde durulması gereken konu, hedef pazarların

ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi, rakiplerden daha etkin ve yeterli müşteri tatminin yaratılmasıdır (Yükselen, 2003:8).

Modern pazarlama anlayışını benimsemiş işletmelerde pazarlama çabaları, üretim öncesi başlamaktadır. Hedef pazardaki ihtiyaç ve istekler belirlenmekte ve üretime yön verilmektedir. Ancak, pazarlama, işletmenin üretim, muhasebe ve finansman fonksiyonlarını da içine aldığı iddiasında değildir. Pazarlama bilimi bu faaliyetlere yalnızca ışık tutmakta ve yön vermektedir. Bu şekilde ifade edilen düşünce, işletmelerin tüm birimlerini içerisine alan bir yaklaşımdır. Müşteriyi işletmenin merkezine koymak demek, müşteri ihtiyaçlarının sadece pazarlama birimince değil, işletmenin tüm birimlerince göz önüne alınabilmesi demektir. Üretilecek ürünlerin planlanmasından satış sonrası servis hizmetlerine kadar faaliyetlerin en üst seviyede müşteri tatmini hedeflenerek yapılması gerekmektedir.

1.2.5. Toplumsal Pazarlama Yaklaşımı Aşaması

Bazıları, tabii çevrenin yozlaştırıldığı, kaynakların azaldığı nüfusun arttığı, dünyada açlık ve sefaletin baş gösterdiği ve sosyal hizmetlerin ihmal edildiği zamanımızda, pazarlama kavramının yerinde bir felsefe olmadığını söylemektedirler. Tüketicilerin arzularını fevkalade tatmin eden işletmelerin, tüketicilerin ve toplumun uzun vadeli çıkarlarını en iyi bir şekilde hizmet ettiklerinden şüphe duyan bu anlayışa göre pazarlama kavramı, tüketici istekleri, tüketici çıkarları ve toplumun uzun vadeli çıkarları arasındaki potansiyel çatışmalara sırtını dönmektedir (Kotler, 2000:25).

Modern pazarlama anlayışının 1970'li yıllardan itibaren benimsenmesi ve uygulamasında ortaya çıkan sorunlar, birtakım eleştirileri de gündeme getirmiştir. Modern pazarlama anlayışının yaygınlaşmasında yaşanan sorunların yanı sıra, gelişmiş ülkeler başta olmak üzere birçok ülkede çeşitli dönemlerde yaşanan durgunluk, enflasyon, nüfus artışı, doğal çevrenin korunmasına yönelik düşünce ve eylemler, eleştirilere yeni boyutlar katmıştır. Bu eleştiriler, öteden beri varolan

“işletmelerin toplumsal sorumluluğu” nu daha ciddi bir şekilde gündeme getirmiş; bu bağlamda toplumu oluşturan “tüketici” kitlesi ile iletişimde temel rolü olan pazarlamanın da bu rol gereği birtakım görev ve sorumlulukları üstlenmesi yönünde görüşler ileri sürülmüştür.

Örneğin, bir görüşe göre işletmeler hedef pazarlardaki ihtiyaç ve isteklerin, rakiplere oranla daha etkin bir şekilde tatmin edilebilmesi için hem tüketicinin, hem de toplumun refahını dikkate almak zorundadırlar (Yükselen, 2003:9).

Toplumsal pazarlama tüketici yönlü bir yaklaşımdır. Toplumsal pazarlama işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüketicilerin tatminini ve uzun vadeli tüketici refahını ön planda tutan bir anlayıştır. Bu bağlamda toplumsal pazarlama belirli bir tüketici veya tüketici gruplarının özel isteklerinden çok daha geniş bir tüketici kitlesinin daha genel ve uzun vadede ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmaktadır. Bunu yaparken toplumun genel refahını da göz önünde tutmaya çalışmaktadır.

2. YENİ BİR PAZARLAMA YAKLAŞIMI; MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (CRM)

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkartmaktadır. Belki de sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri kuruluşların tek önemli rekabet aracı olabilecektir. Bilindiği gibi, teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır. Kuruluşun, uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu “müşteri ilişkileri” nin ise taklit edilmesi zor ve maliyetli olabilmektedir. Bu durum, gelecekte rekabetin yoğun biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağının bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Odabaşı, 2004:1).

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) bir işletme ile müşterileri arasındaki satış öncesi ve satış sonrası meydana gelen tüm işlemleri içine alan ve karşılıklı ihtiyaçların tatminine imkan veren bir süreçtir. Günümüz rekabet şartlarında ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin artması sonucu tüketiciler, artık üreticilerin kendilerine sundukları ürün ve hizmetleri değil, kendi seçtikleri ürün ve hizmetleri tercih etme davranışında bulunmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için müşteri tatminini ve sadakatini sağlayan bir müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları gerekmektedir .

Müşteri ilişkileri yönetimi tüm işletme stratejilerinin müşteriye göre oluşturulduğu, ürünün değil, müşterilerin ön planda tutulduğu bir stratejidir. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteriyi tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, onlara uygun ürün ve hizmetler geliştirmek ve bu bilgileri işletme içerisinde paylaşmaktır. Bu sayede işletmedeki tüm personelin, müşteri hakkında aynı bakış açısına sahip olmaları da sağlanmaktadır.

2.1.Müşteri İlişkileri Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Konu olarak CRM, ilk insanların yaptıkları alışverişlerde de önemli olmuş fakat, kavram olarak 1990'ların ortalarında geçerlilik kazanmıştır. Pazar analizcileri, konu üzerinde tartışmakla birlikte, işletmelerin önümüzdeki birkaç yıl içinde CRM çözümlerine milyonlarca dolarlık bütçe ayıracakları konusunda hemfikirdirler.

CRM, en değerli müşteri ilişkilerinin seçilmesini ve yönetilmesini sağlayan bir işletme stratejisidir. CRM, pazarlama, satış ve servis sürecinde müşteri odaklı bir iş anlayışını ve kültürünü gerektirmektedir (www.crmguru.com).

Müşteri ile her türlü etkileşimde müşteriye ait bilgileri toplamak CRM'in özünü oluşturmaktadır. Müşteri, işletme ile her iletişimde (yüzyüze, telefonla, internet aracılığıyla vb.) önemli bilgiler vermektedir. İşletme CRM sürecini bu bilgileri toplayıp, kaydedecek şekilde tasarlamak zorundadır. Veri ambarlarına kaydedilen bu bilgiler, müşteri ile her iletişimde çalışanların istediği zaman

ulaşılabilecekleri şekilde düzenlenmek zorundadır. Böylece müşteriler işletmeyi her arayışlarında kendileri ile ilgili bilgi vermek zorunda kalmayacaklardır (Eyüboğlu,2001:4-5)

Bugün "CRM nedir?" sorusuna pek çok farklı yanıt verilmektedir. Bu yanıtların bir kısmı teknolojiye vurgu yaparken diğer bir kısmı metotlara vurgu yapmaktadır. Fakat çeşitli bakış açılarına ve gereksinimlere göre bu yanıtların hepsi doğru olarak kabul edilebilir. CRM temelde işletme düzeyinde bir yönetim paradigması değişimi olarak nitelendirilebilir. Teknoloji ise daha ziyade bu paradigma değişimine imkan veren zemini sağlamaktadır. Gereken paradigma değişimi satış gelirlerinin artırılması yanında kârlılık, pazar payı ve müşteri tatmini gibi diğer kavramlara da eğilmeli, tüm iş süreçleri müşteriyle ilişkilendirilmelidir. Müşteri bilgisini yönetemeyen işletmelerin gelir yaratma kabiliyeti de mutlaka sınırlı kalacaktır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) nin tanımı üzerine büyük bir kargaşanın yaşandığı günümüzde birçok işletme bu konu ile ilgili olarak kendi kültürleri çerçevesinde bir CRM tanımı belirlemiştir. Ancak bu tanımlardan tüm işletmelerin uzun dönemli ve karşılıklı faydalar yaratılan bir ilişkinin kurulması konusunda hem fikir oldukları gözlenmiştir. Farklı olarak, Peppers & Rogers rakiplerden daha fazla müşteriye tanımak üzerinde dururken, Gartner Group birden çok kanaldan ürünlerin müşteriye pazarlanmasının CRM olduğu değerlendirmesini yapmıştır (www.gartner.com). Dünyaca ünlü CRM danışmanları ve kullanıcılarının son dönemdeki konu ile ilgili görüşlerini yansıtan tanımları aşağıda detayları ile sunulmaya çalışılmıştır.

Ernst&Young Müşteri İlişkileri Yönetiminin “müşteriyi ve müşteri ilişkilerini yönetmekle ilgili geliştirilen tüm stratejilerin toplamından oluştuğunu söylerken, Accenture “Şirketin en değerli müşterilerinin belirlenmesi, çekilmesi ve saklanması için varolan bütünleşik tüm yetenekler CRM'in altyapısını oluşturur.” şeklinde görüş bildirmiştir (www.ey.com).

Tower group ise Müşteri İlişkileri Yönetimini “Bir satış ve hizmet stratejisinde işletmeler, müşterinin etrafına dolanmış bir durumdadır. Dolayısıyla her etkileşimin olduğu noktada verilen mesajlar o müşteri için uygun olan mesajdır. İşte bu işlem son zamanların satış ve hizmet stratejisi olan CRM’dir.” demektedir (www.towergroup.com).

McKinsey& Company, Müşteri İlişkileri Yönetimini “Şirketin potansiyel ve varolan müşterileri ile uzun dönemli ilişkiler kurmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımı” olarak tanımlamaktadır (www.mckinsey.com).

Günümüzde yaşanan ekonomik krizler ve küreselleşme ile giderek artan rekabet şartlarında işletmelerin, zaten çok fazla sorgulayan veya zor beğenen müşterileri kazanmama ya da kazanılan müşterileri kaybetme gibi bir lüksleri bulunmamaktadır. Bir müşteriyi kazanmanın maliyeti, satış ve pazarlama vb. giderleri oldukça fazladır. Oysa kazanılmış müşterinin daha uygun fiyat, vb. nedenlerden dolayı başka bir işletmeye gitmesi daha kolaydır. Yeni bir müşteri elde etmenin mevcut bir müşteri üzerinden gelir etmekten çok daha zor olduğu düşünüldüğünde işletmeler, mevcut müşterilerinin sadakatini artırmak ve müşterilerinin memnuniyetsizliklerini ortadan kaldırarak bu müşterileri yeniden kazanmak durumundadır.

Son yılların çok sık bahsedilen konularından birisi CRM'dir. Genel anlamda müşteri sadakati ve memnuniyetini artırmayı amaçlayan stratejiler bütünü olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda bankalar ve diğer finans kuruluşları satışları artırmayı, maliyetleri düşürerek, daha karlı ve rekabet gücü yüksek bir duruma gelmeyi hedeflemektedir. CRM'i bir proje olarak değil, bir program ve bir projeler bütünü olarak ele almakta fayda bulunmaktadır.

Günümüz iş dünyasında işletmeler açısından müşteri odaklı olmak çok önemlidir. Bu nedenden dolayı birçok işletme; müşteriye tanımak, diyalog kurmak ve onu elde tutmak için CRM çözümlerine yönelmeye başlamıştır.

CRM'in işletmelere sağladığı yararlar (Çoroğlu, 2002:100) şunlardır:

- CRM, müşterilerden ömür boyu elde edilebilecek değerin maksimize edilmesini sağlar,
- Satış sürecini oluşturma ve geliştirme olanağı sağlar,
- Satış sürecinin verimsizliğini ortadan kaldırır,
- Mevcut ve potansiyel müşterilere çapraz satış olanağı sağlar,
- Müşteri kaybının minimize edilmesini ve müşteri sadakatini artırılmasını sağlar,
- Pazarlama bütçesinden tasarruf sağlar,
- Müşterilerle ilgili bilgi toplanmasını sağlar,
- İş süreçlerinin standardizasyonunu ve otomasyonunu sağlar,
- İşletmenin verimliliğini artırır,
- Belirli hedef kitlelere promosyon ve kampanya yapılmasını sağlar,

2.2.Müşteri İlişkileri Yönetiminde Müşteri

CRM'in en önemli ilgi alanı müşteri ve müşteri sadakatidir. Müşteriler, işletmeyi ayakta tutacak en önemli varlıklardır. Onlarla ilgili her türlü bilgi araştırılır, tüm alışveriş verilerinin kaydı tutulmaya çalışılır. Müşterilerin organizasyonla karşılaştıkları her noktada, sergiledikleri tutum incelenir. Bu tutum müşteri ilişkileri süreçlerini oluşturabilmek için haritalanır, müşteri üzerinde fark yaratan noktalar ortaya dökülmüş olur. Hatta, bu süreçler daha sonra standartlara dökülür ve müşteriyle bağlantı kuracak kişilerin kullanacağı prosedürler haline getirilir.

Tüm bu çabalar, müşterilere en doğru hizmeti verebilmek içindir. Fakat her müşteriye aynı hizmet verilmez. Bazıları işletme için daha karlıdır ve onların sadakatine daha çok önem verilir. Bu kişiler doğru müşterilerdir ve işletmenin onları kazanmak için çaba göstermesi en mantıklı yaklaşımdır.

2.2.1.Müşteri Tatmini ve Önemi

Modern pazarlama anlayışının bir unsuru olan müşteri tatmini müşterilere sunulan sorumluluk anlayışının bir göstergesidir. Diğer bir ifadeyle müşteri tatmini, müşterilere sunulan ürün ya da hizmete yönelik olan satın alma davranışını yönlendiren, birikimlerin yine müşteriler tarafından işletmeye aktarılmasıdır. İşletme müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarının çeşitli olması, diğer müşterilerle iletişim halinde olmaları, rakiplerin pek çok seçenekle müşterilerin karşısına çıkıyor olması vb.gibi nedenlerden dolayı işletmeler her bir müşteriyi özelliğine ve şartlarına göre değerlendirmek ve böylece müşteri tatminini en iyi şekilde sağlamak ve karlılıklarını artırmak durumundadır (Altıntaş,2000:23).

İşletmeler müşterilerine ve topluma olan sorumluluklarını ürün ve hizmet üreterek yerine getirmektedirler. Üretilen ve sunulan bu ürün ve hizmetler ile müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin edilerek zaman ve mülkiyet faydaları yaratılmaktadır. Bu işletmelerin ayakta kalabilmeleri için şart olan bir durumdur. İşletmeler pazarlama faaliyetleriyle bu faydaları yaratarak müşteri tatmini sağlamak ve bunun sonucunda da kar elde etmek durumundadır. Bu yüzden tüm işletmeler ihtiyaç tatmininden yola çıkmaktadırlar. Böylece birbirine rakip olan ve hedef kitlesi aynı olan işletmeler için karşılanma şekilleri farklı olmaktadır. İşte bu nedenle ihtiyaç tahmini önemli bir rekabet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı ihtiyaçları farklı şekillerde karşılamak, fiyat ve kalite farklılıklarıyla mümkün olacaktır. Günümüzde tüketici istek ve ihtiyaçları artarken rakip işletmeler de çoğalmaktadır. Bu koşullarda işletmeler kaliteli ürün ve hizmeti en düşük fiyatla sunmak ve tüketiciyi faydalandırmak zorundadırlar. Müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerden tatmin olunması, müşterilerin işletmeye bağlanmasını sağlayacaktır (Altıntaş,2000:3-5).

2.2.2.Müşteri Çekmenin ve Muhafaza Etmenin Yolları

Pek çok işletme, tedarik zincirindeki ortaklarıyla ilişkilerini geliştirmekle kalmayıp, nihai müşterileriyle daha güçlü sadakat bağları kurmayı hedeflemektedir. Çok sayıda işletme, önceki zamanlarda müşterilerine nasıl olsa bizden alışveriş yapacaklar gözüyle bakıyordu. O zamanlarda, belki müşterilerin çok sayıda alternatif kaynakları yoktu veya bütün tedarikçilerin servisleri iyi değildi. Pazar gitgide büyüdüğünden müşterileri tatmin etmek işletmeleri pek düşündürmüyordu.

Günümüzde müşterileri memnun etmek daha zor bir hale gelmiştir. Müşteriler artık, daha akıllı, daha kurnaz, daha çok fiyat şuurlu, daha talepkar, daha az affedici olmuşlardır. Çünkü daha fazla rakip, aynı veya daha iyi tekliflerle müşterilere yaklaştırmaya çalışmaktadır. Günümüzdeki bu meydan okuma, tatmin edilmiş müşteriler üretmek alanında değil, sadık müşteriler üretmek alanında yaşanmaktadır.

Karlarını ve satışlarını büyütmek isteyen işletmeler, yeni müşteriler bulmak için oldukça zaman ve kaynak sarf etmelidirler. Müşteri edinme, muhtelif işlemlerde üstünlük sağlamakla olabilmektedir. Bu üstünlükleri sağlamak için işletme, reklamlar geliştirmekte ve onları beklenen yeni müşterilere ulaştıracak medyada yayınlattırmaktadır; muhtemel yeni müşterilere direkt mektuplar göndererek telefonla temas kurmakta; işletmenin satış personeli, yeni üstünlükler bulabilecekleri ticari fuarlara katılmaktadırlar. Bütün bu faaliyetler, bir şüpheliler listesi meydana getirmektedir. Bundan sonra yapılacak iş bu şüphelilerden hangilerinin muhtemel müşteriler olabileceklerini belirlemektir. Bu da müşterilerle görüşerek, müşterilerin mali durumlarını araştırarak ve diğer yollarla yapılmaktadır. Muhtemel müşteriler sıcak, ılık ve serin olarak derecelendirilebilmektedir. Satış personeli ilk olarak muhtemel sıcak müşterilerle temas kurmakta ve onlara tekliflerde bulunmaktadır. Böylece, müşterilerin itirazlarını da cevaplandırarak satış yapma konusunda önemli bir adım atmaktadırlar (Kotler,2000:46).

Pazarlama teori ve pratiklerinin çoğu, mevcut müşterileri muhafaza etmekten ziyade yeni müşteri kazanma sanatı üzerinde durmaktadırlar. Geleneksel olarak bu

düşüncedeki amaç, yakın ilişkiler kurmaktan çok, satış yapmaktır. Fakat bazı işletmeler müşteri sadakati ve muhafazası üzerinde devamlı olarak durmuşlardır.

Müşteriyi muhafaza etmenin anahtarı müşteriyi tatmin etmekten geçmektedir. Yüksek ölçüde tatmin olmuş bir müşteri ise şu davranışları sergilemektedir (Kotler, 2000:48):

- Alışverişini uzun müddet devam ettirmektedir,
- İşletme, yeni ürünler ürettikçe ve mevcut ürünleri geliştirdikçe daha fazla ürün satın almaktadır,
- İşletme ve onun ürünlerinden övgü ile bahsetmektedir,
- İşletmenin ürünleri ile rekabet eden markalara ve onlarla ilgili reklamlara pek aldırış etmeyerek, fiyat üzerinde de çok durmamaktadır,
- İşletmeye , ürün ve servis hakkında fikirler sunmaktadır,
- Etkileşim rutin bir hal aldığında mevcut müşterilere hizmet etmek yeni müşterilere hizmet etmekten daha az masraflı olmaktadır.

2.2.3.Müşteri İçin Değer Yaratma

Günümüzde pazarlama alanında “müşteri odaklılık”, “müşteri tatmini”, “müşteri hizmeti”, “müşteri memnuniyeti”, “müşteri bağlılığı” gibi kavramlarla çok sık karşılaşmaktayız. Bu kavramların ortak yönü “müşterilerinize odaklanacaksınız” cümlesi ile açıklanabilir. Müşteri değeri, bunlardan daha derin bir kavramdır. Müşteri değeri olgusu, müşteri tatmini unsurlarına ek olarak ürününün rakipler arasından nasıl seçildiğini, seçim kriterlerinin rakiplerinkiler ile kıyaslanmasını ve her kriterin önem derecelerini incelemeye alır.

Günümüzde işletmeler, artan biçimde dinamikleşen, değişen, fırtınalı ve karmaşık pazarlarla yüz yüze gelmektedirler. Tüketiciler, ürün ve hizmetlerini satın aldıkları işletmeleri daha yoğun ve titiz biçimde değerlendirmekte, daha az bir ödeme ile daha fazla hizmet talep etmektedir. Gelişen teknoloji ve iletişim olanakları sonucu yaratılmış olan ürün avantajlarının ömrü kısa olabilmektedir. Böyle bir ortamda

işletmeler rekabetçi avantajları yakalamak için yeni yollar, stratejiler aramaktadırlar. Bu yollardan biri, hepimizin bildiği ve üzerinde titizlikle durduğu kalite yönelimidir. Kalite yaklaşımı ve kaliteye odaklanan uygulamalar ile yöneticiler işletme için faaliyetleri değiştirip geliştirebilme ve sonuçta kaliteli ürünler, süreçler elde edebilmeyi başaramışlardır. Toplam kalite yaklaşımı, müşteri tatminini ön plana çıkarmıştır. Ancak ölçülebilir ve yönetilebilir bir kavram olabilmesi için müşteri tatmininin zorunlu olarak müşteri için değer kavramına bağlanması gerekir. Toplam kalite çalışmalarında, genellikle tüm dikkat ve ilgi iç faaliyetlerde odaklanmıştır. Kalite yönetiminin ve uygulamalarının birçok kuruluş tarafından başarıyla gerçekleştirilmesi ve kalite farklılıklarının daralmaya başlaması, bunun rekabetçi bir üstünlük olmasını ortadan kaldırmayı gerçekleştirmektedir. Tüketiciler, kalite standartlarına uymayan ürünleri, markaları, dikkate bile almamaktadırlar. Kalite olmazsa olmaz koşuluna indirgenmiş ve tüketici bunun ötesinde kendisine sunulan “değer” kavramını arayış içerisine girmiştir. şirketler, kalitenin ötesinde başka rekabet üstünlükleri yaratacak uygulamalara ihtiyaç duymaktadırlar. Arayış, dış müşterilere ve onların bekledikleri, istedikleri, algıladıkları değere yönelmiştir.

Müşteri için değer yaratma, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili yaklaşımdır. Müşteri açısından değer yaratma kavramı müşterinin ödediği karşılığında beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermektedir. Daha doğrusu, ek yararları bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır. Buradaki önemli nokta; beklenen, umut edilen, algılanan durumdur. Bir paket tuz aldığınızda, kimsenin bunu arabanıza kadar taşıtabileceğini düşünemez ve beklemezsiniz. Ancak, hepimiz arabamıza benzin aldığımızda bir kahve ikramını ya da camların temizlenmesini bekleriz.

Müşteri için değer yaratma sonucunda elde edilebilecek müşteri tatmini, kuruluşlara şu yararları getirebilecektir (Odabaşı, 2004:48-51):

- Daha yüksek oranda tekrarlanan satın almaların artması,
- Maliyetlerin ve giderlerin daha bilinçli yönetilmesi sonucu kar marjlarının yükselmesi,

- Yaratıcılık destekleneceğinden çalışanların motivasyonlarının yükselmesi ve işletmeden ayrılma oranlarının düşmesi,
- Yüksek değer elde eden müşterilerin duygularını yakınlarına aktarmaları.

2.2.4. Müşteri Sadakati Kavramı

Müşteri sadakati kavramı özellikle ele geçmez doğası ve soyut öğeleri yüzünden hayli karmaşık bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla müşteri sadakati kavramını algılanan ve davranışsal sadakat olarak ikiye ayırmak mümkündür (www.satmetrix.com).

Algılanan müşteri sadakati; müşterinin tutumu, fikirleri ve tatmin gibi duygulara dayanmaktadır. Algılama ölçümlerinde müşteri sadakati genellikle tatmin şeklinde gösterilmektedir. Müşteri sadakati araştırmacıların, müşteri tatmininin alışveriş deneyimi sırasında ve sonucundaki algılanan performans ile alışveriş öncesi beklentileri karşılaştıran bir değerlendirme sürecinden ortaya çıkmaktadır. Müşteri beklentisi ve alışveriş deneyimi algılanması arasındaki fark azaldıkça tatmin düzeyi de artacaktır. Davranışsal müşteri sadakati ise tekrar alışveriş yapmak eğilimleri müşterilerin hedeflediği veya gerçek satın alma davranışlarına dayanmaktadır.

Günümüzde tüketiciler giderek daha fazla bilinçlenirken, müşteri sadakati de hızla azalmaktadır. Müşteri sadakatinin azalmasının nedenleri şunlardır:

- Küreselleşme,
- Artan rekabet ve düşük fiyatlı alternatif ürünler,
- Bilgiye ulaşımındaki kolaylık ve bilgi paylaşımı,
- Tüketicinin giderek daha fazla bilinçlenmesi
- Mesaj kirliliği,
- İnternetin yaygınlaşması,
- Artan pazarlama maliyetleri,
- Teknolojik gelişmeler,
- Birbirine benzeyen ürünler.

Yüksek ölçüde müşteri sadakati yaratmanın anahtarı, yüksek müşteri değeri sunmaktır. Araştırmalara göre tüketiciler, yaptıkları her dört alışverişin birinden tatmin olmamaktadır (Çoroğlu, 2002:87). Tatmin olan müşteriler ise, yeni bir teklif karşısında kolay kolay işletme değiştirmemektedir. Bu nedenle işletmeler, müşterilerin tatmin olması ve işletme ile ilişkilerini sürdürmesi için maksimum gayret göstermelidir.

Müşteri sadakati tekrar satın alma sıklığı olarak tanımlanırsa, bir mal ya da hizmeti tekrar tekrar satın alan ve bu satın alışlarda mallarla yada hizmetlerle ilgili bilgi edinmeye gerek duymayan müşteriler sadık müşterilerdir. Müşterilerin mutlu oldukları bir işletme, müşterisini aynı derecede mutlu edecek başka işletmelere kaymaması için müşterilerinin ihtiyaçlarının karşılanması sırasında işletme ile müşteri arasındaki ilişkileri nelerin etkileyebileceğini belirlemek zorundadır. Müşteriler genellikle alışveriş yaptıkları işletmelerden kendilerini tanımlarını ve hatırlamalarını, özel ihtiyaçların karşılayacak ürün veya hizmet sunmalarını istemektedirler. Ayrıca müşteriler işletme ile iletişim kurabilecekleri güvenli bir yol sağlanmasını da kendilerine değer verildiğinin göstergesi olarak kabul etmektedirler. İşletmeler pazarlama bölümünün rolünün sadece bir dizi ürünlere talep yaratmak olmadığını ayrıca spesifik müşteri gruplarının ihtiyaçlarını belirlemek olduğunu anlamak zorundadırlar.

Müşteri ile her iletişim o müşterilerden daha fazla bilgi sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu etkileşim zamanla müşterilerin işletmelere kendilerini nasıl daha iyi davranacağını öğretmesiyle sonuçlanacaktır (Linde, 2001:48). Böylece müşteri sadakati sağlanacaktır.

Kaliteli ürün ve hizmet üretmek tüm işletmelerin temel amacı olmasına rağmen müşteri tatminini sağlamak yeterli olmayacaktır. Bunun için müşteri beklentilerini düşük fiyatla karşılamak ve müşterilerle ilişkiyi geliştirmek gerekmektedir. Müşteriler ürün veya hizmetten beklediklerini bulsalar bile kolayca rakip işletmelere kayabilmektedirler. Bunu önlemenin tek yolu iyi müşteri ilişkileri kurarak müşteri sadakatini sağlamaktır. Müşteri istek ve ihtiyaçları en kaliteli

şekilde, en kısa sürede ve en uygun fiyatla karşılanacak ve satış sonrasında da müşteriyle ilişki kurarak müşteri memnuniyetini artırmak gerekecektir. Böylece müşterinin tekrar ürün ve hizmet satın alması sağlanacaktır. Çünkü müşteri işini aynı şekilde yapan rakip işletmelere gidip aynı şeyleri tekrar öğretmek istememektedir. Böylece işletme rakiplerinden hem daha fazla bilgi sahibi olurken hem de rakiplerin veremeyeceği hizmetleri müşterisine sunma imkanı elde etmektedir. (Çığ, 2001:2).

Her bir müşteri için müşteri sadakati süreci değişik olmak zorundadır. Örneğin ilk yıl 100 müşterisi olan bir işletmede müşterinin %70'i ikinci yıl yine o işletmenin müşterisi ise bu iyi bir sonuçtur. Üçüncü yılda kalan müşterilerin %80'i yine aynı işletmeyle çalışıyorsa müşteri sadakati sağlanmış olacaktır. İşletmeyi ilk terk edenler ise sadık olmayan müşterilerdir. Ayrıca müşteri sadakatının kaynağı da önemlidir. Alınan sonuçların yanıltıcı olmaması için bir kontrol grubunun oluşturulması gerekmektedir. Bir müşterinin bir işletmeyle çalışmasının nedeni müşteri memnuniyeti olabileceği gibi ekonomik koşullar vb. gibi nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Bunun çok iyi belirlenmesi gerekmektedir.

Müşteri sadakatini bilişsel, duygusal, davranışsal ve doğrudan davranışa yönelik sadakat olmak üzere dört aşamada inceleyebiliriz (Altıntaş, 31-32).

2.2.4.1. Bilişsel Sadakat

Markayla ilgili özellik bilgilerinin tüketicilerin diğer markalarla karşılaştırabileceği düzeyde olduğu sadakatin bu ilk aşamasında, müşteri sadakati markaya bağlıdır. Bilişsellik ise müşterilerin daha önceki tecrübelerinden edindikleri bilgi ile ilgili olmaktadır. Tüketicilerin ürün ve hizmetle olan ilişkisi hep aynı şekilde ise müşteri tatmini ve müşteri sadakati tam olarak sağlanamaz. Ancak zaman içerisinde müşteri tatmini sağlanır ve müşterinin işletme ile ilgili tecrübesi artarsa o zaman duygusal sadakat başlamaktadır.

2.2.4.2.Duygusal Sadakat

Duygusal sadakat aşamasında müşteriler belirli bir süreç içerisinde bir ürün veya hizmetten tatmin olmuş o ürün veya hizmetle ilgili olarak tecrübe kazanmıştır. Sadakatin ikinci aşamasında müşteriler markaya karşı duygusal bir sadakat taşımaya başlamışlardır. Ancak bu müşterilerin başka işletmelere gitmeyeceği anlamına gelmemektedir. Müşteriler tatmin olsalar da yine başka işletmelere gidebilirler. Müşterilerin tam sadakatini sağlayabilmek için işletmeyle daha yoğun ilişkiler kurmaları gerekmektedir.

2.2.4.3.Davranışsal Eğimli Sadakat

Sadakatin bu üçüncü aşamasında tüketici marka sadakati aşamasını ve duygusal aşamayı geçmiş, bir ürün ve hizmeti satın almaya karar vermiş konumdadır. Tüketici ürün ve hizmeti satın alma eğiliminde olduğu için eğilim sadakati olarak da adlandırılmaktadır. Bu aşamada müşteri malı tekrar satın alma eğilimine girmiştir.

2.2.4.4.Doğrudan Davranışa Yönelik Sadakat

Bu aşamada daha önceki sadakat aşamaları doğrudan davranışa yönelmektedir. Burada davranışa hazır olmak ve engellerin üstesinden gelmek adı altında iki aşama mevcuttur. Davranışa hazır olmak, gelecekte söz konusu ürün ve hizmeti sürekli olarak satın alma eğiliminde olmaktadır. Engellerin üstesinden gelmek ise bir takım potansiyel engelleri ve pazarlama çabalarına rağmen o malı yeniden satın almaktır. Müşterilerin değişiklik ihtiyaçları, düşünce tarzları yada birden fazla markaya bağımlılıkları müşterileri diğer işletmelere yöneltip sadakatin güçlenmesini engelleyebilmektedir.

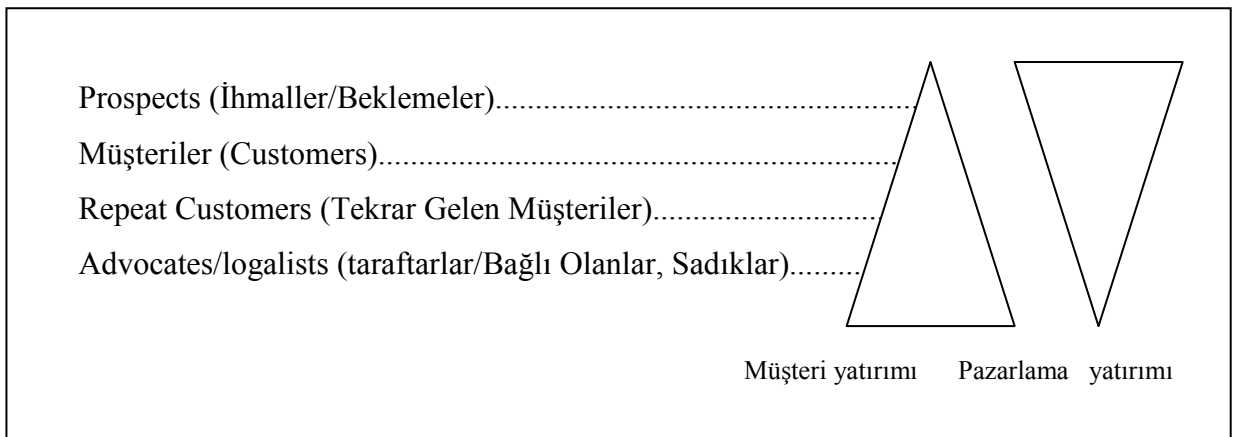
2.2.5.Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Değer kavramının diğer bir boyutu işletme müşterilerinin yaşam boyu değerinin ölçülmesi ve yönetilmesidir. Bu kavram potansiyel müşterileri gerçek müşteriler haline getirmek yerine mevcut müşterileri elde tutmak ve onların

sadakatini kazanmak üzerine yoğunlaşmaktadır. Müşteri yaşam boyu değeri kavramına göre, müşteri bir satın alma öznesi değil, uzun süreli ilişkiler kurulan bir iş ortağıdır. Müşterilerini yaşam boyu tutabilen bir işletme önemli bir rekabet ve karlılık avantajı sağlamış olacaktır.

Müşteriler öncelikle bir ürün yada hizmeti fark ederler, daha sonra bu ürün yada hizmet ile ilgili bir araştırma yaparak satın alıp almamaya karar verirler. Satın almaya karar vermişlerse, teslimattan sonra bu ürün yada hizmetle ilgili bir sonuca varırlar. Eğer ürün yada hizmetten memnun kalmışlarsa yeniden satın alma kararı verirler, bu müşterileri elde tutmak ve müşteri yaşam boyu değerini uzun tutmak mümkündür. Ancak ürün yada hizmetten beklediğini bulamayan müşteri, işletmeyi terk edebilir yada işletme bu müşteriden kaçınabilir. Bu durumda müşteri yaşam boyu değeri kısa sürecektir.

Şimdiki ve gelecekteki müşterileri satın alımlarında beklenen fayda, müşteri tatminini sağlamak için katlanılan pazarlama maliyetlerinden çok daha fazladır. Müşterilerin elde tutulduğu her yıl, müşteriye hizmet edebilme maliyetini azaltırken onun getirebileceği karlılık payını artırmaktadır. Bu durumu aşağıda Şekil 1’de açıklanmıştır.



Şekil 1: Müşteri ve Pazarlama Yatırımı

Kaynak: (Creating Customer Value, [www. Nykamp.com/whitepaper](http://www.Nykamp.com/whitepaper).13.02.2004)

Şekil 1’den de görüldüğü gibi işletmeye sadık müşteriler grubuna yapılan yatırım azalırken bu grupta karlılık en yüksek orana çıkmaktadır. Bir işletmenin müşteriyle ilgili dikkat edeceği iki faktör bulunmaktadır. Birincisi yeni müşteriler kazanmak, diğeri de sahip olunan müşterileri korumaktır. Fakat bu iki hedefe ulaşmak için ne kadarlık bir bütçe ayırması gerektiğini ve bunların uzun dönemli kazançlarda ne şekilde etkili olduğunu bilemeyecektir. Ayrıca işletme hangi müşterilerine ne kadarlık bir yatırım yapacağını da bilmemektedir.

Müşteri yaşam boyu değeri analizi, zaman içersinde müşterilerin işletme ile olan ilişkilerine göre müşterinin uzun dönem getirisini ve geleceğe ait getirisini analiz etmekte ve buna göre bir proje hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. Yani, bu güne kadar bir müşterinin işletme için ne harcadığını hesap etmek mümkündür. Ayrıca müşteri yaşam boyu değeri bu müşteriden ileride neler kazanabileceğini de analiz etmeye olanak vermektedir.

Müşteri yaşam boyu değerini ölçmek için aşağıdaki bilgilere ihtiyaç vardır(Odabaşı,2004:61):

- Müşterinin ne sıklıkla alışveriş ettiği,
- Müşterinin aktif olarak işletmeden alışveriş yapma zamanının uzunluğu,
- Müşterinin diğer ürünleri alma olasılığı ve bu durumda bu satışlardan elde edilecek gelir,
- Müşterinin başarılı bir şekilde işletmeyi arkadaşına, iş arkadaşına veya akrabasına önerme olasılığı,
- Uygun indirim oranı.

Müşteri yaşam boyu değerine ait faktörlerden pek çoğu hazır bir şekilde elde edilebilir türden olup, bilinen gerçeklerdir. Diğerleri ise müşterinin ileriki zamanlardaki davranışları veya yapılacak masrafları tahmin etme yoluyla saptanabilir. Ayrıca bazı faktörlerin yaşam boyu değerine etkisi diğerlerine göre daha fazladır. Bunların da iyi bir şekilde saptanması gerekmektedir (Odabaşı,2004:61).

2.2.5.1.Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Kullanılması

Pazarlamacılar müşteri yaşam boyu değerinin ortalama bir müşteriden zaman içerisinde sağlayacakları kazancı tahmin etmek için kullandıkları gibi yüksek ve düşük değerli müşterileri tespit etmede de kullanmaktadırlar. Müşterilerin ayırt edilmesinde yani değerlendirilmesinde kullanılan anahtar kriterlerin bazıları şunlardır (www.nykamp.com/whitepaper)

- a) **Birincil Kaynak:** Müşterinin hangi yolla (katalog listesiyle mi, tavsiye üzerine mi veya soruşturma ile mi) elde edildiği,
- b) **Birincil Medya ve Format:** Müşterinin hangi yolla ve ne şekilde (doğrudan posta, e-mail, telefon, katalog vb.) kazanıldığı,
- c) **İlk Satın Alma Karakteristikleri:** Miktar, ürün kategorisi, tarih, ödeme şekli ve ürünün ulaştırılma şekli,
- d) **İlk Sunum:** Müşteriye indirim veya özel bir teklif yapıp yapılmadığı
- e) **İşletme ve Müşteri Yapısı:** Yaş, evlilik durumu, gelir, çocuk var mı varsa yaşları, işletmenin büyüklüğü vb. gibi işletme ve müşteri ile ilgili özellikler

2.2.5.2.Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Hesaplanması

Müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanmasında tarihi, şimdiki ve potansiyel değer olmak üzere üç temel aşama vardır:

- a) **Tarihi Değer:** Şimdiye kadar müşterinin değeri neydi?
- b) **Şimdiki Değer:** Müşterinin şu anki tavırları değişmezse gelecekteki değeri ne olur?
- c) **Potansiyel Değer:** Müşterilerin işletme ile olan alışveriş ilişkisi artırılsa veya onların işletmeyi tavsiye etmeleri yolunda bir çaba gösterilirse müşterilerin değeri ne olabilir?

O halde müşteri değeri yönetimi, müşteri yaşam boyu değerini azami değerlere çıkarmak için hazırlanmış proseslerin ve bağlantıların yönetilmesidir ki bu da müşterinin şimdiki değeri ile potansiyel değeri arasındaki boşluğu kapamakla mümkün olabilmektedir.

2.2.6.Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, ürün ve hizmetin geliştirilme aşamasından satış sonrası servis ve hizmetleri de kapsayacak bir biçimde işletmenin müşteriye yönelerek onun istek ve arzularını en iyi şekilde karşılayıp tatmin yaratması şeklinde açıklanabilir. Bu da genellikle işletmedeki bütün çalışanların çabalarının müşteri isteklerine yönelik olup çalışanlar arasındaki bağlılığın müşteri istekleriyle sağlanması şeklinde bir görünüm yaratmaktadır. İşletmenin performansının ölçülmesinde ise müşteri tatmini en önemli kriter haline gelmektedir.

Son dönemlerde bir işletmenin varoluşunun temel nedeninin "Müşterileri" olduğu daha belirgin biçimde anlaşılmaktadır. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak , sanal ticaret, ürün çeşitliliği ve rekabetin her geçen gün artması, müşterilerin öneminin anlaşılmasına neden olmaktadır. Müşterilerin isteklerine ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretmek, müşterilerce tercih edilebilirliği sağlamak açısından önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde başarılı işletmeler, müşterilerini en üst düzeyde memnun edebilmek ve onlara verdikleri önemi hissettirmek amacıyla, isteklerini ve mal ve hizmetleri kullandıktan sonraki tepkilerini anlamaya yönelik çalışmalar, araştırmalar yapmaktadırlar. Bu nedenle bu işletmelerde tüm çalışanlar tarafından, kalitenin ve kaliteli üretimin müşterinin istediği üstün nitelikler olduğu bilinerek kalitenin üretimin her aşamasında çalışan ve herkesin sorumluluğu olduğu düşüncesiyle hareket edilir. Çalışanlar, müşteriye memnun etmeyen bir üretimin, kurumda çalışan herkes için bir kayıp olduğunu, kaybedilen müşterinin ise tekrar kazanılmasının ne kadar güç olduğunu ve müşteri kaybının arttıkça kurumun ve çalışan herkesin varlığının tehlikeye girdiğinin bilincindedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, organizasyonda ve iş süreçlerinde değişiklik yapan, bilgi teknolojileri destekli bir iş stratejisi gerektirir. Bunun tersi, bir piramidin baş aşağıya durmasını beklemek gibidir ve hiçbir zaman çalışmaz. Öncelikle iş kriterleri yerine teknoloji üzerine odaklanmış bir CRM uygulaması başarısız olacaktır. Ama müşteri odaklı bir CRM, işletmeye belirgin faydalar sağlar (www.crmguru.com)

2.3.Etkin Bir Müşteri İlişkileri Yönetimi İçin Müşteri Temas Noktaları ve Planlama

Müşteri sürekliliğini hedefleyecek şekilde müşteri tatmininin sağlanması için satış öncesi, satış ve satış sonrasını içeren toplam müşteri deneyiminin işletme tarafından takip edilebilir olması en kritik başarı faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu başarmak, müşteri temas noktaları ve çeşitliliğinin arttığı günümüzde etkin bir CRM uygulamasından geçmektedir.

Etkin bir CRM yapısı işlevsel açıdan incelendiğinde iki ana platformdan söz etmek mümkün görünmektedir; müşteri temas noktalarını yer aldığı etkileşim platformu ve yönetim kararlarının verildiği bilgi platformu.

Müşteri bilgi platformu işletmeye yön verecek bir planlama ve yönetim platformudur. Kampanya yönetimi, müşteri geri dönüş analizi ve müşteri modelleme gibi müşteri süreçleri ile ilgili unsurları içerebilir. (Müşteri Seçimi, Müşteri Edinme, Müşteri Bağlılığı, Müşteri Derinleştirme). Müşteri etkileşim platformu satış, çağrı merkezi hizmetleri, İnternet üzerinden verilen tüm tanıtım, satış ve satış sonrası süreçleri kapsar. Başarılı bir CRM sistemi her iki platformun bütünsel olarak çalışması ile mümkün olur.

İşletmeler, CRM yapılanmasına gitmeden önce kendi CRM tariflerini şekillendirmek için çalışmalıdırlar. CRM birçok iş sürecini etkiyeceği için durum tespitinin yapılması ve gidilecek yönün belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu ön çalışmada pazar durumu, satış ve lojistik, müşteri yapısı, ürün ve hizmetler, satış

sonrası hizmetler, insan kaynakları ve organizasyon dikkate alınacak önemli hususlardır.

Satış ve lojistik diğer bir deyişle müşteriye erişim kanallarının yapısı (ATM, çağrı merkezi, İnternet şubesi, telefon bankacılığı) müşteri edinme süreci açısından önemlidir. Satış otomasyonu, potansiyel müşteri takibi, satış örgütünün yönetimi gibi unsurlar dikkate alınmalıdır. Ürün ve hizmetlerin müşterilerin özel ihtiyaçlarına göre şekillendirilmiş olması, müşteri edinme sürecine katkıda bulunabilir. Müşterinin stratejik değerine özgü değişik uygulamalara gidilebilir, örneğin mevcut müşteri veri tabanında farklı özellikler taşıyan müşteriler gruplandırılarak, özel ürün ve hizmetler yeniden şekillendirilebilir. Sigortam.net gibi karşılaştırmalı finansal hizmet sağlayıcı kuruluşların müşterilerinin kişisel özelliklerine göre oluşturulmuş ürünler sunmaları, kişiselleştirmeye güzel bir örnek teşkil etmektedir.

İşletmenin CRM vizyonunu belirleyecek diğer önemli bir faktör de müşteri yapısıdır. Tüketici, kurumsal veya karma müşteri portföyüne sahip olan işletmeler müşterinin riskini taşımaktadır. Bunun sebebi ise, bireysel müşteri pazardan etkilenirken, kurumsal müşteriler ise sektöre! gelişmelerden etkilenebilmektedir.

3.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), müşterilerin nasıl segmentlere ve alt segmentlere ayrılabilceği, müşteriye nasıl ulaşılabileceği ve onlarla kalıcı ilişkilerin nasıl kurulabileceği hususlarını içermektedir. Uluslararası bir araştırma şirketi olan Gartner Group araştırmalarına göre global alanda CRM uygulama ve servis pazarının çapı 2001 yılında 23 milyar dolara ulaşmıştır. 2005 yılına kadar ise CRM lisans ve servis pazarının 77 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir (Çoroğlu, 2002:97).

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de CRM pazarı önem kazanmaya başlamıştır. CRM'in önemini anlayan büyük işletmeler, alt yapılarını CRM'e uygun hale getirmeye başlarken, küçük işletmeler halen, CRM'i büyük işletmelerin bünyelerinde entegre edebilecekleri, maliyetli bir uygulama olarak

görmektedirler. Örneğin; 2001 yılında Oracle ve Hewlett Packard firmaları, CRM'e yatırım yapmak isteyen işletmelerin uzun ve karmaşık bir süreç yerine, çok daha etkili ve kısa bir süre içerisinde CRM'e başlangıç yapmalarını sağlamak amacıyla "90 Günde CRM" adlı program geliştirmişlerdir.

IDC (International Data Center) verilerine göre global pazarda 500'e yakın CRM işletmesi faaliyet göstermektedir. Ancak gerçek iş problemlerine çözüm getiremeyen CRM işletmeleri ve yazılımlarının pazardan çekilmeye başlayacakları tahmin edilmektedir. CRM dünyasının önemli isimlerinden Bob Thompson da, CRM işletmelerinin soyut yaklaşımları bir kenara bırakıp yazılımlarını gerçekten tanıtmaya, belirsiz vaatlerde bulunmak yerine yazılımlarının gerçek getirisini göstermeye başlamaları gerektiğini söylemektedir (Çoroğlu, 2002:97).

Günümüzde dünyanın hemen her yerinde, üretici işletmelerin karşı karşıya kaldıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin giderek çok ciddi şekilde azalmasıdır. Bunun nedeni ise artan rekabet ve bunun sonucunda müşterilere sürekli olarak sunulan daha ucuz fiyatlı ve daha cazip alternatiflerdir. Müşteri sadakatinin azalması ile birlikte kar marjları da düşmekte ve müşteriyi ele geçirmenin tek yolu fiyat kırmakla mümkün olmaktadır .

E-ticaret diye adlandırılan ve genel olarak internet üzerinden yapılan ticareti ifade eden bu kavramın da hayata geçmesiyle karlılıkta ve müşteri sadakatinde daha büyük düşüşlerin olması kaçınılmaz bir hale gelmiştir.

İşin zor taraflarından birisi de karlılığı arttırmanın temel yolunun farklılığı yaratmaktan geçmesine rağmen, ürünün fonksiyonel özellikleri bakımından farklılık yapmanın neredeyse imkansız hale gelmesidir. Çünkü, işlevsellik açısından artık hemen hemen tüm ürünler birbirinin aynısıdır ve ürün ya da hizmet olarak ürün emtia özelliğine ulaşıyor olmasıdır (Kırım, 2003:47). İşte bu noktada "farklı müşterilere farklı muamele yapma" fikrinden hareketle birebir pazarlama (One to One Marketing) alanında çalışmalar başlamıştır

Don Peppers tarafından ileri sürülen birebir pazarlama kavramı, bir başka deyişle Müşteri İlişkileri Yönetimi aslında işletme yaşamı için yeni bir kavram değildir. Pazarlamanın gelişme periyodunun başlangıç aşamalarında müşteriyle birebir kurulan ilişkilere rastlanmaktadır.

Ancak daha sonra gelen kitlesel üretim ve buna bağlı olarak ortaya çıkan kitlesel pazarlama ile artan nüfus karşısında işletmelerin karşı karşıya bulunduğu durum müşteriyle kurulan birebir ilişkilerin unutulmasına yol açmıştır. Ancak 20.yy.'ın ortalarında bireylerin birbirleriyle kurdukları iletişimi daha olanaklı hale getiren pek çok yeni teknolojinin günlük ve ekonomik yaşamaya girmeye başlamasıyla birlikte uzun dönemde ekonomide yaşanmaya başlayan olumlu değişim, pazarlamanın birebir yüzüne de yansımıştır. Birebir pazarlama her bir müşteri ile öğrenme ilişkisi kurarak müşteri değerini artırmaya çalışan bir pazarlama stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır.

4.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMASININ GEREKLİLİĞİ

Günümüzde rekabet ortamında CRM değişen dünyaya uyum sağlamada bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Önceden pazarlama tanımlamaları yapılırken "mal ve hizmetlerin üretim sürecinden çok önce başlar ve üretimden sonra da devam eder" denilmekte, "müşteri" yerine "ürün" odaklı tanımlamalar yapılmakta ve "üretim anlayışı, bir iş anlayışı olarak mamul kavramına dayanır ve mamul yönetimi olarak da düşünülebilir" denilmekteydi.

Müşteri merkezli anlayışın temellerini "tüketiciye yönelik tutum" şeklinde 1970'li yıllarda görmekteyiz. Bu yıllarda pazarlamanın üç temel unsurundan biri olarak "tüketiciye yönelik tutum" ifade edilmekteydi (Mucuk,1986:9)..

CRM ile ürün-üretim merkezli yaklaşım nihayetlenmiştir. CRM, müşteri merkezli bir stratejidir. Zaman zaman "müşteri odaklı" olarak ifade edilse de günümüzde müşteri merkezli tanımı ağırlık kazanmıştır. Müşteri merkezli olmak müşteri odaklı olmaktan daha ileri ve nihai aşamadır. Böylece 1970'li yıllarda

başlayan "müşteri" eksenli yaklaşım günümüzde bir zorunluluk olarak müşteri merkezli bir yaklaşım olarak CRM stratejisiyle uygulamadadır. Hatta CRM ile işletmelerin sadece müşteri merkezli satış ve pazarlama anlayışları değil, iç organizasyonları da değişmektedir. Böyle bir çevrenin varlığı günümüz rekabet koşullarında CRM uygulayan işletmeler için olumsuz rekabet koşullarıyla başa çıkmak demektir.

İşletmeleri, müşteri ilişkileri yönetimini uygulamasına iten bazı nedenler aşağıda maddeler halinde gösterilmiştir:

- a) Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamasına geçerek “süreç yönetimi” bağlamında satış ve pazarlama bölümleri gelişi-güzellikten kurtularak “uzun dönemli müşteri yönetimi” sürekliliğine kavuşabileceklerdir.
- b) Ürünlerin birbirine bu kadar benzediği bir dünyada, farklılığı yaratabilmenin ve rekabetçi bir üstünlüğü yakalayabilmenin tek yolu müşteriyi bire bir tanımak ve birebir pazarlama yapmaktan geçmektedir.
- c) Müşteri İlişkileri Yönetimi ile birlikte işletme aktiviteleri işletme içi dahili ihtiyaçlara göre değil, müşteri isteklerine göre dizayn edileceği için yalnızca satış-pazarlama bölümleri değil, tüm bölümlerin verimini arttırıcı bir etki oluşturmaktadır.
- d) Müşteri İlişkileri Yönetimi satış, pazarlama, müşteri hizmetleri ile internet fırsatlarını en iyi şekilde birleştirir. İnsanlarla yüz yüze iş yapıldığında müşteri verileri toplanarak kolayca depolanabilirken, iş yapma kanalları (e-posta, telefon, internet) çoğaldığında yeni bilgi depolarını yüz yüze iletişimden sağlanan bilgilerle kaynaştırmak gereklidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi işte bunu yapabilmektedir. Hem geleneksel satış kanalları hem de alternatif dağıtım kanallardan

sağlanan bilgileri senteze ulaştırarak maksimum müşteri bilgisi ve ilişki fırsatı sağlayabilmektedir.

CRM stratejisi bazı işletmelere çok değişik nedenlerle ve çok değişik yollarla bazı şeyler yapma gerekliliği doğuracak bir yaklaşım sunmaktadır. Daha önce belirtildiği üzere strateji müşteri merkezli bir stratejidir. Köklerini işletme organizasyonunun kendisinden alır. Bu sebeple CRM altyapısı tüm işletmece bir takım olarak kavranmalı ve altyapının oluşumu için herkesin katılımı sağlanmalıdır. CRM altyapısının oluşturulmasında aşağıdaki noktalara özen gösterilmesi gerekmektedir (Power Dergisi, Sayı 2001/11, Sf.112.):

- a) Müşteri hareketlerini izlemek ve müşteriye buna dayanarak hangi mal ya da hizmeti sunacağımızı belirlemek,
- b) Müşteri mevcut durumun iyi ve kötü yanlarını nasıl görüyor? Mevcut arz ettiğimiz mal ve hizmetleri nasıl tükettiklerini ortaya koymak,
- c) Durduğumuz noktayı ve hedef noktalarını belirlemek gerekmektedir. Yetersiz teknoloji CRM'den kaçış için mazeret olmamalıdır,
- d) Rekabette işletmenin yerini belirlemek,
- e) Spesifik amaçlar oluşturulmalıdır,
- f) Entegre bakış mecburiyettir. Müşteri gözüyle bakılması gerekir,
- g) Çabuk elde edilebilecek kazanımlar hedeflenmelidir,
- h) Projede baştan sona eline bırakılacak bir yönetici lazımdır,
- i) Değişime hazır olmak icap eder,
- j) CRM güvenli müşteri bilgileri depolamayı gerektirir,
- k) Hedefler ölçülebilir olmalıdır.

5.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN SÜREÇLERİ (CRM PROSESLERİ)

CRM uygulamalarının temelinde müşteri yer almaktadır. CRM veya bir başka deyişle bire-bir pazarlama, özünde "farklı müşterilere farklı muamele yapmak"tır (Kırım,

2001:156). Dolayısıyla CRM mantığına göre her müşteriye farklı mal ve hizmet sunabilmek için öncelikle müşteriye tanımak gerekmektedir. İlk aşama olan "Müşteriyi tanımlama", bu süreci ifade etmektedir.

CRM tasarımının ikinci aşamasında ise temel hareket noktası "farklı müşterilerin işletmeden ne beklediğini ve müşterilerin işletme için değerini anlamak"tır. Bunu yapabilmek için öncelikle müşterileri tanımak ve tanımlamak gerekmektedir. İlk aşamada müşteri tanımlandığı için bir sonraki aşamada yapılması gereken, müşterilerin işletmeye sağladıkları değere göre bir sıralamaya tabi tutmak ve onları işletmeden beklentilerine göre birbirlerinden farklılaştırmaktır. Kırım'a göre (2001:156) bu aşama, CRM sürecindeki en önemli aşamadır. Müşteriler, işletme için iki yönden farklılık göstermektedir:

- 1) Her müşterinin işletme için değeri farklıdır,
- 2) Her müşterinin işletmeden beklentileri farklıdır.

Bu nedenle Kırım'a göre (2001:156) farklılaştırma süreci şu şekilde gelişmelidir:

- 1) Müşterileri işletmeye sağladıkları "değer"e göre sıralamak ve
- 2) Onları ihtiyaçlarına göre farklılaştırmak.

CRM tasarımının üçüncü aşaması olan "Müşteri ile Etkileşim" ise, müşteri ile satış ziyaretleri, pazarlama faaliyetleri, telefon, İnternet şubesi, çağrı merkezi, doğrudan pazarlama (e-posta gönderisi), müşteri hizmetlerine gelen şikayetler, fatura gönderme gibi halen ilişki içinde bulunan yolların tümünün kullanımını ifade etmektedir. Bu etkileşim sayesinde müşteri ile çift yönlü diyalog içine girilmiş olunmakta ve bu da müşteri hakkında çok daha detaylı bilgiler edinilmesini sağlamaktadır. Müşteri hakkında elde edilen her detaylı bilgi ise, CRM'in nihai amacı olan "butik hale getirme" veya bir başka ifadeyle "kişiye özel sunum" yapılabilmesinde kullanılmaktadır. Kısaca CRM tasarımında son aşama ile her müşteri için ayrı ve farklı mal veya hizmet veya hem mal hem de hizmet üretmek amaçlanmaktadır.

Yeni müşteri bulma ve onlarla ilişkiler kurup geliştirme, birçok kuruluştaki var olan müşterilerle ilişkiden daha çok ilgi çekebilmektedir. Aslında, pek anlamlı olmayan bu durumdan kuruluşların canları da yanabilmektedir. Müşterilerin kuruluşa olan ilgilerinin ve devamlılıklarının süreceğini düşünmek çok riskli bir varsayımdır. Gerçek ise, müşterilerin ürün ve hizmetlerde daha geniş bir tercih sunan kuruluşları seçtiği, diğerlerinden farksız ya da zayıf hizmet sunan ve müşteri ilişkileri kopuk olan kuruluşları ise terk ettiğidir. İyi müşterileri tutma, sürekli kılma ve onları sadık müşteriler haline getirme, işletmeler için insanların nefes almaları kadar doğal ve vazgeçilmez önemdedir (Odabaşı,2004:113).

1. Aşama: Müşteri Seçimi “En Karlı Müşterimiz Hangisidir?”	◦ Segmentasyon ◦ Kampanya Planları ◦ Marka ve Müşteri Planlamaları ◦ Yeni Ürün Lansmanları
2. Aşama: Müşteri Edinme “Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış nasıl gerçekleştirilir?”	◦ “Lead” Yönetimi ◦ İhtiyaç Analizleri ◦ Teklif Oluşturma ◦ Kapanış adımları
3. Aşama: Müşteri Koruma “Müşteriyi ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?”	◦ Sipariş Yönetimi ◦ Teslim ◦ Taleplerin Organizasyonu ◦ Problem Yönetimi, Refleks Sistemi
4. Aşama: Müşteri Derinleştirme “Müşteri sadakatini ve karlılığını uzun süre nasıl koruyabiliriz?”	◦ Müşteri İhtiyaç Analizleri ◦ Çapraz Satış kampanyaları

Şekil 2: Müşteri İlişkileri Yönetimi Aşamaları

Kaynak: www.crminturkey.org

Şekil 2’de de görüldüğü gibi işletmeler için CRM uygulamalarında dört aşamadan söz etmek mümkündür. İşletmeler ihtiyaçlarına ve stratejilerine göre bu aşamalara önem vermektedirler.

6. VERİ TABANLI PAZARLAMA

Veri tabanlı pazarlama, işletme içerisinde üretilen, özel araştırmalar sonucu elde edilen veya çeşitli kaynaklardan temin edilen bilgilerin depolanması ve müşterilerle olan ilişkilerde bu bilgilerden yararlanılmasıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi için öncelikle müşterinin tanınması gereklidir. Bunun için de işletmeler, müşteri ile ilgili her türlü verinin tutulduğu bir veri tabanına, ya da müşteri sayısının fazla olması halinde, bir veri ambarına sahip olmalıdır. İşletmeler, belirli bir teklifin yapılacağı müşterileri belirlemek ve müşteri sadakatini sağlamak gibi amaçlarla veri tabanları kullanmaktadır. Veri tabanları mevcut ya da potansiyel müşteriler hakkında değerli bilgilerin yanında, zaman tasarrufu, doğru müşteriyle doğru zamanda doğru ilişkiyi kurma imkanı ve rekabet avantajı da sağlamaktadır.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde, işletmeler müşteri veya müşteri adayları ile ilgili ayrıntılı bilgileri içeren, kendi veri tabanlarını oluşturmaktadır. Veri tabanı işletme içerisinde oluşturulabileceği gibi gerekli bilgiler işletme dışındaki bilgi bankalarından da temin edilebilir (Çoroğlu,2002:98).

Veri tabanı teknolojilerinin gelişmesine paralel olarak, verileri depolayan, gruplayan ve analiz eden araçların ve tekniklerin de hızlı bir gelişim gerçekleştirdiği görülmektedir. Özellikle müşteri ilişkileri kavramının ön plana çıkması ile birlikte karar destek sistemlerinin etkinleştirilmesi arayışı, veriyi değere dönüştürmeye yönelik bir takım tekniklerin ve araçların gelişmesine de zemin hazırlamıştır (www.microsoft.com.tr).

İşletme ve müşteriler hakkında çeşitli yöntemlerle elde edilen bilgiler veri tabanına girilecek verileri oluşturmaktadır. Birçok işletme, müşteri adres listeleri ile müşteri veri tabanını karıştırmaktadır. Müşteri adres listesinde, sadece isimler, adresler ve telefon numaraları yer almaktadır. Oysa bir müşteri veri tabanında çok daha fazla sayıda ve detaylı bilgiler bulunmaktadır. Bu bilgilere örnek olarak şunlar verilebilir(Çoroğlu,2002:98):

- Tüketicilerle ilgili demografik, sosyo-ekonomik ve psikolojik bilgiler,
- İşletmenin işbirliği yaptığı işletmelerle ve rakip işletmelerle ilgili bilgiler,
- İşletmenin satışları, maliyetleri ve siparişleri gibi bilgiler.

6.1.Veritabanları ve Veri Madenciliği

Veri madenciliği, eldeki verilerden üstü kapalı, çok net olmayan, önceden bilinmeyen ancak potansiyel olarak kullanışlı bilginin çıkarılmasıdır. Bu da; kümeleme, veri özetleme, değişikliklerin analizi, sapmaların tespiti gibi belirli sayıda teknik yaklaşımları içerir.

Başka bir deyişle, veri madenciliği, verilerin içerisindeki desenlerin, ilişkilerin, değişimlerin, düzensizliklerin, kuralların ve istatistiksel olarak önemli olan yapıların yarı otomatik olarak keşfedilmesidir.

Temel olarak veri madenciliği, veri setleri arasındaki desenlerin ya da düzenin, verinin analizi ve yazılım tekniklerinin kullanılması ile ilgilidir. Veriler arasındaki ilişkiyi, kuralları ve özellikleri belirlemekten bilgisayar sorumludur. Amaç, daha önceden fark edilmemiş veri desenlerini tespit edebilmektir.

Veri madenciliği, geleceğe yönelik öngörülerde bulunmak ve bir model oluşturmak amacıyla bir veri tabanındaki veriler arasındaki çeşitli kalıpları ve benzerlikleri ortaya çıkarmaya yönelik bir tekniktir. Veri madenciliği araçları kullanılarak, işletmelerin daha etkin kararlar almasına yönelik karar destek sistemlerinde gerekli olan eğilimlerin ve davranış kalıplarının ortaya çıkarılması

mümkün olmaktadır. Geçmişteki klasik karar destek sistemlerinin kullandığı araçlardan farklı olarak, veri madenciliğinde çok daha kapsamlı ve otomatize edilmiş analizler yapmaya yönelik birçok farklı özellik bulunmaktadır.

Günümüzde işletmelerin en önemli değerlerinden bir tanesi de sahip olduğu verilerdir. İletişim kanallarının sayısının her geçen gün artmasıyla birlikte, işletmelere akan veri miktarı da inanılmaz boyutlara ulaşmaktadır. Bu verileri doğru biçimde analiz ederek geleceğe yönelik çıkarımlarda bulunmanın önemini kavrayan işletmeler, bugüne dek verilerin analizine yönelik belirli çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu çabalar, 1970'li yılların başlarında sadece veri toplama düzeyinde iken teknolojik gelişmelerin de desteğiyle 1980'lerde veriye erişim sistemlerine, 1990'lı yıllarda veri ambarlarına ve karar destek sistemlerine ulaşan bir gelişim süreci sergilemiştir. Günümüzde ise verinin analizi anlamında veri madenciliği uygulamaları ön planda bulunmaktadır.

Veri madenciliği temel anlamda iki önemli özelliği ile işletmelerin yeni iş fırsatları yaratmasına imkan vermektedir. Veri madenciliğinin işletmelere sunduğu en önemli özellik, veri grupları arasındaki benzer eğilimlerin ve davranış kalıplarının belirlenmesidir. Bu süreç aynı zamanda otomatize edilmiş bir biçimde hayata geçirilebilmektedir. Bu fonksiyon, özellikle hedef pazarlara yönelik pazarlama faaliyetlerinde yoğun olarak kullanılmaktadır.

Diğer önemli bir fonksiyon ise bilinmeyen kalıpların ortaya çıkarılmasıdır. Veri madenciliği araçları yardımıyla, veriler içerisinde gizli kalmış kalıpların ortaya çıkarılması mümkün olmaktadır. Bu özelliğin kullanım bulabileceği alanlara örnek olarak, satışların analiz edilerek, birlikte satın alınan ürünlerin neler olduğunun belirlenmesi verilebilir.

Veri madenciliğinin işleme prensibinin temeli, kapsamlı bir modelleme yöntemine dayanmaktadır. Modelleme; eldeki veriler kullanılarak, daha önce gerçekleşmiş ve sonuçları bilinen durumların, mevcut sorunlara uyarlanması ve sonuçların bir modelleme içerisinde tahmin edilmesidir. Modellemede temel olarak,

geçmişte benzer durumlarda görülen süreçler, elde edilen bilgiler ve sonuçlar kullanılarak tahminler ortaya koyulur.

Müşterinin öneminin arttığı, işletmeye ulaşan verilerin yüksek boyutlara ulaştığı ve bu verilerin doğru analizinin kritik başarı faktörü haline geldiği günümüzde, veri madenciliği araçları, işletmelere çok değerli fırsatlar sağlamasıyla ön planda olmaya devam edecektir.

Günümüzde finans kuruluşlarının yoğun bir şekilde bilgisayar ve elektronik ticaret uygulamalarını kullanmaları ve müşteriler dahil çok sayıda bilgiyi bilgisayar ortamında saklamaları, bu alanda birbirlerine rakip olan işletmelerin çalışmaları, veri madenciliğinin önemini ön plana çıkarmaktadır.

Müşteri ile etkileşim kurmaya yönelik yeni platformlar (İnternet, çağrı merkezleri, etkileşimli televizyon) kalite yönetimi, kişiselleştirme ve kaynak optimizasyonunda yeni aşamalara geçmek adına, veri madenciliği uygulamalarının biçimini değiştirecek ve daha genel kullanım alanları bulmalarını sağlayacaktır (www.microsoft.com.tr).

6.2. Veri Ambarları

Günümüzde finans sektörünün üzerinde yoğunlaştığı önemli bir karar destek sistemi de veri ambarlarıdır. Firmalar günümüzde, *pazarda* yeni potansiyeller oluşturmaya, aynı alanda çalışan işletmelerle rekabet etmeye, maliyetleri azaltmaya, farklı işlere ait ilişkileri ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Tüm bu saydıklarımıza en büyük katkıyı "İşletme Zekası" da denilen karar destek sistemleri sağlamaktadır.

Veri ambarı, birbiri ile ilişkili verilerin sorgulamalarının yapıldığı ve analiz edilebildiği büyük veri deposudur. Yazılım ve donanımdan oluşmaktadır. Operasyonel ve organizasyonel işler için oluşturulur. Veri ambarında günlük işlerin ve müşterilerden alınan bilgilerin kayıt altına alınması amaçlanmakta ve kaydedilen bu bilgiler veri ambarının temelini oluşturmaktadır.

Verilerin dijital ortamda saklanmaya başlanması ile birlikte, yeryüzündeki bilgi miktarının her 20 ayda bir kendini iki katına çıkardığı günümüzde veri tabanlarının sayısı da benzer hatta daha yüksek bir oranda artmaktadır. Yüksek kapasiteli işlem yapabilme gücünün ucuzlaşmasının bir sonucu olarak, veri saklama hem daha kolaylaşmış, hem de verinin kendisi ucuzlamıştır.

7.ELEKTRONİK MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (E-CRM)

İnternetin kullanımı CRM’i, e-CRM olarak adlandırılan yeni bir sürece taşımıştır. Web siteleri, e-ticaret işletmeleri ve self-servis uygulamaları ile müşterilerle direkt bir iletişim imkanı bulunmaktadır. “Ortaklarla ilişki yönetimi” uygulamalarının pazara girişi ile birlikte 1999 yılından itibaren, satış kanalındaki ortaklar ve son kullanıcıya kadar arada olan kişileri desteklemek söz konusu olmuştur. Bu uygulamalar CRM’de aşağıdaki iş süreçlerini desteklemektedir:

- a) **Pazarlama:** Veri madenciliği, kampanya yönetimi, pazar liderliği dağıtımı ile hedef pazara kısa sürede ulaşmak,
- b) **Satış:** Üreticiler, dizayncılar, bilgi yönetim araçları, iletişim yöneticileri ve yardımcıları öngörülerini ile işi başarılı satış ile bitirmek,
- c) **E-ticaret:** İnternet çağında satış süreci, satın alma anında değişimi hızlı işlem ve düşük maliyet ile yapmak,
- d) **Hizmet:** Posta ile satış hizmeti ve çağrı merkezi ya da web tabanlı uygulamalarla desteklenen müşteri servisi seçeneklerinin aktif olmasını sağlamak.

CRM uzun vadeli, karlı müşteri ilişkileri sağlayan bir stratejidir. Başarılı CRM'in ilk şartı müşteri ihtiyacı üzerine kurulu iş faaliyetleridir. CRM teknolojileri ancak bu şekilde başarılı olabilir (www.crmguru.com). E-CRM den bahsetmek için e-ticaret modelleri ve e-ticaret müşterileri hakkında bilgi vermek yararlı olacaktır.

Elektronik ticaret, kullanım şekillerine ve taraflara bağlı olarak birkaç grupta toplanabilir. Bu grupları temel alan elektronik ticaret modelleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

7.1.İşletmeler Arası E-ticaret (BtoB;Business to Business)

Elektronik ortamda işletmelerin birbirleriyle yaptıkları ekonomik faaliyetlere işletmeler arası e-ticaret denilmektedir. Elektronik ortamda ilk olarak ortaya çıkan model BtoB modelidir. Ana işletme-bayiiiler arasında ki iletişim ve ekonomik faaliyetler ile birbirini tanımayan fakat elektronik ortamda birbirleriyle iş yapan veya yapmayı planlayan işletmeler bu modeli temsil etmektedirler.

Tüketiciye yönelik olmadığı için BtoB uygulamalarını kullanan işletmelerin bu yönleri kamuoyu tarafından fazla tanınmamakla birlikte, internet üzerinde yapılan ticari aktivitelerin çok büyük bir bölümünü temsil etmektedirler. Bugün internet üzerindeki en istikrarlı ve başarılı örnekler bu modelde ortaya çıkmaktadır. İşletmeler arası e-ticaret özellikle ABD'de toplamın %80 gibi bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu durum, Amerikan kuruluşlarının birbirleri ile olan ticari iş ilişkilerini internet kanalı üzerinden de yürütmek için büyük çaba sarfettiklerinin bir göstergesidir. BtoB faaliyetleri içerisinde öne çıkanlar elektronik veri değişimi (EDI), ürün bilgisi alma, danışmanlık hizmetleri, sipariş verme olarak sıralanabilir.

7.2.İşletme İle Tüketici Arasında E-ticaret (BtoC;Business to Costumer)

Elektronik ticaretin bu biçimi 1998 yılı itibariyle ABD'de beşte bir gibi bir bölümü oluşturmuştur. Ancak son yıllarda işletme-tüketici ticareti artış trendine girmiştir. Bu büyümeyi daha çok eğlence (kumar dahil çeşitli oyunlar, müzik ve

görsel yayınlar), seyahat (gezi, tatil ve uçak rezervasyonları), habercilik, finans hizmetleri (her türlü parasal işlemler, borsa alım-satımları ve banka işlemleri) ve e-mail, siteye üyelik gibi nesnel olmayan ürünler sağlamaktadır. Teleshopping, elektronik alışveriş, bilgilendirme hizmetleri, ücretli TV, elektronik ödeme, elektronik bankacılık, sigortacılık işlemleri, tüketici ve işletme arası e-ticaret şekillerine örnek olarak verilebilir.

İşletme ile tüketici arasındaki e-ticaret modeline örnek olarak pek çok uygulama göstermek mümkündür. Fakat gelir açısından incelendiğinde, bu modelin ticari getirisi, BtoB modeline göre çok daha alt düzeydedir. Bugün BtoC modeline verilen en popüler örnek Amazon.com'dur. Amazon.com, BtoC modelini en iyi biçimde yansıtmakta ve bu modelin uygulayabileceği hemen hemen tüm elektronik pazarlama faaliyetlerini bünyesinde yürütmektedir. Amazon.com BtoC modeli için dünyaya model olacak biçimde satış ve müşteri kazanma başarısı göstermesine rağmen, gelir elde etme konusunda büyük başarı elde edememiş ve hatta kimi dönemlerde zarar etmiştir. Yüksek satış rakamlarına rağmen elde edilen düşük kar marjı, yatırımcıların bu modele daha ihtiyatlı yaklaşımlarına sebep olmuştur. Tüm bu olumsuzluklara rağmen bu model, günümüzde popülerliğini hızla arttırmaktadır. Bunun başlıca sebebi ise, bu alanda pek çok uygulamanın faaliyete geçirilebilecek olması ve yüksek gelir beklentilerinin sürmesidir.

7.3.Tüketici ile Tüketici Arasında E-ticaret (CtoC;Costumer to Costumer)

Bu modelde tüketiciler (bireyler, hanehalkı), birbirleri ile iletişim kurmakta ve ekonomik faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bu model, önceki iki modelin aksine oldukça sadedir. Alıcılar, satıcılar ve aracılar bu modelin taraflarıdır. Aracı işletme veya birey internet platformunu oluşturarak ortamı yaratır. Bu ortam sanal bir işletme gibi çalışmakta ve bu sebeple "sanal işletme" olarak adlandırılmaktadır. Sanal işletmelerin amacı, üye kazanmak ve kazandıkları üyelerden gelir elde etmektir. Satıcılar, sanal işletmenin yarattığı sanal pazarda mallarını veya hizmetlerini satışa sunmakta, alıcılar da satışa sunulan mal ve hizmetler arasında seçim yaparak elektronik ortamda iş yapmaktadırlar. Bu model, kullanılmış eşya alım-satımından, yazılım pazarlamasına kadar pek çok şekilde kullanılmaktadır.

7.4.Bireyler Arasında E-ticaret (PtoP; Peer-to-Peer E-Commerce)

Son yıllarda popülerliği hızla artan e-ticaret modeli olan bireyler arasında e-ticaret, kişiselleştirme ve bireyselleşme akımının yarattığı bir ticari modeldir. Bu model, tüketiciler arasındaki e-ticarete (CtoC) benzemekle birlikte, önemli farklılıklar içermektedir. PtoP modeli, CtoC modelinden daha bağımsız ve tamamen bireyler arasında oluşan, aracının sadece iletişim ortamını sağlayarak pasif katkıda bulunduğu bir e-ticaret modelidir. PtoP modeli, her bireyi ilgilendirmektedir. Bu özelliği nedeniyle PtoP modeli, internet kullanıcıları arasında en hızlı yayılan modeldir (Özdemir, 2000).

7.5.Elektronik Analiz İşlemi (OLAP;On Line Analytical Processing)

Elektronik analiz işlemi (OLAP), bir işletmenin elinde bulunan verileri sadece tek bir bakış açısına göre değil, çok farklı açılardan değerlendirmesine imkan veren bir veri analiz tekniğidir.

Özellikle geçtiğimiz yıllar boyunca, işletmelerin, elde ettikleri verilerin önemli bir kısmını ilişkisel veri tabanlarında tutmaya başladığı görülmektedir. Bu verilerin daha değerli kılınması amacıyla gelişim süreci içerisinde bu verilere yönelik çeşitli teknolojiler de gelişmiştir. Özellikle, operasyona yönelik olmayan, karar destek sistemlerine yardımcı olacak taktiksel verilerin depolandığı yapılar olan veri ambarları, bu gelişim sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Veri ambarlarındaki bu verilerin operasyonel amaçlarla kullanılmasına yönelik analiz araçları olan OLAP sistemleri de bu gelişim çerçevesinde şekillenmiştir. Veri ambarı, veriyi depolayan ve yöneten bir yapı, OLAP ise bu verilere stratejik anlam katan bir dönüşüm aracı olarak nitelendirilebilir.

OLAP sistemleri işletmenin içerisinde birçok farklı noktada kullanım alanı bulabilir. Pazarlama ve satış verilerinin analizine dayanarak kampanyaların planlanması, finansal veriler kullanılarak finansal tahminlerde bulunulması OLAP araçları ile mümkün olmaktadır. Ayrıca üretim planlama ve analizinde de OLAP araçları kullanılabilir.

OLAP'ın sunduğu en büyük avantaj, veriler üzerinde sağladığı çok yönlü bakış imkanıdır. Örnek olarak bir ilişkisel veri tabanı iki boyutlu bir ortam olarak düşünülebilir. Bilgi, satır ve sütunlarla temsil edilmektedir. Buna karşın bir uygulamada satış fiyatı, satış bölgeleri ve müşteri profilleri ele alınarak üç boyutlu bir analiz gerektiğinde OLAP sistemlerinin kullanımı gerekecektir. OLAP, çeşitli boyutlardan aldığı verileri bir platformda birleştirilmiş gibi geniş bir boyutlama sağlayacaktır. OLAP araçlarının önemli bir özelliği de zorlu sorgulamaların gerektirdiği karmaşık matematiksel işlemleri ve analizleri oldukça hızlı biçimde gerçekleştirebilmeleridir (www.microsoft.com.tr).

BÖLÜM II

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1.BANKACILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ

Banka sözcüğünün kökeninin hemen tüm ülke dillerinde küçük değişikliklerle aynı şekilde ifade edildiği bu sözcüğün, İtalyanca “banko” aslından geldiği ve “banca” olarak da kullanıldığı sanılmaktadır. Banco kelimesi ise, bankacılık işlemlerinin pazar yerlerinde yapıldığı masa (banko) dır.

Bankacılığın her çağda etkili olmuş ana özelliği; bir maddenin emanet yada ödünç alınması ve yine ödünç verilmesi, yada saklanması ilkesine dayanmaktadır. Kurumsal olarak M.Ö 2000 yılında Babil’de ilk kez başladığı ileri sürülen bu özellik, bugünkü bankacılığın da temel ilkesini oluşturmaktadır. Ancak, geçirilen aşamaların bir sonucu olarak bankacılık çok çeşitli özellikler kazanmış; banka denilen kurum kaynak toplama ve dağıtma işlevinin ötesinde çok çeşitli görevler üstlenmiştir.

Bugünkü ekonomik ve ticari ilişkiler içinde çok önemli bir yer tutan banka; sermaye, para ve kredi konularına giren her türlü işlemleri yapan ve düzenleyen kamusal ve özel kişilerle işletmenin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılama faaliyetlerini esas çalışma konusu olarak seçen bir ekonomik birimdir. Ancak günümüzdeki bankalar öyle çok çeşitli konularda faaliyet göstermektedirler ki, bugünkü özelliklerinin tamamını kapsayan genel bir tanım vermek oldukça güçtür (Eyüpgiller, 1988:22).

Klasik anlamda bankalar, kredi, yatırım sermayesi ve para ödeme işlemleri yürüten kurumlardır. Bu kurumlar, faaliyetlerini faiz olarak sağladıkları bir gelir ile gerçekleştirirler. Banka, toplumda bazı insanların üretim veya başka yollarla elde ettikleri alım güçlerinin tüketilmeyen kısmını başkasına kullandırarak elde ettiği parasal farkla faaliyetlerini sürdüren bir kuruluştur. Ekonomideki işlevleri açısından

özellikle ticaret bankalarını kapsayan bir tanıma göre bankalar, kitlelerden mevduat ve diğer isimler altında kaynak toplayan, bu kaynakları kredilendirme ve diğer mali işlemlerde kullanan , bu işlemleri devamlı uğraşı olarak yapan, ekonomide kaydi para yaratan mali kurumlardır (Akgüç, 1992:7).

Bankanın tam bir tanımını yapmak mümkün değildir. Bunun nedeni, bankaların çok çeşitli konularla uğraşması, bu konuların bir kısmı ile iştigal eden fakat banka kapsamına girmeyen diğer hizmet işletmelerinin varlığıdır. Örneğin bankalar ödünç para veren kuruluşlar olarak tanımlandığında, sigorta işletmelerini, hisse senedi ve tahvil plasmanı ile uğraşan işletmeleri ve hatta sermayelerini borç para vererek sair gelirler elde edenleri de banka olarak kabul etmek gerekecektir. Bankalar tasarruf kabul eden kuruluşlar olarak tanımlandığında ise, bu kez de özel tasarruf sandıklarının birer banka olması, halkın tasarrufunu kabul etmeyen Sınai Kalkınma Bankası, Sınai Yatırım Bankası, Merkez Bankası gibi kuruluşların da banka olmaması gerekir. Diğer taraftan bankalar, para arz eden kuruluşlar olarak tanımlandığında, merkez ve ticaret bankaları dışında kalan bankaların banka olarak kabul edilmemesi gerekir. İşte bu nedenlerle birçok ülkede olduğu gibi, Türkiye’de de yasalarla herhangi bir banka tanımı yapılmamıştır (Birdal,1993:2).

Avrupa Birliğinin yürütme organı durumunda olan Avrupa Komisyonu, 1977 yılı sonlarında bankaların faaliyetine ilişkin hazırladığı yönergede bankaları; “halktan mevduat veya geri ödenmesi gereken fonlar kabul eden ve kendi hesabına kredi veren girişimler” olarak tanımlamıştır

Banka işletmeleriyle tanım yapmanın güç olmasına rağmen, bazı yayınlarda bankaların belli başlı uğraş alanları dikkate alınarak çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. En gelişmiş tanımıyla banka; “mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işletmelerinde kullanmak amacı güden veya kısaca; faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak ve kredi vermek olan bir ekonomik kuruluş” olarak ifade edilebilir (Altuğ, 2000:3).

2.BANKACILIĞIN TARİHİ GELİŞİMİ

Bankacılık hizmetleri ticaret kadar eskidir. Her ikisi de, insanlar arasındaki iş bölümü ve uzmanlaşmanın sonucu olarak doğmuş ve gelişmiştir. Bankacılık hizmetlerinin tarihsel gelişim süreci dünyada ve Türkiye’de olmak üzere iki ayrı alt başlıkta incelenmektedir.

2.1.Dünyada Bankacılığın Tarihi Gelişimi

Bankacılığın tarih boyunca gösterdiği gelişme, para kavramındaki gelişmeyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Bir diğer ifadeyle, para kavramı ve bankacılıktaki gelişme karşılıklı etki suretiyle bugünkü düzeye ulaşmıştır denebilir (Eyüpgiller, 1994:6).

Eldeki mevcut veriler bankacılık tarihinin M.Ö. 2000-2500 yıllarına kadar uzandığını göstermektedir. İlk bankaların, Orta Asya kökenli ve Türk asıllı oldukları varsayılan Sümerlere kadar uzandığı anlaşılmıştır (Birdal, 1993:19).

Eski çağlarda hükümdarların sarayları ile mabetleri para veya eşya olarak yapılan tevdiat, bankacılığın ilk izleri olarak kabul edilmektedir. Bu yerler, biri yaşanan, diğeri ölümden sonraki dünyanın egemenliğini temsil ettiğinden ve tevdiatta, hırsızlıkla talandan koruma gayesi görüldüğünden halka güven telkin ediliyordu. Bu emanetleri alanların kullanma haklarının olduğunu gösteren kayıtlara rastlanmaktadır (Takan, 2001:3).

Bankacılık işlemlerinin M.Ö. Babiller ve Fenikeliler tarafından da yapıldığı bilinmektedir. Yunan ve Roma’da da bankacılık işlemleri yapılmıştır (Zarakoğlu, 1991:24).

Mısırda bankacılığın gelişmesi Büyük İskender’in burayı zaptından sonra M.Ö. IV. yüzyılda görülmektedir. Eski Mısır’da “mürekkep faizi” yasaklayan

hükümler konulmuştur. Eski Atina ve Roma'nın ilk bankerleri sarraflıktan kar sağlayan kişiler olmuştur. Eski Yunanlılarda faiz kayıtlamaya tabi olmamıştır. Genel ticaretin olabildiğine serbest olduğu bu dönemde, Atina ve Roma'da bankacılık denetime tabi olmuş, bankacılıkta çeşitli defterlerin tutulup bunların ibrazı zorunlu hale getirilmiştir.

İtalya'da 9. yüzyılda bankacılık işleri ile uğraşan ve “banker” adını taşıyan bir sınıf meydana gelmiştir. Bankerlerin diğerlerinden temel farkı, kendilerine saklanmak üzere verilen paralara faiz vermeleri ve bu paraları daha yüksek bir faizle işletmeleridir. Bankalar özellikle 12. yüzyılda Cenova şehrinde önemli faaliyetlerde bulunmuşlardır. Bankerler 13 ve 14. yüzyıllarda başka ticaret merkezlerine de yayılmışlardır (Altuğ, 2000:3).

Daha sonraları 1401'de Barselona Bankası, 1407'de Genova Bankası denilen “Casa di San Giorgio” adındaki banka kurulmuştur. Esas itibariyle Avrupalılara bu konuda örnek olan Lombard'lardır. Gerek bunlar gerekse Yahudiler gittikleri yerlerde hep aynı kurallara ve hükümleri uygulamak suretiyle ticaret ve banka işlemlerine ilişkin genellik sağlamaya yardımcı olmuşlardır (Eyüpgiller, 1994:8).

Dünyada tarihsel olarak eski dönemlere uzanan bankacılık, 19. yüzyılın sonlarına doğru sanayi devriminin üretim sistemini değiştirmeye başladığı zamanda önemli ölçüde gelişme göstermiştir. Avrupa'daki ekonomik faaliyetlerin hızlanması ticari kapitalizmin gelişmesiyle birlikte gittikçe önem kazanan bankerlik faaliyetleri kurum olarak benzer dediğimiz para ve kredi ticareti yapan işletmelerin doğmalarına neden olmuştur (Çivi, 1985:15). Modern anlamda bankacılık etkinliği gösteren ilk banka 1609 yılında kurulan Amsterdam Bankası (Amsterdamsche Bank)'dır.

Bankacılık hareketleri, endüstrinin ve ulaştırma imkanlarının gelişmesiyle 19. yüzyılda büyük ölçüde genişlemiştir. Bu yüzyıldan önce kurulmuş çok az sayıdaki devlet ve belediye bankaları bir yana bırakılırsa, 19. yüzyıldan önce kurulmuş bulunan hemen hemen bütün bankalar, kişilere ait ve genellikle onların hayatları ile sınırlı olarak, “şahsi işletme” niteliğinde iken 19. yüzyıldan sonra kurulan hemen

bütün bankalar ise, “sermaye şirketi” şeklinde kurulmuşlardır. Bankacılık tarihinde 19. yüzyılın en belirgin özelliği, bankaların “anonim olarak kurulma ve örgütlenme” şeklinin ilk kez bu yüzyılda uygulanmış olmasıdır. Böylece eski çağların dar imkanlarına sahip, küçük sermayeli ve dağınık bankaları yerine, hemen bütün ülkelerde, geniş sermaye ve büyük finansal imkanlara sahip, çok şubeli “dev bankalar” doğmuştur (Altuğ, 2000:3-4).

2.2.Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Dünyada tarihsel olarak eski dönemlere uzanan bankacılık, 19. yüzyılın sonlarına doğru sanayi devriminin üretim sistemini değiştirmeye başladığı zamanda önemli ölçüde gelişme göstermiştir. Türkiye’de de bankacılığın doğuşu ve gelişimi, ekonomik ve toplumsal nedenlerden dolayı tarih açısından farklı olmakla birlikte, diğer ülkelere benzer aşamalardan geçerek gelmiştir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde para ekonomisinin gelişip parasal ticari ilişkilerin artması sonucu 15. yüzyıldan itibaren sarraflık gelişmeye başlamıştır. Daha çok azınlıklardan oluşan sarraflar Osmanlı ve yabancı paraların değişim görevini üstlenmişlerdir.

Zamanla sarraflar, bankerlere dönüşmüş ve Osmanlı Hükümeti ile yaptıkları sözleşme gereğince devlete borç para vermek, vergi gelirlerini kırmak ve kağıt paranın değerindeki düşmelere engel olmakla uğraşan “Galata Bankerleri” olarak isimlendirilmişlerdir. Galata Bankerleri 1847 yılında ülkemizin ilk bankası olan “İstanbul Bankası”nı kurmuştur (Artun, 1983:7-8).

Bankaların büyük bir kısmı, 19. yüzyılın sonunda mali sarsıntıya giren Osmanlı Hükümetinin borç kaynağı olmuştur. Cumhuriyet öncesi dönemde yabancı bankalarla başlayan ve daha sonra ulusal bankaların da kurulmasına yol açan 1847-1923 dönemi ulusal bankacılığın öneminin ortaya çıktığı bir deneyim dönemi olarak değerlendirilebilir (Ayan, 1996:57).

Cumhuriyetin kuruluşundan 1933 yılına kadar geçen dönem bir derlenme, toparlanma, altyapı düzenleme, ekonomiyi yeniden organize etme dönemi olarak kabul edilebilir. Kuruluş yılları denilen bu dönem, özellikle ekonomi politikasının başlıca ilkelerinin belirlenmesine paralel olarak yeni kurumsal ve yasal düzenlemeleri de belirleyici nitelikte olmuştur. Olağanüstü koşullarda ekonomik ve toplumsal değişimin hız kazandığı, mülk edinme ve sermaye birikimi süreçlerinin değişik boyutlar aldığı ve bu gelişmelerin yeni kurumsal düzenlemelerle tanımlandığı bu dönem, ileri düzeyde bir yeniden düzenleme dönemidir (Kepenek, 1984:28). Bu dönemde bankacılık alanındaki gelişmelerin temelini ekonomik kalkınmanın ulusal bankalar aracılığı ile gerçekleştirilebileceği görüşü ve ulusal bir merkez bankasına duyulan ihtiyaç oluşturmıştır.

Türkiye 1929 dünya ekonomik bunalımını izleyen yıllarda ekonomik kalkınma için devletçilik ilkesini benimsemiştir. Devletçilik politikasının benimsenerek ekonomik gelişmenin özel sektör yerine devlet tarafından üstlenilmesi bu politika değişikliğinin bankacılık sistemine yansımaya neden olmuştur. Türk bankacılık tarihi 1933-1938 dönemi, sermayesi kamuya ait önemli devlet bankalarının kurulduğu dönemdir. İkinci dünya savaşının sona ermesiyle (1945-1950 dönemi) ülkemizde de ekonomik hayatta canlanmanın başladığı, yeni bir ekonomi politikası anlayışının uygulandığı bir dönemi kapsamaktadır. Siyasi iktidarın ekonomik politika anlayışı, 1950-1960 dönemindeki özel girişimciliğin özendirilip desteklenmesi ve iktisadi devletçilik ilkesine karşı daha liberal bir politika izlenmesidir. Bu dönem Türk bankacılık sisteminde özel sermayeye ait özel sektör bankacılığının oluşum yılları olarak değerlendirilebilir.

Özellikle 1950 yılından sonra özel bankalar kurularak hızlı bir gelişme göstermiştir. 1960'lı yılların başında siyasi ortamda yaşanan önemli değişikliklerin etkisi ile bütün sektörde durgunluk hüküm sürerken, ekonominin belli bir plan dahilinde canlandırılması düşüncesi kuvvet kazanmaya başlamıştır. Bankacılık kesiminin faaliyetleri gerek genel ekonomik başarısı ve gerekse toplumsal çıkarlar açısından büyük önem taşıdığı için kalkınma planlarında bu sektöre özel bir yer

verilmiş ve bankacılık faaliyetleri konusunda çeşitli hedefler ortaya konulmuştur. (Çivi, 1985: 65-66)

Planlı dönemde Türk Bankacılığının gelişimi ana hatları ile şu şekilde özetlenebilir. Kaynakların kısıtlı olması sebebiyle sistemde yeni banka kurulması sınırlandırılmış, bir kısım bankanın tasfiye olması veya birleşmesi ile banka sayısında azalma olmuştur. 1960 yılında T.C. Merkez Bankası dahil 60 banka faaliyet gösterirken, 1980 yılı başında bu sayı 44'e inmiştir. Bunun yanında şube bankacılığı gelişmeye başlamış, özellikle ticari bankaların şube sayılarında dikkat çekici bir artış olmuştur. Bankacılık sektöründe 1960'lı yıllarda kalkınma ve yatırım bankacılığı teşvik edilmiş ve desteklenmiştir. (Ayan, 1996: 59-60)

Kalkınma bankacılığına verilen önem 1970'li yıllarda devam etmekle beraber daha çok mevcut kaynakların daha verimli kullanılması üzerinde durulmuştur. Yine 1970'li yıllarda ortaya çıkan bir gelişme "Holding Bankacılığı" olarak adlandırılan bir eğilimle ekonomideki güçlü holdingler, bankaların yönetim ve denetimlerinde etkili olmaya başlamışlardır (Parasız, 1994:13). Bu gelişmelerin etkisi ile Türk Bankacılığı az sayıda büyük bankanın sisteme hakim olduğu oligopolistik bir yapıya dönüşmüştür.

Türkiye'de planlı dönem 1980 yılından sonra şeklen olmasa bile, fiilen ortadan kalkmış, uygulanan liberal ekonomi politikaları ve ekonominin dışa açılması bankacılık sektöründe de çok farklı ve hareketli bir dönemin başlamasına yol açmıştır.

Dışa açılma, pazar ekonomisine geçiş ve liberalleşme politikalarından 1980 sonrasında en çok etkilenen ve değişim içine giren sektörlerden biri bankacılıktır. Bu dönemde bankacılıkla ilgili alınan önlemler ve gelişmeler kısaca aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Sektöre yerli ve yabancı bankaların girişine izin verilmeye başlanmıştır. Böylece 1980 yılında 43 olan banka sayısı, 1992'de 69'a ulaşmıştır.

- Sektöre giriş ile mevduat-kredi faiz oranlarının serbest bırakılması sektörde rekabeti artırmıştır.

- Kambiyo işlemlerinde ve sermaye hareketlerinde liberalizasyona gidilmiş, buna paralel olarak döviz varlık ve yükümlülükleri aktif ve pasifte %25'in üzerinde paya sahip olmuşlardır. Döviz işlemlerinin artışı bankaların karlılığına da katkıda bulunmuştur. Mevduat yanında yurt dışından borçlanma önemli bir kaynak haline gelmiştir.

- Bankaların kısa vadeli likidite ihtiyaçlarının karşılanması ve likidite fazlalarının değerlendirilebilmesi amacıyla T.C. Merkez Bankası bünyesinde interbank piyasası kurulmuş ve kısa zamanda işlem hacmi büyük tutarlara ulaşmıştır.

- Sektörde artan rekabet, işlemlerin çeşitlenmesi gibi nedenlerle daha etkin bir denetim-gözetim sistemi gerekli olmuştur. Bu ihtiyacın karşılanması amacıyla Avrupa Birliği Normlarına uygun “sermaye yeterliliği rasyosu” uygulamaya koyulmuştur. Bankaların problemleri kredilerinin tespit edilmesini ve yeterli karşılık ayrılmasını, uluslararası standartlara uygun hale getirebilmek için Karşılık Kararı yayınlanmıştır. Bankaların denetim otoritelerine mali raporlamayı daha sağlıklı yapabilmeleri için Tekdüzen Hesap Planı hazırlanmıştır. Bankaların her yıl bağımsız dış denetime tabi tutulması uygulaması başlatılmıştır.

- Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu kurulmuştur.

- Bankalar Kanunu'nda değişiklik yapılarak bankaların nakdi ve gayri nakdi kredilerinin öz kaynaklarının 20 katını geçemeyeceği hükmü getirilmiştir.

- Liberilasyon yönünde alınan önlemler ve otomasyondaki gelişmeler müşteriye sunulan ürünlerin çeşitlenmesini sağlamıştır. Mevduat toplayıp kredi verme şeklindeki geleneksel bankacılık yerine fon kaynakları ve plasmanlar çeşitlendirilmiştir. Tüketici kredileri, kredi kartları uygulamaya konulmuştur.

- Az şube ile toptancı bankacılık yapan banka sayısı artmıştır.
- Türk bankaları, yurtdışında temsilcilikler ile şubeler açarak, banka kurarak veya kurulu bankaları satın alarak dışa açılmaya başlamışlardır.
- Bankalar sermaye piyasasıyla ilgili faaliyetlerini artırmışlar, yatırım fonları kurmuşlardır.
- Türk Eximbank, ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi ihraç mallara yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarete paylarının artırılması, ihracatçıları ve yurt dışında faaliyet gösteren müteahhitlere ve yatırımcılara uluslararası piyasalarda rekabet gücü ve güvence sağlanması amaçlarını yerine getirmek üzere; kredi, garanti ve sigorta programları ile faaliyetlerine başlamıştır.
- 1994 yılında ülkemizdeki ekonomik kriz nedeniyle alınan 5 Nisan Ekonomik İstikrar Tedbirleri Kararı'ndan sonra üç ticari bankanın iflas etmesi nedeniyle faaliyetlerine son verilmiştir. Bankacılık sisteminde genel bir krizin önlenmesi amacıyla, bankalardaki mevduat ve faize %100 devlet garantisi getirilmiştir. Bu durum haksız rekabete neden olduğu gibi faiz oranlarının artmasına da neden olmuştur. 2000 yılında alınan kararla mevduat ve faize verilen devlet garantisi tedrici olarak azaltılmıştır.
- 1999 yılında birer holding bankası olan Yurtbank, Esbank, Sümerbank, Egebank, Yaşarbank olmak üzere beş ticari bankanın hisse senetlerinin tamamı T.C. Merkez Bankası nezdindeki Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF)'na devredilmiştir. Ayrıca bir yatırım bankası olan, Birleşik Yatırım Bankası'nın bankacılık lisansı iptal edilmiş, 2000 yılında ise, Demirbank, Etibank ve bir yatırım bankası olan Park Yatırım Bankası 2001 yılı başlarında Ulusal Bank ilgili fona devredilmiştir. Daha önceki yıllarda fona devredilen Interbank, Bank Ekspres ve Türk Ticaret Bankası ile birlikte fondaki banka sayısı 12'ye yükselmiştir. 2001 yılı

başlarında TMSF'ndaki bankalardan Bank Kapital, Egebank, Yaşarbank ve Yurtbank, Sümerbank çatısı altında birleştirilmiştir.

- 1999 yılında 4389 sayılı Bankalar Kanunu (4491 sayılı Kanun ile değişik) çıkarılmıştır. Bu kanun, bankalar Kanunu'nda köklü değişiklikler getirmiştir. Yeni Bankalar Kanunu'nda en önemli değişikliklerden birisi "Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu"nın oluşturulmasıdır. Bu kurul, bankaların daha iyi denetlenmesi, banka açılması ve bankaların tasfiyeleri konularında geniş yetkilerle donatılmıştır.

- Üç kamu bankasının; T.C. Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası ve Türkiye Emlak Bankası'nın önce özelleştirilip, sonra üç yıl içerisinde, eğer yetiştirilemezse 4,5 yıl içerisinde özelleştirilmesi için 2000 yılında kanun çıkarılmıştır. Ayrıca, bir kamu bankası olan Türkiye Vakıflar Bankası'nın da özelleştirilmesi kararı alınmıştır. Fona devredilen bankaların bazıları "kötü yönetim" bazıları da kamuoyunda bankanın içinin boşaltılması olarak adlandırılan "banka kaynaklarının ortakları tarafından lehlerinde kullanmaları" nedeniyle fona devredilmiştir. Bankanın kaynaklarını kendi lehlerinde kullanılan banka sahipleri ve bu bankanın üst yöneticilerinin çoğu tutuklanmıştır. Bu durum, Türk bankalarının hem yurt içinde hem de yurt dışında itibarlarının sarsılmasına neden olmuştur. Bu dönemde Emlak Bankası T.C. Ziraat Bankası'yla birleştirilmiştir.

- Bankacılık sektöründe 2000 yılı Aralık ayında kısa süreli bir bankacılık krizi yaşanmıştır. Bu krizde yukarıda sözü edilen Demirbank'ın Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmesine neden olmuştur. Kriz esnasında, günlük repo faiz oranları %2000'e kadar yükselmiştir. Daha sonra yapılan ekonomik düzenlemelerle kriz soğutulmuştur.

- Ayrıca, 2000 yılının ikinci yarısında yaşanan bankalar, banka sahipleri ve banka yöneticileri ile ilgili gelişmelerin yanı sıra, sistemdeki büyük dalgalanma ve iki büyük kriz sonrasında ortaya çıkan gelişmeler Bankalar Kanunu'nda muhtelif değişiklikler yapılması ihtiyacını doğurmuştur. 29.05. 2001 tarih ve 24416 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4672 sayılı Kanun ile getirilen

değişikliklerin temelinde; öncelikle Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu bünyesinde bulunan bankaların çok hızlı bir şekilde rehabilite edilmesi ve satılması, bu bankalarla ilgili 4389 sayılı bankalar Kanunu'nda yer alan bazı mekanizmaların daha hızlı çalışır hale getirilmesi ve ilgili bankaların mali bünyelerinin zaafa uğratılmasında sorumluluğu bulunanlara uygulanacak yaptırımların hızlı ve etkin bir şekilde işleme konulması yer almıştır (Bilgin, 2001:18).

2003 yılının sonunda Bankacılık ile yeni düzenlemelerin yer aldığı 5020 sayılı kanun yürürlüğe girmiştir. Bu kanunla Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na alacakların tahsili konusunda önemli yetkiler tanınmıştır. Son olarak 2005 yılının sonunda bankacılık ile ilgili düzenlemeler 5411 sayılı Bankacılık kanunu ile yeniden belirlenmiştir.: Daha önce Özel Finans Kurumları (ÖFK) adıyla anılan kurumlar bu Kanunla Katılım Bankası olarak tanımlanmıştır.

3.BANKA İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

İhtiyaçların giderilmesi amacıyla faaliyette bulunan her iktisadi kuruluşu işletme denir. Faaliyetleri yönünden işletmeler dört gruba ayrılmaktadır:

- Ticaret işletmeleri,
- Sanayi işletmeleri,
- Tarım işletmeleri,
- Hizmet işletmeleri,

Banka işletmeleri hizmet işletmeleri grubundadır. İnsan unsuruyla yakın ilişkili olan, çalışanlarının veriminin kendi verimini artırdığı banka işletmelerinin faaliyetleri genellikle üç grupta toplanabilir:

- a) Mevduat toplama, fonlar ve kaynaklar bulma, müşteri ilişkileri,
- b) Kredi verme, teminat ve itibar mektubu verme, mali ilişkiler,
- c) Toplanan öz kaynaklarla fonlar ve yabancı kaynakların randımanının araştırılması, bankacılık usul ve mevzuatına uygunluğunun denetlenmesi.

Bu duruma göre banka işletmeciliği; “kendine özgü para, kredi ve sermaye işleriyle uğraşan iktisadi birimlerin kuruluş, organizasyon, yönetim ve her türlü faaliyetleri ile bunların hesap ve kayıtları konusundaki kuralları içeren bir işletmecilik dalı” şeklinde tanımlanabilir (Altuğ, 2000:6). Bu alana ait tüm konuları inceleyen, analize ve tanımlamaya çalışan mesleki bilgiye de “banka işletmeciliği bilgisi” denir.

Banka işletmeleri diğer işletmelere göre bazı farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar bankaların özelliklerini meydana getirir. Banka işletmeleri genel olarak; hukuki yapıları, sermaye yapıları, çalışma koşulları gibi özelliklerinde dolayı diğer işletmelerden farklılıklar gösterirler.

Bankalar hukuki yönden diğer işletmelere göre farklı yapı ve kısıtlamalara tabidirler. Genelde 5411 sayılı Bankacılar Kanunu ve 1211 sayılı T.C. Merkez Bankası Kanunu Türk bankacılık sistemini düzenleyen temel yasalardır. Ayrıca bu kanunlarla belirlenmeyen hususlar için, Türk Ticaret Kanunu ve Borçlar Kanunu geçerli olmaktadır (Erdem, 1993:18).

Bankalar, anonim şirket şeklinde kurulmak zorundadır. Bankaların kuruluşu ve faaliyete geçebilmesi için Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’ndan izin alınması zorunludur. Kurucuların, yönetim kurulu üyelerinin müflis olmamaları ve yüz kızartıcı suç işlememiş olmamaları gerekmektedir. Bankalar kuruluş, sermaye, şube açma, hisse çıkarma, ortaklık yönünden hukuki olarak farklı uygulamalara tabi tutulmuşlardır.

Bankalar normal işletmelerden farklı olarak borçlarına karşılık belirli oranda munzam karşılık bulundurmak zorundadırlar. Ayrıca bankaların çıkarmış oldukları hisse senetleri tamamen nama yazılı olmak zorundadır. Diğer işletmelerde ise bu tür sınırlamalar yoktur.

Bankaların çalışma alanları ve ekonomiye etkileri diğer işletmelere göre çok büyük boyutludur. Bankaların işlemleri para ile ilgili olduğu için ekonomiyi oldukça fazla etkilemektedirler. Bankalar piyasadan para çekme ve kaydi para yaratma imkânlarıyla ekonominin dengelerini diğer işletmelere göre kolayca etkileyebilmektedirler.

Bankanın özelliği fon transferi veya aracılık sürecinde de kendini gösterir. Bu işlev, uzun süre bankanın tekelinde kalarak bankacılık faaliyetlerinin temelini oluşturmuştur. Diğer bankacılık ürünleri ve hizmetleri ek hizmetleri şeklinde görülmüştür. Bankalardaki bu yapı günümüzde belirli bir değişim süreci içine girmiş ve çok ürünlü bir yapıya dönüştüğü görülmüştür (Erdem, 1993:31).

4.BANKACILIK SİSTEMİNDE YER ALAN BANKA TÜRLERİ

Banka ve bankacılığın tanımında olduğu gibi, bankaların da sınıflandırılmasında, genel kabul görmüş bir ayırım yapmakta güçlüklerle karşılaşmıştır. Çeşitli ülkelerde iktisadi, hukuki koşulların ve sermaye imkanlarının farklılığı, bankaların yapılarının da farklılığına neden olmaktadır. Bu nedenle, bankaların hukuki yapıları, sermaye kaynakları, büyüklükleri, kredi vadeleri gibi kriterlere göre sınıflandırılmasında uluslar arası bir standarda ulaşmak mümkün olmamaktadır (Birdal, 1993:4).

Hukuki Yapılarına Göre Bankalar; a) Şahıs şirketleri şeklindeki bankalar, b) Sermaye şirketleri şeklindeki bankalar, c) Özel yasalarla kurulan bankalar olarak üç gruba ayrılmaktadır. Ülkemizde ise şahıs şirketleri şeklindeki bankaları görmek mümkün değildir.

Sermaye Kaynaklarına Göre Bankalar; a) Özel sermayeli bankalar, b) Kamu sermayeli bankalar, c) Karma sermayeli bankalar d) Yabancı sermayeli bankalar olmak üzere dört gruba ayırmak mümkündür.

Kredi Vadelerine Göre Bankalar; a) Kısa vadeli kredi açan bankalar, b) Orta ve uzun vadeli kredi açan bankalar olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Yalnız, günümüzde bankaların hem kısa hem de uzun vadeli kredi açtığını görmekteyiz.

Ekonomik Fonksiyonlarının Özelliklerine Göre Bankalar; a) Merkez bankaları, b) Ticaret bankaları (mevduat bankaları), c) Yatırım ve kalkınma bankaları, d) Ziraat bankaları, e) Maden bankaları, f) İpotek ve emlak bankaları, g) Halk bankaları vb. gruplandırılabilirler.

4.1.Yatırım Bankacılığı

Yatırım bankaları, menkul kıymet ihraç etmek yoluyla uzun vadeli kaynak sağlamak amacıyla olan işletmelerle, tasarruflarını menkul değerlere yatırmak arzusunda olan yatırımcılar arasında aracılık yapan mali aracı kuruluşlardır (Soykan, 1985:497).

Diğer bir bakış açısıyla yatırım bankacılığı; aracılık yüklemine kurumsal finansman konularından başlayarak birleşme ve devralmayı, fon yönetimini ve risk sermayesine kadar bütün sermaye piyasası faaliyetlerini kapsamaktadır. Günümüzdeki yaklaşımla yatırım bankacılığı; yukarıdaki tanımların iç içe geçmesiyle geniş bir yapı ve işleyişlerin oluşturduğu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Varol, 1997:47).

Yatırım bankasının oluşabilmesi için temel şart, sermaye piyasasının kurulması ve işlemesidir. Özel tasarrufların, sanayi işletmelerinin ihraç edecekleri menkul kıymetlere kanalize edilmesi, sermaye piyasasının kurulmuş olmasına bağlıdır. Sermaye piyasasının işlerlik kazanabilmesi için de yatırım bankaları ve aracı kurumların etkin çalışmalarının önemli bir payı bulunmaktadır.

4.2.Kalkınma Bankacılığı

İktisadi kalkınmayı başlatmak ve hızlandırmak amacıyla, sermaye, girişim, yönetsel ve teknik bilgi desteği sağlamak üzere kamu, özel ya da kamu-özel ortaklığı biçiminde oluşturulmuş finansal kurumlar genel bir sözcük olarak, kalkınma finansman kurumları ya da kalkınma bankaları olarak adlandırılmaktadır. Kalkınma bankaları 2. Dünya Savaşı sonrasında gelişmekte olan ülkelerde kurulan ve yatırım bankacılığı gelişmemiş olduğu için yatırım bankalarına özgü bazı işlemleri de yaparak, sermaye piyasasının kuruluş gelişmesine katkıda bulunan finansal araçlardır (Gücenme, 1994:16).

Daha kapsamlı bir tanıma göre kalkınma bankaları; özellikle sermaye piyasalarının gelişmemiş olduğu ve bankacılık sisteminin girişimlere yatırımların gerektirdiği biçim ve ölçüde kaynak sağlamada yetersiz kaldığı az gelişmiş ülkelerde yatırımlara orta ve uzun vadeli yeterli kaynak sağlamaya çalışır. Diğer taraftan, kalkınmayı engelleyen eksiklikleri giderici destekler sağlayarak, bu alandaki sorunları çözme yoluyla ülkenin kalkınmasını hızlandırmayı amaçlayan finansal kurumlardır (Çonkar, 1988:52-53). Kalkınma bankacılığı kendisini net çizgilerle ticari bankacılıktan ayırmakla birlikte, uluslar arası finans sisteminin ulaştığı gelişme düzeyinin bir gereği olarak, gelinen aşamada klasik kalıplardan sıyrılmaktadır.

Kalkınma bankaları genel olarak, gelişmiş ülkelere ziyade gelişmekte olan ülkelere sermaye noksanlığını gidermek, örgütsel ve teknik konularda yardımda bulunarak girişimcilerin temel sanayi alanlarına yatırım yapma aşamasındaki endişelerini yok etmek ve bu suretle kalkınmayı sağlamak için kurulurlar. Uygulamada kalkınma bankacıları genellikle kamu mülkiyeti veya kontrolünde, büyük ölçüde orta-uzun vadeli kredi üzerine yoğunlaşan, kendi finansal sağlamlığı ve karlılığı ile çelişen bir dizi amaç ve faaliyeti yüklenen kurumlar olmuştur (Akıncı, 1996a:22).

4.3.Ticaret Bankaları

Ticari bankacılık, tüm ticari faaliyetlere katılan bankaları ifade etmektedir. Hemen her ülkede, ekonomik yaşamda çok önemli bir yere sahip olan genellikle çok yönlü bankacılık hizmetleri sunan ticaret bankaları, topladıkları vadesiz veya daha çok kısa vadeli kaynakları kredilerde kullanan bankalar olarak tanımlanmaktadır. Türk bankacılık sistemi de çok şubeli bankacılık üzerine kurulmuş ve faaliyetlerini ticari bankacılık üzerine yoğunlaştırmıştır (Ergin ve Aypek, 1997:314).

Ticari bankacılık terimi, genel olarak mevduat kabul eden kredi kurumları olarak adlandırılır. Ticari bankalar sanayi ve ticaret işletmelerine kısa vadeli işletme kredisi açmak suretiyle para piyasasında etkinleşir. Ticari bankaların kısa vadeli olarak verdiği işletme kredileri işletmelerin değişken maliyetlerini karşılamakta kullanılır. Bundan dolayı, krediyi veren kurum olan ticaret bankalarının riskini azaltıp, kar oranını yükselterek faaliyet göstermesi gerekmektedir.

Ticaret bankalarının borç verdikleri kaynakların oluşumu açısından mevduat bankaları olarak adlandırılmasının yanında borç verme işlemlerinde kullandıkları yöntem bakımından iskonto bankaları olarak da adlandırılır. Bu adlandırmalar ticaret bankalarının ve genel olarak bankacılığın tarihi gelişim sürecini göstermesi bakımından önemli olduğu gibi, ticaret bankalarının çalışma düzenlerini göstermesi bakımından da önemlidir (Öcal ve diğ., 1997:37).

4.4.Yabancı Bankalar

Türkiye’de Cumhuriyet öncesi dönemde bankacılık sisteminin yabancı bankaların hakimiyetinde olduğu, Cumhuriyet sonrası dönemde ise dünyadaki gelişmelere paralel olarak, Türkiye’de faaliyette olan yabancı banka ve şube sayısının belirgin bir artış trendine girdiği gözlenmiştir.

Tarihsel olarak yabancı bankacılık veya bankalar, Osmanlı Devleti'nin son dönemlerine kadar uzanan bir geçmişe sahip bulunmaktadır. Daha çok 1840'lı yıllarda görülmeye başlayan yabancı bankalar, Osmanlı Devleti'nde ihtiyaç duyulan finansı karşılamak amacıyla kurulmaya başlamıştır. Hazine ve saraya ödünç para verme, bazı kambiyo hizmetleri sunma, senet alım-satımı yapma, vergilerin iltizamını alma, başkalarına ait paraları değerlendirme, dış borç işlemlerini kolaylaştırma amacıyla faaliyet göstermişlerdir. Ayrıca para basma işlemlerini ayarlama, bazı yatırımların finansmanını ve klasik bankacılık işlemleri yabancı bankaların ilgilendikleri temel faaliyet alanlarıdır (Aksoy, 1997:262).

Türkiye'de gerçek anlamda ilk bankacılığın yabancı bankalarla başlaması ve bir yabancı bankanın da uzun süre merkez bankası fonksiyonunu görmesi, yabancı bankaların önemini bir kat daha artırmaktadır. Cumhuriyetin ilk yıllarında faaliyette bulunan yabancı bankalar, Osmanlı Devletinin son döneminde kurulan bankalardır. 1980 öncesi kuruluş amacı ortadan kalktığından ya da ekonomik nedenlerden dolayı bir kısmı piyasadan çekilmiş, 1980 sonrası dönemde ise liberalleşme politikalarına paralel olarak, yabancı banka ve şube sayısında önemli bir artış gözlenmiştir (Aksoy, 1997:262).

5.BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Perakende bankacılığı, bireylerin tasarruf ve cari hesaplar, uzun vadeli krediler, borçlanmalar (bireysel, ev, oto eğitim kredileri), kredi kartları, kiralık kasa hizmetleri, yatırım danışmanlığı gibi tipik bankacılık hizmetlerinin yer aldığı kitlesel pazar bankacılığı olarak açıklamak mümkündür. İnternet döneminden önce, müşteriler genellikle bankalarını evlerine ya da iş yerlerine yakın yerde şubesi olan bankalardan seçerlerdi. İnternet bankacılığı ve ATM gibi bankacılık işine yeni teknolojilerin girmesi ile müşteriler işlemleri için herhangi bir bankayı seçebilmektedirler. Bu durum, hem bankaların müşterilerine odaklanmalarını hem de müşterilerin banka ürünlerinde tercih nedenlerini artırmıştır.

Sadece konunun başlangıcı olarak değerlendirebileceğimiz bu durum, globalleşmeye bağlı olarak pazara bir çok yeni ve yabancı bankanın giriş yapmasına, bir çok yararlı ve yenilikçi ürünün çıkmasına neden olmuştur. Zorlaşan rekabet koşulları nedeni ile kamu bankaları teknolojiye daha çok sarılan ve müşteri odaklı çalışır hale gelmişlerdir. Geleneksel olmayan rekabet, pazar konsolidasyonu, yeni teknoloji, internetin yayılması perakende bankacılık sektörünün rekabet şartlarını da aşağıdaki nedenlerle değiştirmektedir:

- Çok yönlü ürünler (depozito, kredi kartı, sigorta, yatırım ve güvenlik)
- Çok yönlü dağıtım kanalları (çağrı merkezleri, şube, internet bankacılığı, ATM, kiosk)
- Çoklu müşteri grupları (müşteri, küçük işletmeler, şirketler)

Günümüzde müşterilerin bankalardan birçok beklenti vardır. Bu beklentilerden en önemlileri, düşük fiyatlı hizmet, her mekan ve zamanda hizmet, kişiselleştirilmiş hizmettir.

Artan banka ürün ve hizmetleri ve bankalar arası geçişin masrafsız olması nedeniyle, müşteriler daha iyi ve hizmet buldukları zaman kolaylıkla yeni bir bankaya geçiş yapmaktadırlar. Bankaların yeni müşteri bulmaları ve daha da önemlisi eldeki müşterilerini tutabilmeleri giderek zorlaşmaktadır.

Reicheld ve Sasser'in (Harward Business Review) yaptığı bir araştırmaya göre mevcut müşterileri elde tutma oranının % 5 arttırılması karlılığı; bankacılık işlemlerinde % 35, sigorta ve yatırım danışmanlığında % 50, müşteri kredi kartı pazarında ise % 125 oranında arttırmaktadır (1990;5). Yani bankalar artık müşterileri elde tutmak ve pazar payını arttırmak üzerine yoğunlaşmaktadır.

Günümüzde bankalar neyi, kime, ne zaman, nasıl satacaklarını ve karlılığı arttırmak için nasıl farklı olacaklarını düşünmektedirler. Bankalar değeri arttırılmış hizmetler, teklifler ekleyerek, kişiselleştirilmiş ürünler, geliştirilmiş değer teklifleri, kişisel hizmet ve arttırılmış ulaşılabilirlik ile müşteri ile uzun vadeli ilişkiler kurarak

farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda bankalar, karlı ürün ve müşterilerini tanımlamak ve hedef müşterilerinin ihtiyaçlarına en uygun ürünleri bulmak ve müşterilerine daha yüksek fiyat avantajı sunmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bankalar müşteri sadakatini sağlayan müşteri memnuniyetinin getirilerini bulmak durumundadır. Bu durum geçmişte bankaların ele aldığı iki nedenle daha iyi anlatılabilir;

- a) Bankaları ATM'lere yatırım yapmaya yönelten sebep, şube giderlerinin azalacağı idi. Müşteriler şubeleri kullanmak yerine ATM'lere yöneldi. Bu sayede müşteri memnuniyetinde artış yaşandı. Müşteri memnuniyetindeki artış, müşteri sadakatini sağladı ve müşteriler daha fazla elde tutularak değer artışı sağlandı.
- b) Bankacılar internet bankacılığına, düşük maliyetli bir dağıtım kanalı olması ve satışları artırması amacıyla yatırım yaptılar. Yapılan çalışmalar, yine bu sayede internet bankacılığının, değeri hayli yüksek olan müşterilerin elde tutulmasını sağlamada önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Bankaların müşterilerini elde tutmaları, ancak onlara en uygun ve onları tatmin edecek, kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlerle mümkün olmaktadır.

Üretkenliğin arttırılmasında, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) projeleri müşterilerin, ortakların ve çalışanların üretkenliklerinin arttırılmasına yardımcı olmaktadır.

Bankalar, müşteri ilişkileri performansının analizine, müşteri davranış trendlerinin analizine ve müşterilerin iş değerlerinin anlaşılmasına ihtiyaç duymaktadırlar. İş zekası ile CRM bankaların müşteri segmentlerini oluşturmalarını sağlayarak müşterinin Ömür Boyu Değerini (LTV) hesaplamak üzere belirli bir dönem için bir müşteri segmentasyonun bugünkü değerini hesaplanmasını sağlamaktadır. Müşteriler bir sistem içerisinde planlanarak değerlendirilebilirler. Faaliyetlerin, maliyetleri ile getirileri karşılaştırılarak verimsiz aktiviteler sona

endirilir. Bu sayede bankalar kaynaklarını en verimli müşterilerine yönlendirir ve karsız olanlar müşteriler ile ilişkilerini tekrar gözden geçirirler.

CRM, ön ofis operasyonlarını ve müşteri hizmetlerini kolaylaştırırken, diğer işlemlere de veri sağlanmaktadır. Bunlar; IVR (Sesli Yanıt Sistemi), İnternet ve ATM'ler gibi kanallardır. Müşteriler hesapları ve kredi kartları ile ilgili tüm bilgilerine bu kanallar sayesinde ulaşabilmekte ve ödeme yapabilmektedirler. Aynı zamanda şube kanalını kullanmak isteyen müşteriler de olabilir. Bankaların bu grupta yer alan müşterileriyle kişisel diyaloglarını da geliştirmesi gerekmektedir.

Birçok CRM uygulaması karlılık, yatırımın geri dönüşü gibi kriterler göz önüne alınmadan tasarlanmaktadır.

Bankalar CRM'e başlıca üç sebepten dolayı gereksinim duymaktadırlar:

- a) **Etkin müşteri yönetimi:** Şubelerdeki müşteri temsilcileri, şube müdürleri gibi personel zaten müşterilerle ilişkilerini bir biçimde yönetmeye çalışmakta, bir bakıma CRM yapmaktadırlar. Fakat bunun sistematik hale gelmesinin, ileriye dönük planların daha sağlıklı ve geniş ölçüde yapılmasını mümkün kılacağı şüphesizdir. Ayrıca standardizasyonun sağlanması, birimler arası iletişimin etkin hale gelmesi mümkün olabilecektir.
- b) **Farklılaşma:** Bankacılık sektöründe rekabet avantajı elde etmek, CRM açısından farklılaşabilme ile yakından ilgilidir. Günümüzde özellikle bireysel bankacılık alanında hizmetler ve ürünler rahatlıkla taklit edilebilmekte ve bunun sonucunda ölçeğe bağlı bir farklılaşma zorlaşmaktadır. Farklılaşma sağlamak ancak CRM uygulamasıyla sağlanabilmektedir.
- c) **Hizmet kalitesinde artış:** Yeni ekonominin sağladığı imkanlar sayesinde her türlü bilgiye ulaşabilen ve davranışlarında esneklik kazanan müşterilerin beklentilerinin de arttığı kuşkusuzdur. Finans sektöründe işletme ve ürün sadakatleri azalırken, bilinçli tercih yapma oranının giderek yükselmekte olduğu sektör temsilcileri tarafından ifade edilmektedir. CRM ile hizmet kalitesi artacağından kritik bir hale gelen müşteri memnuniyeti de iyileştirilmiş olacaktır.

6.BANKALARDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE YÖNELİK ÖRNEK UYGULAMALAR

Bankalarda CRM’e yönelik uygulamalarla ilgili dünyadan ve Türkiye’den örneklerin verilmesi konuya açıklık getirmesi bakımından önemlidir.

6.1. Dünyadan Örnek Banka Uygulamaları

Dünyada CRM uygulamasına örnek olarak ABD’de faaliyet gösteren Capital One Bank ve First USA Bank verilmeye çalışılacaktır. Her iki banka da ilk CRM uygulamasını başlatıp başarılı olan örneklerdir.

6.1.1.Capital One Bank Uygulaması

Capital One, 1994 yılında Signet Banking Corp. adlı bankacılık kuruluşun bir yan kuruluşu olarak kurulmuştur. Bu projenin mimarları olarak Signet Bank’da profesyonel yönetici olarak çalışan Nigel Morris ve Richard Fairbank gösterilmektedir. Capital One 1994 yılından itibaren bireysel bankacılık faaliyetlerini başlatarak beş yıl içerisinde Amerika’daki en büyük 10 kredi kartı ihraç eden kurum haline gelmiştir. Çok mütevazı bir başlangıçla işe giren bankada, bugün itibari ile 11,000 kişi çalışmakta, 19,2 milyon müşteriye hizmet verilmektedir.Şirketin bilanço büyüklüğü de 17,4 milyar Dolar civarındadır. Şirket 1997 yılında çok ciddi müşteri şikayetleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Müşterilerin en fazla şikayet ettikleri konu ise banka ile herhangi bir işlemlerinde çok fazla zaman kaybetmeleri gelmektedir. Müşteriler istedikleri kişiye ulaşınca kadar telefonda sıra bekleyerek bir sürü engel aşmak zorunda kalmakta ve sonunda genellikle istedikleri kişiye ulaşamamaktadırlar. Call-Center (Çağrı Merkezi) maliyetinin % 65-70’inin ücret ve maaşlar olduğu düşünüldüğünde ve aylık yaklaşık 2,5 milyon telefon geldiği göz önüne alındığında müşterinin bekletilmesinden sağlanacak her tasarruf saniyesinin maliyetler üzerinde yaratacağı tasarrufun boyutunu anlayan Şirket, “bu maliyetleri nasıl minimize ederiz?” sorusuyla yola çıkmıştır..

Aynı sorunlarla karşı karşıya kalan diğer bir banka J.D. Power Associates, 1998 yılında en büyük 17 kredi kartı üreticisinin 35 farklı ürünü üzerine ve 10,420 müşteri bazında yaptığı bir araştırmada müşteriler arasında “fiyat”ın en önemli karar unsuru olmadığını, farklılığı yaratabilen en kilit unsurun “hizmet” olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, Call-Center ile tatminkar ilişkiler, faturalama, ödeme rahatlığı ve kart çıkaran kurumun imajı kart kullanımında en önemli unsurlardır. Burada önemli olan kart sahibi olan kişi sayısı değil, bu kartları etkin olarak kullanan kişi sayısıdır.

Bir başka istatistiksel sonuca bakıldığında, bu araştırmanın bulgularının önemi çok daha açık olarak görülmektedir. 1998 yılında ABD’de kredi kartı işletmeleri 3,45 milyar başvuru formu göndermişler, geri dönen müracaat sayısı ise yalnızca 41 milyon olmuştur. Bu örnek, yeni müşteri bulmanın yüksek maliyetini ve CRM’in gerekliliğini açık ve çarpıcı bir şekilde sunmaktadır.

Başarılı bir CRM stratejisinin uygulanabilmesi için üç alt stratejinin belirlenmesi gereklidir; müşteri stratejisi, kanal ve üretim stratejisi, altyapı stratejisi. Capital One’ın bu üç alt stratejisi şu şekilde oluşup gelişmiştir: Öncelikle, başarının altında yatan en önemli kilit unsurun müşteri bilgisi ve özellikle karlı müşteri gruplarının ve onların ihtiyaçlarının saptanması olduğuna inanan işletme, müşteri stratejisi olarak bu inancını koymuştur. Temel kanalları halen telefon olmakla birlikte, Capital One çok hızlı bir şekilde e-kanal yollarını açmış ve seçilmiş müşteri gruplarına göre farklı kanallardan farklı ürünler sunmaya başlamıştır (Kanal ve ürün stratejisi) . Teknolojik altyapıları ise başlı başına bir başarı unsuruydu.

Öncelikle, Capital One işletmesi müşterilerine hızlı yanıt vermezse hızla müşterilerini kaybedeceğinin bilincine vardı. Bu çerçevede güçlü bir teknolojik altyapı oluşturdular. Böylece hem bilgi-işlem teknolojisi, hem de analiz içeren bir teknolojik yapı kurdular. Yani bir yandan veri depolayabilir, diğer yandan ise veri analizi yapabilir hale geldiler. Bu şekilde müşterilerinin bankaya telefon etme nedenlerini belirleme imkanı bulunmuştu. Bu analizler sonucunda müşterilerin telefon etme eğilimlerini

yakaladılar. Uygulamaya koydukları yeni bir teknoloji (öğrenen çağrı yönlendirme sistemi) ile çağrının geliş nedenini belirleyerek bu çağrı için en uygun müşteri temsilcisine yönlendirme yapmaya başladılar.

Bunlar, teknolojik altyapı stratejileri idi. Ancak ürün ve kanal stratejisi olmadan etkin bir CRM projesinin uygulanması çok zordu. Capital One, “İsmarlama seri üretim” yöntemiyle ürün özelliklerini, müşteri farklılıklarına uyarlamaya başladı. Burada unutulmaması gereken konu, her üründe “ürün yorgunluğu sendromu” nun söz konusu olabileceğiydi. Bu nedenlerle işletme kendi kredi kartlarına yeni özellikler eklemeye başladı. Örneğin sadakat programları (Hedef puan gibi) , para iade programları (alışverişin bir miktarını iskonto olarak hesaptan düşmek) ve ortak kart programları gibi. Bunun sonucunda da, mikro segmentlere ayrılmış belli müşteriler için ortak kart programları oluştu.

Capital One işletmesinin başarısı altında iyi işleyen bir veri tabanının olduğu kesindir. Capital One’ın veri tabanı ABD’deki her yedi haneden biri hakkında alışveriş alışkanlıkları, telefon etme özellikleri ve eğilimleri, karlılık ve aradıklarında yeni bir ürün satabilme olasılıkları konularında tüm bilgileri içermektedir. Veri toplama ve veri analizi imkanları sayesinde sorular, daha sorulmadan önce cevaplanabiliyordu. Çağrı süreleri bir önceki dönemin üçte birine düşerken, müşteri tatmini inanılmaz derecede artmış ve Call-Center maliyetleri önemli ölçüde azalmıştır.

“Öğrenen çağrı yönlendirme” sistemleri sayesinde Şirket, müşterisi hakkında çok önemli bir özellik belirledi; müşteri kendisi aradığı zaman satın alma olasılığı daha fazla, tele-marketing yoluyla Şirket aradığında ise satın alma olasılığı çok daha düşüktür. Bir başka deyişle, müşteri şikayet amacıyla aradığı zaman bu müşteriye satış yapma olasılığı daha yüksektir. Zira müşteri zaten telefondadır ve bu müşteri çok tatminkar bir şekilde yönetilebilirse, müşterinin satın alma olasılığı yüksektir. Bu saptamadan yola çıkarak etkin bir CRM projesine yatırım yapmanın, kitlesel pazarlamaya yatırım yapmakla kıyaslandığında ne denli etkin ve verimli olduğunu anlamak mümkündür.

Böylelikle, daha 1998 yılında bile Capital One'dan kredi kartı satın almış kişilerin yarısı en az bir başka ürün satın alır hale geldiler. Bugün, yılda bir milyon adet satış gerçekleştirmekte ve bunun için para harcamamaktadırlar (Kırım, 2003:55).

6.1.2.First USA Bank Uygulaması

First USA, Amerika'nın en büyük ve en yenilikçi VISA, Master Card ve "private label" (Özel Bağlılık) kredi kartı ihraç eden kuruluşlarından birisidir. Richard Vague bu bankada başkan ve genel müdür iken, CRM ve bire bir pazarlamaya inanan bir kişi olarak, öncelikle müşterileri ile tamamen "kişisel" ilişkiler geliştirmesi gerekliliğinin bilincinde "At your request" (Emrinizdeyiz) adlı bir müşteri hizmeti programı kuran kişidir. Bu program, bankanın müşterileri için kişisel asistan, araştırmacı ve seyahat acentası işlevlerini aynı anda gören bir hizmeti kapsamaktadır.

"Emrinizdeyiz" Hizmet programı, bir yıl boyunca First USA'nın bir kredi kartı müşterisi olmuş ve harcamalarında belirli bir alt limiti doldurmuş kişileri kapsamaktadır. Banka tarafından bu kapsamdaki müşterilere başvuru formu gönderilmektedir. Başvuru formunda Kişisel Profil adlı bölümde müşterilerin ailesi, en yakın oldukları kişilerin doğum günleri, kişisel hobileri, okuduğu dergiler, kültürel etkinlik alanları, spor ile ilgileri gibi pek çok kişisel bilgileri sorulmaktadır. "Emrinizdeyiz" servisi üç genel hizmet alanındadır:

- 1) Finansal,
- 2) Seyahat /Sosyal Etkinlik
- 3) Genel Bilgi /Hediye/Hatırlatma.

"Emrinizdeyiz" servisine telefon, e-mail veya internet yoluyla ulaşılmaktadır. Bankada bu sistemde sadece 50 kişi çalışmaktadır. Müşteriler First USA'nın araştırıp bulduğu ürün veya hizmeti First USA kredi kartını kullanarak satın almak zorundadırlar. Her araştırma satın alma ile sonuçlanmamakta; müşteriler bilgi almak

için de bu servisten yararlanmaktadırlar. Örneğin; yeni bir şehre taşınan bir aileye, çevredeki okulların listesi gönderilerek , anne babanın, çocuklarına gönderecekleri okulu belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Kısaca “emrinizdeyiz”, bankanın hızlı bir arama hizmetidir denilebilir. Bu hizmet yapılandırılırken tamamen First USA’nın müşterilerinin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmuştur. Teknoloji ya da daha net bir ifade ile internet, hizmeti olanaklı hale getirmiştir. Teknoloji desteği olmadan bu programın gerçekleştirilmesinin maliyeti uygulanmasını imkansız hale getirecek kadar yüksek olabilirdi.

“Emrinizdeyiz” programının yararı sadece kredi kartı aktivitesi değildir. Bunun yanında müşteriler hakkında son derece geniş bilgilere sahip olunulması ve müşterinin kafasında bankaya yönelik bir “güven” fikrinin oluşmasıdır. Örneğin, ailesi ile birlikte tatile gitmeyi planlayan bir aile için “emrinizdeyiz” hizmeti ile aile hakkında çok değerli bilgiler toplanabilmektedir. Bu ailenin 17 yaşında bir çocuğu olduğu bilirse, bu aileye belli aralıklarla bir sene içinde üniversite tahsil kredisi bilgileri gönderilebilir. Güven fikri ise, müşteriler bu işletmeyi sürekli kapılarını çalan ve bir şeyler satmaya çalışan satıcılardan farklı görmeleriyle oluşmuştur.

Sonuç olarak; kredi kartı ihraç eden işletme ile “müşterinin harcama alışkanlıklarının” birbirinden ayrılmasında ihtiyaç olmadığı görüşü First USA’i harekete geçiren temel saptamadır. Bu iki unsurun birbirinden ayrı tutulmasına gerek yoktur ve önemli olan kredi kartı ihraç eden kurum ile müşterinin birlikte çalışmasıdır. Vague, “Uzun dönemde oyunun adı müşterinin güvendiği işletme olmaktır, başka da yol yoktur” demektedir (Kırım, 2003:58).

6.2.Türkiye’den Örnek Banka Uygulamaları

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de CRM uygulayan işletmelerin sayısında bir artış gözlemlenmektedir. Bu uygulamalar bankacılık sektöründe de yaygınlaşmakta olup A Bank, Finansbank ve Garanti Bankası’na yapılanlar aşağıda aktarılmaya çalışılmıştır.

6.2.1.A Bank ve CRM Uygulamaları

Birçok konuda olduğu gibi CRM uygulamasının da ilk adımları büyük önem taşır. Bu bakımdan A-Bank sürecin başarısı için CRM'e başlarken yapılması gerekenlerin tespitinin dikkatle belirlenmesinin gerekliliği üzerinde durmuştur. Bankanın bu süreç içerisinde belirlediği adımlar aşağıda maddeler halinde gösterilmektedir.

6.2.1.1. Amaçların Ve Beklentilerin Tespiti

Bu adım hem hareket planının düzgün biçimde oluşturulması hem de ilerleme raporlarının ve değerlendirmelerin sağlıklılığı bakımından önem taşımaktadır. Bu adımda örnek bir uygulama olarak A Bank, CRM'e ilişkin amaçlarını ve beklentilerini şu şekilde belirlemiştir:

- Rakiplere göre farklılık sağlayarak onlara üstünlük kazanmak,
- Müşteri özelinde farklı pazarlama ve satış stratejileri geliştirebilecek yeterliliğe ulaşmak,
- Şube sayısı sınırlı bir banka olarak daha çok müşteriye ulaşmak ve müşteri portföyünü geliştirmek,
- İşgücü verimliliğini yükseltmek.

6.2.1.2. Kullanım gruplarının belirlenmesi

CRM'in bütün birimlerce benimsemesi gereken bir uygulama olduğu unutulmamalıdır. Bununla birlikte bir öncelik sırası yapılması da kaçınılmazdır. Bu çerçevede, müşteriyle birebir etkileşim içindeki gruplardan başlamak suretiyle CRM'i banka, aracı kurum, sigorta işletmesi vb. finansal hizmet sağlayan kuruluş bünyesine hangi sırayla yerleştirileceğinin tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır.

6.2.1.3. Özümseme ve benimseme

CRM organizasyonel bir kavramdır. Sadece yazılımı ve donanımı olarak ve prosedürleri açıklayarak CRM'in uygulanması mümkün değildir. Bunun kurumsal

kültürün en temel bileşenlerinden biri haline getirilmesi başarı açısından esastır. Bunun için kurum çalışanlarının CRM’i tanımaları, inanmaları ve benimsemeleri gerekmektedir.

6.2.1.4. Planlama ve uygulama

Planlar ne kadar açık ve belirlenen amaçları ortaya koyar şekilde hazırlanırsa, uygulama da o ölçüde başarılı olmaktadır. Bu noktada dikkate alınması gereken önemli bir husus da planlama ve uygulamaya geçme sürecinin uzun sürebilmesidir. Bu konuyla ilgili olarak A Bank yetkilileri bir buçuk yıl önce CRM planlama ve uygulama sürecine başladıkları halde henüz işin başında olduklarını ifade etmektedirler.

CRM temel olarak pazarlama, satış, hizmet ve risk yönetimi alanlarında uygulanmakta ve stratejik etkileri sayesinde her alan için belirlenen amaçları sağlamaktadır. Bu uygulamanın, stratejilerinin ve amaçlarının ayrıntılarını Şekil 3’de görmek mümkündür.

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

Şekil 3: Ana CRM Alanları ve Uygulamaları

Kaynak: Activeline, "A Bank'ın A'dan Z'ye CRM Öyküsü", Ağustos 2001, Sayı 17

A Bank, CRM uygulamasıyla 2001 yılında bu alanların tümünde belirgin bir performans artışı sağlayabilmiştir. Banka, müşteri profiline uygun ürünlerin, uygun şartlarla hazırlanması sayesinde çok daha iyi teklifler sunabilir hale gelmiştir.

Bankanın CRM sisteminin işleyişinde öncelikle, kredi kartları ve bankacılık işlemleri gibi operasyonel sistemlerden elde ettiği veriler sistematik bir veri tabanı üzerinde toplanmaktadır. Bu veri tabanı, kullanıcı grupları tarafından kendi özel amaçlarına uygun biçimde analiz edilmektedir. Bu analizlerde kredi birimi ile bireysel bankacılık biriminin öncelikleri ve amaçları farklı olduğundan, analizleri de farklı noktalarda odaklanmaktadır. Bu analizler sonucunda kampanya yönetimi bulguları elde edilmiş olmaktadır. Hangi ürünlerin hangi müşteri gruplarına ve hangi koşullarla sunulacağına bu şekilde karar verilmektedir. Buradan, müşteri bazında analizlerin yapılabildiği ve tepkilerin ölçülebildiği interaktif müşteri ilişkileri yönetimi aşamasına geçilmektedir. CRM sisteminin en önemli gerekliliği, çağrı merkezi ve İnternet gibi diğer kanallarla entegrasyonunun sağlanmasıdır. Böylelikle; müşterinin çağrı merkezinde, İnternet şubesinde ya da şubede yaptığı bütün işlemler gecikmesiz olarak diğer birimlerde de kullanılabilir olmakta, bir birimin elde ettiği bilgi, müşteriyle ilgili diğer önerilere yansıtılmaktadır. Entegrasyonun sağlanamaması durumunda etkin müşteri ilişkileri yönetimine ulaşmanın mümkün olmadığı bilinciyle banka, her müşteri temas noktasından elde edilen bilgileri merkezi sistemde veri tabanına kaydetmektedir. Bu sayede müşteri hangi dağıtım kanalını kullanırsa kullansın izlenebilmekte ve tüketim davranışları açısından müşteriye tanıma amaçlanmaktadır.

Verilerin sayısı, boyutu ve bilginin değerinin artmasına paralel olarak teknoloji bileşeninin önemi de artmaya başlamıştır. Doğru teknoloji ortağının seçilmesinde sadece yazılım ve donanım ihtiyaçlarının uygun koşullarla temin edilmesi değil, gerçek bir iş ortaklığı imkanı sağlayacak, bankanın altyapısına uygun, danışmanlık hizmeti de sunacak bir kurumun seçilmesi gereklidir. Yanlış bir teknoloji ortağı sadece kaynakların boşa gitmesine değil, çok değerli zamanın ve belki bazı müşteri ilişkilerinin de kaybedilmesine mal olabilmektedir. CRM'in etkin kullanımı

6.2.2.Finansbank ve CRM uygulamaları

Türkiye'nin önde gelen bankacılarından Hüsnü Özyeğin öncülüğünde kurulan Finansbank, 26 Ekim 1987 tarihinde faaliyete geçmiştir. Bugün yurtiçinde 227 şubesi bulunan Finansbank, yurtdışında da yaygın olarak bankacılık çalışmalarını yürütmektedir. Toplam 10 ülkede bankacılık yapan Finansbank, Türkiye dışında, İsviçre, Hollanda, Fransa, Almanya, Belçika, Rusya, Romanya, İrlanda ve Bahreyn'deki şube ve bankalarıyla hizmetlerini sürdürmektedir. Bu yapısı ile Finansbank yurtdışında en çok yatırımı olan ve en yaygın ağa sahip Türk bankasıdır.

İlk yılında ikisi İstanbul'da, diğerleri Ankara ve İzmir'de olmak üzere 4 şubeyle yola çıkan Finansbank, kuruluş stratejisini "büyük işletmelere toptan bankacılık hizmetleri sunmak" olarak belirlemiştir. Finans Leasing'i 1990 yılında, Fiba Factoring'i de 1991 yılında kuran Finansbank, böylece kurumsal müşterilerine kapsamlı bankacılık hizmetleri sunma stratejisine çeşitlilik kazandırmıştır. Aynı yıl yurtdışındaki ilk yatırımını gerçekleştiren Finansbank, İsviçre'de UBS AG'den özel bir bankanın % 90 hissesini satın almıştır. Bu bankanın adını Finansbank (Suisse) S.A. olarak değiştiren Finansbank, bu tarihten sonra yurtdışındaki genişleme çalışmalarına hız vermiştir. Paris'te bulunan Banque du Bosphore'un % 20'sini 1991 yılında satın alan Finansbank, 1994 yılında ise Avrupa Birliği'ndeki ilk bankası Finansbank (Holland) N.V.'yi Amsterdam'da kurmuştur. Finansbank'ın tarihinde önemli bir yeri olan Finansbank (Holland) N.V.'nin bugün Hollanda dışında Almanya ve Belçika'da da şubeleri bulunmaktadır.

1995 yılı Finansbank için bir dönüm noktası olmuş; stratejisini gözden geçiren banka 4 şubeli ağını genişletme ve perakende bankacılık piyasasına girme kararı almıştır. Bu yıldan itibaren 2000 yılına kadar Bahreyn de dahil olmak üzere 100'den fazla şube açmıştır. Banka, Günümüze kadar kesintisiz olarak devam eden bu süreçte (Ağustos 2005 itibarıyla) ATM sayısını 393'e, POS sayısını 39 bin 474'e çıkarmıştır.

Bankanın perakende sektöründeki faaliyetleri, Fiba Grubu'nun 1996 yılında süpermarket zinciri 1999 yılında bir mağazanın Türkiye'deki işletim haklarını satın almasıyla ivme kazanmıştır. Bu sayede bireysel müşterilerin, ürün ve hizmet çeşitliliğinden doğacak sinerjiden yararlanma imkanları genişletilmiştir. Galaxy Card ile 1999 yılında kredi kartları piyasasına giren Finansbank, 2002 yılında tüm kredi kartlarını CardFinans markası altında toplamıştır. Finansbank'ın kredi kartı sayısı Haziran 2005 itibariyle 2 milyon 218 bine ulaşmıştır. 2000 yılında Finans Portföy Yönetimi Şirketi ile Finans Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı da faaliyete geçirilmiştir. Aynı yıl Finansbank, sürekli artış gösteren bireysel müşterilerine sunduğu hizmet yelpazesine internet ve çağrı merkezi bankacılığını eklemiştir. İnternet ve telefon bankacılığı işlemlerini artırarak sürdüren Finansbank Telefon Bankacılığı, European Call Center Awards 2003 Yarışması'nda Avrupa'nın En İyi Çağrı Merkezi seçilmiştir.

En önemli yatırımlarından biri olan İstanbul Ümraniye'deki Operasyon Merkezi'ni 2000 yılında tamamlayan Finansbank, önemli bir maliyet avantajı ve operasyonel işlem kalitesinde artış sağlamıştır. Bankanın tüm bilgi işlem sisteminin yenilenmesini sağlayan Temel Bankacılık Projesi'ni ise 2002'de yaşama geçiren Finansbank, böylece Türk bankacılık sektöründeki iyi bir teknoloji ve hizmet kalitesine ulaşmıştır. 2003 yılında Uluslararası Visa Challenge Programı'nda dünya birinciliği, European Call Center Awards yarışmasında Avrupa birinciliği kazanılmıştır.

Müşteri odaklı bankacılık anlayışı çerçevesinde sunduğu hizmetlerin kalitesini artırmanın yanı sıra, yeni hizmetlerle müşteri beklentilerini karşılayabilmek için çalışmalarını sürdüren Finansbank Alternatif Dağıtım Kanalları, her kanalda kullanım oranlarını arttırmıştır. 2003 sayılarına göre %120 artış gösteren çağrıların karşılanabilmesi için yapılan Sesli Yanıt Sistemi geliştirme ve tanıtımına paralel Sesli Yanıt Sistemi kullanım oranı %36'dan %46'ya yükselmiştir. 2004 Aralık ayında Telefon Bankacılığı'nda bir milyondan fazla çağrı yanıtlanmıştır.

Telemarketing grubu genişletilerek, telefon ile satış görevine ek olarak diğer dış aramalar için de hizmet verecek şekilde organize edilmiş, bunun sonucunda dış

aramalar %59 artmıştır. Yeniden yapılandırılmış olan Müşteri İlişkileri Yönetimi Birimi, talepleri karşılarken müşteri memnuniyetini verdiği kaliteli hizmet ile yakalarken, banka CRM projelerinin vazgeçilmezi olan müşteri bilgilerinin sürekli güncellenmesi konusunda çalışmalarını sürdürmüştür. Şubelerden gelen taleplerin tek noktadan karşılanabilmesi için Şube Hizmet Merkezi kurulmuştur.

İnternet Bankacılığı'nda bireysel ve kurumsal müşterilerine sunulan fonksiyonel hizmetlerin yanında İşletme Bankacılığı müşterileri için de özel bir platform oluşturulmuştur. Kolay kullanımı, işlem çeşitliliği ve ek güvenlik uygulamalarıyla başlayan İnternet Bankacılığı projesi, geliştirilen yeni tasarım ve fonksiyonları ile hizmet vermeye devam etmektedir.

Finansbank web sitesinin müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak yenilenmesi sonucunda kullanım oranı %144 artış göstermiştir. CardFinans web sitesi, kişisel kampanya mesajı bölümü, e-kart gönderim modülü gibi interaktif özellikler eklenerek yenilenmiş, ziyaret edilme oranında %154 artış sağlanmıştır. KobiFinans web sitesinde ise KOBİ'lere yönelik bankadaki tüm hizmetler, uygulamalar ve kampanyalar ile ilgili güncel bilgilere ulaşım sağlanmıştır. E-mail ile kişiye özel e-bülten gönderilen müşteri sayısı %60 artarken yapılan gönderiler ikibuçuk katına çıkmıştır. Müşteri bilgilendirme ve kampanya duyuruları yapmak amacıyla gönderilen SMS'lerde beş kat artış sağlanmıştır. Bankanın, SMS Bankacılığı projesi ile ilgili çalışmaları ise devam etmektedir.; İnternet Bankacılığı SMS şifresi (OTP) için tek seferlik hızlı SMS gönderim platformu geliştirilmiştir. Mobil uygulamalar sayesinde müşteriye "SMS gönder cevabını al" şeklinde çift yönlü servisler geliştirilmiş, SMS ve ses teknolojisinin birleştirildiği hizmet kanalları oluşturulmuştur.

Finansbank Operasyon Merkezi (FOMER) 2001 yılında, Türk bankacılık sektöründe bir ilk olarak kurulmuştur. Bugün için şubelerde gerçekleştirilen operasyonel işlemlerin %60'ından fazlası FOMER tarafından gerçekleştirilmekte olup bu oranın daha da arttırılması ve şubelerde verilmesi zorunlu olan gişe vb. işlemlerin dışındaki tüm hizmetlerin merkezi olarak verilmesi hedeflenmektedir.

Operasyonun merkezileştirilmesi çalışmaları sırasında, hizmet kalitesini arttırmak amacıyla geniş kapsamlı teknolojik yatırımlar yapılmıştır. Şubelerdeki tüm doküman ve yazışmalar operasyon merkezine doküman yönetim sistemi üzerinden elektronik ortamda iletilmekte ve elektronik ortamda arşivlenmektedir. Bu sayede kurye, yazışma, posta, telefon, faks ve kağıt masrafları ile zamandan büyük oranda tasarruf sağlanmıştır. Yüksek teknoloji ürünü donanım ve yazılımlar sayesinde işlemlerin etkin kontrolü sağlanarak hata payı çok düşük oranlara çekilmiştir.

Diğer taraftan operasyonların merkezileştirilmesi ile operasyonel verimlilik büyük oranda arttırılmış ve bankanın son dönemde yaşadığı hızlı büyümenin düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesine olanak sağlanmıştır. Operasyonel riskler büyük oranda azaltılmış, banka tarafından sunulan hizmetlerin gerek yasal düzenlemelere gerekse banka kurallarına uygunluğu etkin biçimde denetlenebilir hale getirilmiştir.

Merkezi operasyon sistemine geçilmesindeki ana hedef tüm müşterilere hızlı, kaliteli, hatasız ve aynı standartlarda hizmet verilmesidir. Operasyon merkezinde istihdam edilen, konusunda tecrübeli ve uzman personel sayesinde tüm müşterilerin en karmaşık sorunlarına rahatlıkla çözüm üretilebilmektedir. Operasyon merkezindeki ileri teknoloji ve uzmanlık sayesinde işlemlerin kısa sürede ve hatasız olarak gerçekleştirilmesi olanağı sağlanmış, şubelerin operasyonel iş yükünün azaltılmasıyla da, şube personelin müşterilerine daha fazla zaman ayırarak, müşterileri daha iyi tanıma, ihtiyaçlarını anlama ve etkin çözümler sunma olanağı yaratılmıştır. Operasyonel faaliyetlerin merkezileştirilmesinin doğal bir sonucu olarak, şubeler, satış ve pazarlama faaliyetlerine daha fazla odaklanma imkanına kavuşmuştur.

Finansbank Telefon Bankacılığı, 2000 yılında hizmet vermeye başlamıştır. Telefon Bankacılığı'nda kredi kartları, bankacılık; yatırım işlemleri ve diğer bankacılık ürünleri hakkında müşteri talepleri yedi gün 24 saat kesintisiz olarak karşılanmaktadır. Bunun yanı sıra kredi kartı ve bankacılık ürünleri tanıtımı, kampanya duyuruları, müşteri bilgi tamamlama, müşteri güvenliği amaçlı aramalar, çapraz satış aramaları ve yeni müşterilerin banka tarafından aranarak ürün ve hizmetler hakkında bilgilendirildiği, aktivasyonu arttırma amaçlı dış aramalar

yapılmaktadır. Gelen çağrıların karşılanma oranının yükselmesini sağlamak amacıyla yapılan Sesli Yanıt Sistemi geliştirme ve tanıtım çalışmaları sonucunda Sesli Yanıt Sistemi kullanım oranı %46'dan %53'e yükselmiştir. Finansbank Telefon Bankacılığı, Call Center Focus dergisinin her yıl düzenlediği European Call Center Awards yarışmasında, 2005 yılında 19 kategorinin iki dalında (Best Call Centre Culture, Call Centre Manager of the Year) finale kalmıştır. "Arayana Değer Verir" sloganıyla katıldığı yarışmanın her iki dalında da "Highly Commended" seçilerek Avrupa derecesine sahip olmuştur. 2003 yılında aynı yarışmada "Best Use of Technology" dalında Avrupa birinciliği kazanan Finansbank Telefon Bankacılığı, 2005 yılında da başarısını devam ettiren ve finale kalıp derece alan tek Türk Çağrı Merkezi olmuştur.

Telefon Bankacılığı'nda bireysel müşterilere verilen hizmetlerin yanında 2004 yılında kurulan İşletme Bankacılığı Hizmet Hattı, işletme bankacılığı müşterilerinin işlemlerini telefonla yapabilmeleri için hizmet vermeye başlamıştır. Türkiye'de bir ilk olarak sunulmaya başlanan Telefon ve İnternet Bankacılığı'nı entegre edildiği "Birebir İletişim" platformu ile "chat", "beni-ara" ve "web-mail" hizmetleri devam etmektedir., KOBİ'lerin danışmanlık hizmeti alabilmeleri KobiFinans Danışma Hattı kurulmuştur. Bu hatta, bankacılık dışında uzmanlık gerektiren konular için dış kaynak kullanımına gidilmiştir. Kurumsal müşterilere bilgi vermek, İnternet Bankacılığı kullanımlarını desteklemek amacıyla İnternet Bankacılığı Kurumsal Şube Destek Hattı hizmete açılmıştır.

Dış aramalar ekibi büyütülerek hizmet çeşitliliği arttırılmış, alınan dış arama sistemi ile arama sayısı %52 artarken, aranan müşteri sayısı %138 artmıştır. Yeniden yapılandırılmış olan Müşteri İlişkileri Yönetimi Birimi, talepleri karşılayıp müşteri memnuniyetini verdiği kaliteli hizmet ile yakalarken, banka CRM projelerinin vazgeçilmezi olan müşteri bilgilerinin sürekli güncellenmesi konusunda çalışmalarını yürütmektedir.

Kullanıcıya özel kampanya mesajı uygulamasını Türkiye'de ilk kez bir kredi kartı sitesinde faaliyete geçiren CardFinans web sitesinde, 2005 yılında ziyaret sayıları bir önceki yıla oranla %54 oranında artış göstermiştir. Sürekli güncellenen

www.cardfinans.com.tr, E-kartları, kazandıran kampanyaları, oyunları ve gelişen interaktif altyapısı ile kredi kartı müşterilerinin alışveriş coşkusu yansıtmaya devam etmektedir.

CardFinans, başarılı bir şekilde tamamladığı 2004 yılı sonunda kart sayısını iki milyonun üzerine çıkartmıştır. Bunda yıl boyunca düzenlediği CRM bazlı çalışmalar ve marka bilinirliğini kuvvetlendirmeye yönelik gerçekleştirdiği imaj kampanyaları etkili olmuştur. CardFinans hem üye marka bazında hem de genel içerikli çeşitli kampanyalarının yanı sıra gerçekleştirdiği "imaj kampanyaları" ile mevcut ve potansiyel kart sahiplerinin gözünde marka bilinirliğini hedeflediği seviyeye yükseltmiştir. Ayrıca müşterilerin harcama alışkanlıkları, demografik özellikleri ve sosyo ekonomik statüleri göz önüne alınarak, SMS, e-mail ve diğer alternatif dağıtım kanallarının etkin bir biçimde kullanılması ile sadece kartlarını kullanan müşterilerine yönelik değil, aynı zamanda inaktif müşterilere yönelik çalışmalar da yapılarak hedef kitlenin aktivasyonu da sağlanmıştır.

Yapılan tüm bu çalışmalar CardFinans'ın aktivasyon oranlarına da yansımış; son bir ayda kartını kullananlar baz alındığında aktivasyon oranı %60 olarak gerçekleşmiştir. CardFinans sunduğu tüm ürün ve hizmetlerde maksimum müşteri memnuniyetini ilke edinmiş; yapılan özel pazar araştırmalarında da CardFinans'ın sunduğu hizmetlerdeki müşteri memnuniyetinin %95 seviyesinde olduğu belirlenmiştir. CardFinans, Classic, Gold ve Platinum müşterilerinin yanısıra, farklı bir kitleye de yönelerek, üniversite öğrencileri için çeşitli kampanyalar düzenlemiştir. Daha düşük faiz oranı, daha fazla ParaPuan kazanılması gibi imkanlarla CardFinans University sayısı kısa zamanda 45.000 adede ulaşmıştır.

Kart aktivasyonu ve satışına yönelik yapılan kampanyaların dışında, yıl içinde üye marka sayısını arttırmaya yönelik çalışmalar da gerçekleştirilerek üye işyeri sayısı bazında yüksek artış sağlanmıştır. Ayrıca, CardFinans üye işyerleri ile gerçekleştirilen birebir kampanyalar doğrultusunda yoğun ciro artışı yakalanmış; taksitli işlemler cirosu toplam kredi kartı cirosunun %33'üne ulaşmıştır. Bu oran rakip kredi kartları arasında ulaşılan en yüksek oranlardan biridir. Yıl boyunca,

işletmelerle gerçekleştirilen birebir kampanyalar ile de CardFinans, üye kuruluşların cirolarında ilk üç kart arasında yer almayı başarmıştır.

Kredi politikası kriterlerinde gerçekleşen yenilikler ile birlikte, 2000 yılından itibaren yapılan CRM ve portföy analizlerine ek olarak, Plastik Kartlar bölümünün stratejik iş problemleri çözümü için veri madenciliği tahminsel modelleme çalışmalarına başlanmıştır. Bu alışmalar için Kratis işletmesiyle anlaşılmış; analizlerde KXEN datamining programı kullanılmıştır. 2004 yılı için "Ödeme kanalları", "Gecikmeye düşmüş alacaklar" ve "Terkeden müşteriler" ile ilgili tahminsel modellemeler yapılmış; "Segmentasyon", "Gerçek zamanlı şüpheli işlem tespiti", "Sahte başvuru" ve "Aktivasyon oranı yükseltilmesi" gibi konulardaki çalışmalara devam edilmiştir.

Gelen kart başvurularına en sağlıklı ve hızlı şekilde cevap verebilmek amacıyla, iş akışlarında değişiklik ve sistemsal iyileştirmeler yapılmış; ve bu sayede verimlilik % 35 oranında arttırılmıştır. Ayrıca, gelen limit artırım taleplerinin aynı gün içinde tamamlanması, yoğun olarak kampanya düzenlenen üye işyerlerine destek amacıyla, eşzamanlı limit artırım akışı planlanması ve anında kart noktalarının açılması gibi uygulamalar ön plana çıkarılmıştır.

Değişen teknolojiye daha hızlı uyum sağlamak, artan rekabet ortamına daha fazla yenilik sunmak, işlemlerde esneklik sağlayabilmek ve artan müşteri sayısına daha iyi bir hizmet sunmak amacıyla, teknoloji bacağında Kartlı ödeme sistemleri donanım ve operasyonları alanında yazılım işletmeleriyle işbirliğine gidilmiştir. CardFinans, Türkiye'de bir ilk olan bu anlaşma ile daha fazla kalite, değişen teknolojiye daha hızlı uyum ve artan rekabete daha fazla yenilik sağlama konusunda çok önemli bir adım atmıştır. Bu adım ileriki dönemlerde bankacılık işlemlerine daha yoğun bir şekilde yönelmeyi, maliyetlerin düşürölmesini, artan müşteri sayısına en iyi şekilde hizmet verilmesini ve mevcut/potansiyel kart sahiplerine farklı pazarlama platformlarının sunulmasını sağlayacaktır.

Artan rekabet koşullarında müşterilere daha güvenli bir kredi kartı sunmak amacıyla, çipli kartlar için gerekli olan sistem ve altyapı çalışmaları başlatılmıştır.

Müşterilere sunulması planlanan çipli kartlar sayesinde hem kredi kartları daha güvenli olacak hem de müşteriye özel kampanyalar gerçekleştirilebilecektir.

6.2.3.Garanti Bankası ve CRM uygulamaları

1946 yılında Ankara'da kurulan Garanti Bankası, 1983'te finans, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren Doğu Grubu'na katılmıştır.

Garanti Bankası; "Öğlen Açık Banka" uygulamasını başlatan ilk banka (1995),"Cumartesi Açık Banka" uygulamasını başlatan ilk banka (1996),Yabancı para çek alacaklarının menkul kıymetleştirilmesini gerçekleştiren ilk Türk bankası, birden fazla döviz cinsi kullanılması konusunda dünyanın ilk bankası (1997),Türkiye'nin anında / gerçek zamanlı hizmet sunan ilk çok şubeli özel bankası (1997), İnternet üzerinden ticaret yapmak isteyen sanal mağazalara en yeni ve etkin ödeme sistemi çözümlerini sunan SET uyumlu işlemi, Türkiye'de ilk kez (dünyada yedinci, Avrupa'da dördüncü) gerçekleştiren banka (1998), Türkiye'nin ilk e-ticaret sitesi (<http://eticaret.garanti.com.tr>) (1999) ,"Sanal POS" sistemini sunan ilk banka (1999) ,Türkiye'nin ilk çipli ve çokmarkalı kredi kartı Bonus (2000) ,Türkiye'nin ilk sanal kredi kartı (2000), Türkiye'de yaşayan yabancıların bankacılık işlemi yapabilmeleri için ilk kez tüm dağıtım kanallarından İngilizce bankacılık hizmeti (*Expat Banking*) (2001) gibi sektörde bir çok uygulamanın öncüsü olmuştur.

Garanti Bankası , alternatif kanallardan verdiği hizmetleri sürekli genişletmektedir. 30 Eylül 2004 itibarıyla Garanti Bankası'nda , para çekme dahil tüm bankacılık işlemlerinin %72'si alternatif dağıtım kanalları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Garanti'nin çağrı merkezi, Türkiye'nin en büyük ve gelişmişleri arasında yer almaktadır. Garanti, Türkiye'de internet üzerinden ticaret yapmak isteyen sanal mağazalara en yeni ve etkin ödeme sistemi çözümlerini sunmakta, ayrıca, Garanti Alışveriş ve bonuscardshop.com ile internet üzerinde mağaza açmak isteyen işyerlerine e-ticaret platformu sağlamaktadır (www.garanti.com.tr).

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili uygulamalar ve hizmetler banka organizasyonu içerisinde operasyon hizmetleri birimi altında “Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlama” ismiyle ayrı bir birim tarafından yürütülmektedir. Banka “müşteri daima haklıdır” felsefesinden hareketle müşteri şikayetlerini çözmeye yönelik “Haklı Müşteri Hattı”nı hizmete sokmuştur. Banka web sitesinde ise müşteri soru ve şikayetlerinden derlenen ve ilgili konuda sıklıkla karşılaşılan sorunların örnek çözümleri verilerek müşterilerin şube ya da diğer kanallara başvurmadan önce sorularına ilişkin yanıtlarını almaları sağlanmaktadır.

Banka KOBİ'lere (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme) yönelik KOBİ ve işyeri sahibine özel bankacılık çözümleri sunmaya hazır şubelerindeki Müşteri İlişkileri Yönetici'leri (MİY) ile işletmelerin ticari bankacılık ihtiyaçlarının yanında işletme sahiplerinin bireysel bankacılık ihtiyaçlarına da tek elden çözüm getirmektedir. Bu alanda işletmelerin nakit idaresine yönelik; içinde bir finans rehberi, bir de KOBİ sahip/yöneticisinin, finans yönetimini en verimli şekilde yapabilmesi için, Microsoft işbirliği ile hazırlanmış özel bir yazılım CD'si bulunan ve ücretsiz sunulan bir paket hazırlamıştır. Bu sayede kurumsal müşterilere de Müşteri İlişkileri Yönetimine uygun ürün ve hizmet pazarlama imkanı sağlamakla birlikte, kurumsal müşterilerle bütünleşme sağlanması hedeflenmiştir.

1999 yılında başlamış olan Bonus Card programı 2000 yılının Nisan ayında hayata geçmiştir. İlk aşamada Garanti Bankası ve YKM'nin ortaklaşa kart programı şeklinde başlayan uygulama daha sonra çok markalı karta doğru yönelmiştir. 2000 yılı Nisan ayında 350 bin kart basılarak dağıtılmıştır. Bugün ise bir milyon 700 bin Bonus Card müşterisine, 17 bin alışveriş noktasında Bonus ve ekstra Bonus kazanma yolu açılmıştır. Bugün itibarıyla Bonus Card'daki aktivasyon oranının yüzde 72 düzeyindedir. pazarda 2000 yılında yüzde yedi pazar payına sahip olan Banka, Bonus Card ile birlikte bu payı yüzde 18 düzeyine çıkartmıştır (www.garanti.com.tr).

Bonus Card, üye iş yerleriyle yaptığı anlaşmalar sonucu kredi kartıyla alışveriş yapan müşterilerine alışveriş miktarlarına göre bir miktar puan (bonus) veren bir sadakat sistemi geliştirmiştir. Müşterilerini yaptıkları harcamalar ve kazandıkları bonuslara göre üç farklı segmente (Bonus, Bonus+, Bonus Premium) ayıran banka, üst segmentlerde yer alan müşterilerine aynı harcama tutarlarında alt segmentlere göre daha fazla bonus vererek müşteri grubuna göre farklılık yaratmayı amaçlamıştır.

Bonus Card programının başladığı tarihten bu yana birçok gelişme kaydedilmi, kart çıktıktan sonra tasarımı değişmiş ve sonra markalar değişerek kartın sadakat oranı artmıştır. Ardından Internet yakasına geçilerek akıllı ekstreler hizmete girmiş ve ürün bazlı bonusa geçilmiştir. Bonus Card müşterilerine yönelik başlattıkları CRM çalışmalarında, Internet'i kullanan ve elektronik ticaretten alternatif bir kanal olarak yararlanan müşteri kitlelerinin farkına vararak. müşterilerin Bonus Card'ın tüm özelliklerini Internet'te de kullanabilmesini hedeflemiş ve bu amaçla BonusCardShop.com projesini başlatmıştır. Buna paralel olarak kart programına dahil olan iş yerlerine de komple elektronik ticaret altyapısı sunmuşlardır. Bonus Card üye işyerlerinin tek bir mağazacılık platformunda toplandığı BonusCardShop.com bankacılık ve Internet'in bir araya geldiği böyle bir projede ihtiyaç duyulan yedi gün 24 saat servis verebilme ve yüksek güvenilirlik beklentilerini rahatça karşılayabilmektedir.

Bonus Card müşterilerinin sayısının iki milyona yakın olduğunu ve bu kitlenin gitgide artan bir bölümünün BonusCardShop.com'a geleceğini tahmin eden banka bunun bir Internet uygulaması için oldukça önemli bir yük anlamına geldiğini bu nedenle hem veritabanı hem de platform olarak tasarlanan bu sitede önemli altyapı ve otomasyon çalışmaları gerçekleştirdi. Kısa zamanda sitenin aldığı 'hit'ler ve üye sayısı önümüzdeki dönemde mağaza sayısının artışıyla Bonus Card'ın tüm özellikleriyle Internet' e aktarıldığı bir platformu geliştirmişlerdir. sürekli değişen müşteri beklentileri ve gelişen teknoloji ile birlikte kampanyalar, promosyonlar gibi bazı aktif özelliklerle müşterilerin ziyaret sıklığını artırılması planlanmıştır.

Kurumlarının ve müşterilerin, “herşeyin en iyisine layık olduğuna” inanan Banka, daha mükemmel hizmetler sunabilmek ve içinde yaşadığımız toplumla birlikte büyüyebilmek için Garanti Müşteri Memnuniyeti Anayasası'nı oluşturmuş ve bunu tüm şubelerinde müşterilerinin rahatlıkla görebilecekleri şekilde yerleştirmiştir. Maddeler halinde sunulan bu bildirmede müşterilerinin, en önemli varlık sebebi olduğunun ve yeni müşteri kazandırma ya da kaybettirme ihtimali olan kişi olarak algılandığının, ihtiyaçlarının tespit edilerek kendisine her zaman özen gösterilmesi gereken kişi olduğunun, ürün veya hizmet sattıktan sonra da sürekli memnun edilmesi gereken kişi olduğunun bilincinde olduklarını belirtmektedirler. Ayrıca müşteri memnuniyetinin, fark yaratmak ve rakiplerin önünde yer almak, büyümek ve kâr etmek için şart olduğunu, müşteriyi zamanında bilgilendirerek doğru kişiye / kanala yönlendirmenin müşteri memnuniyetinin birinci koşulu olduğunu belirtilmişlerdir. Tüm müşterilerin kaliteli hizmet alma ve kullandığı ürün-hizmetle ilgili şikayet etme hakkına sahip olduğu belirtilmektedir.

Garanti Bankası Bonus kredi kartıyla düzenli harcama yaparken son birkaç ay içinde kartını kullanmayan veya tercihlerini başka yöne kaydıran müşterilerini yeniden kazanmak için bu kişilere 2005 yılında, "Kredi kartını uzun süredir kullanmadığınız için tozlanmıştır. Umarız bu bezle kartın tozunu alır yeniden kullanmaya başlarsınız" yazılı not ile toz bezi göndermiştir. Yaklaşık olarak 13 Bin müşteriye ulaşan bu mesajla Bonus kredi kartını kullanmayan müşterileriyle iki yönlü bir iletişim başlatmak için "toz bezi" uygulamasını başlatan Banka, esprili bir yaklaşımla müşterin dikkatini çekmek istemiş ve kredi kartı hizmetlerinden şikayeti olan müşterilerin, özel olarak açtıkları telefon hattını arayıp, varsa, son dönemde oluşan ihtiyaç veya memnuniyetsizliklerini aktarmalarını sağlamayı amaçlanmıştır. Yapılan bu çalışma sonucu olumlu tepkiler alınmış ve müşterilere tahsis edilen özel hattı arayan ve talepleri karşılanan birçok müşteri olmuştur.

Garanti Bankası'nın Çağrı Merkezi (Call Center) Avrupa'nın en prestijli kurumlarından European Foundation for Quality Management'tan (EFQM-Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Committed to Excellence (Mükemmeliyette Kararlılık)

belgesi ile ödüllendirilmiştir. Garanti Call Center, EFQM'in Committed to Excellence belgesi ile ödüllendirdiği dünyadaki ilk çağrı merkezi olmayı başarmıştır. Söz konusu başarı EFQM'in Beş Aşamalı Avrupa Mükemmelliğe Yolculuk Programı'nın birinci aşaması olup, başarılı biçimde yönetilen ve mükemmel kurum olma yönünde ilerleyen kurumlara verilmektedir.

Garanti Call Center bu ödül için Liderlik, Politika ve Strateji, Çalışanlar, Müşteriler, Süreçler, Çalışanlarla İlgili Sonuçlar, Müşterilerle İlgili Sonuçlar, Toplumla İlgili Sonuçlar ve Temel Performans Sonuçları olmak üzere 9 ayrı kriterde özdeğerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirme sonucunda özellikle satış performansı ve etkinliği, müşteri sadakati (CRM) aktiviteleri ve hizmet kalitesini artırıcı projeleri ile başarılı bulunmuştur.

2004 yılında Türkiye'nin ilk çipli ve çok markalı kredi kartı programı Bonus Card,Master Card'ın düzenlediği ve Avrupa'da ilk kez verilen “5. MasterCard Avrupa Affinity & Co-Branding Konferansı'nda” Avrupa'nın “En Uzun Süreli Başarı Göstermiş Programı” seçilmiştir.

Türkiye’de kredi kartları sektöründe yeniliklerin öncülüğünü yapan Garanti Bankası “Ödeme Sistemleri, CRM Institute Turkey” tarafından düzenlenen “Müşteri İlişkileri Ödülleri/CRM Oskarları” araştırmasında 2 ödül birden kazanmıştır. Bunlar; gelişmiş teknoloji altyapısının sunduğu avantajları müşteri odaklı kullandığı için Müşteri Odaklı Teknoloji Kullanımı ve “Bonus Derecelendirme/Bonus Plus- Bonus Premium” projesi ile En Avantajlı Müşteri Programı dallarında birinciliğe layık görülmesidir. CRM’i yalnızca vizyonlarında değil, somut uygulamalarla gerçek hayatta da kullanılan banka Bonus Card’ı bir kredi kartı programından çok bir CRM uygulaması olarak hayata geçirdiklerini belirtmektedir.

6.3.Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimine Yönelik Eğitim

Eğitim, bireyin davranışlarında, kendi yaşantısı yoluyla, amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir. Eğitim, işin istenilen şekilde yapılması için gerekli bilgi ve becerilerin verilmesidir.

Bir işin gerektirdiği bilgi ve beceri ile bu işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve beceri arasındaki fark bu çalışanın eğitim açığını belirtir. Kişilerin eğitim açığının bugünkü durumunun belirlenmesi de yeterli değildir. Bu noktada geleceğe ilişkin eğitim ihtiyaçlarının da belirlenmesi ve dikkatle araştırılması gerekir. Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ile bağlantılı olabilen konulardan biri çalışanların geliştirilmesidir. Çalışanların geliştirilmesinin ilk amacı, kişisel çalışma kapasitelerinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmektir. Çalışanların potansiyelinin tam olarak gerçekleşmesi için, bu geliştirme sürecine kişisel olarak katılması gerekir (Taşkın, 2005:186).

Bilgi, beceri, tutum ve davranışları işletme amaçlarıyla doğru orantılı olarak geliştirerek müşteri ilişkilerinde olumlu yönde bir davranış değişikliği yaratılmalıdır. Kaliteli müşteri ilişkileri eğitimi yapıldığı takdirde olumlu yönde davranış değişikliği ortaya çıkacaktır. Müşteri ilişkileri eğitimi yapılmadığı veya etkili olarak uygulanmadığı takdirde ise çalışanların müşteri ilişkilerinde olumsuz yönlere kayması kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle, müşteri ilişkileri eğitim süreci için bilinçli olarak konmuş, bir zaman akımı içinde bilinçli olarak erişilmek istenen normları kapsayan eğitim veya öğrenim amaçları planlanmalıdır.

Müşteri ilişkileri eğitimi, bir müşteride oluşan izlenimin olumlu hale dönüştürülmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi için, işletmenin özellikle müşteri ile yüz yüze gelen çalışanların müşteri şikayetlerini nasıl çözeceklerini bilmeleri ve eğitim sırasında verilen doğru yöntemleri içtenlikle benimsemeleri gerekir.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu yeterli sayıda ve doğru özellikleri taşıyan eğitimcilerin işe alınarak, çalışanlara öğrenme fırsatlarını uygun kalitede sağlaması oldukça zordur. Müşteri ilişkileri eğitimi konusunda karar almaya doğru yönelen bir strateji süreci şu aşamaları izlemelidir:

- Strateji süreci, açıkça ifade edilmiş işletme ihtiyaçlarına yönetilmelidir. İşletme amaçları, gelecekteki müşteri ilişkileriyle ilgili olarak arzu edilen duruma göre düzenlenmelidir.

- Gelecekteki arzu edilen durum belirlendikten sonra, bu noktaya ulaşmaya engel olacak bütün muhtemel sorunları araştıran bir değerlendirme yapılmalıdır.
- Bütün muhtemel engeller ortaya çıkarıldıktan sonra, bu konularda bağlantılı olarak insan varlıkları analiz edilmelidir.
- İnsan varlıkları uygulamaları, nerede gerekliyse orada arzu edilen durumla bağlantılı özel yetenek taleplerine dönüştürülmelidir.
- Özel yetenek talepleri tanımlandıktan sonra, bununla bağlantılı başarıyı gerçekleştirecek olan, öğrenme sürecinin göz önüne alınması gereklidir.
- Özellikle, bu öğrenme sürecinin işyerinde uygulanmasında açık olarak, yöneticilerin görevleri belirlenmeli ve etkin iletişimin kurulması sağlanmalıdır.

Bu nedenle eğitim, çok önemli bir işletme faaliyeti olarak yönetilmelidir. Eğitim yönetimi, genel olarak iş hayatının, işletmenin ve çalışanlarının ihtiyaçlarının geniş olarak anlaşılmasını gerektirir. Ayrıca, eğitim yönetimi faaliyeti, bilgi, beceri, tutum ve davranışlar gerektirir. İşletmenin stratejik eğitim süreci içindeki ilk aşamalar olan, öğrenme ihtiyaçlarının tahlili, eğitim programları ve ürünlerinin saptanması, eğitim malzemelerinin yazılması aşamaları tamamlandıktan sonra işletmenin eğitim stratejisi oluşturulur (Taşkın, 2005:189).

Günümüzde tüketim bilincinin artması ve yaygınlaşması nedeniyle müşteriler daha bilinçli ve güçlü bir konumdadırlar. Maddi, manevi ve hukuksal olarak da durum farklı değildir. Müşteri talepleri ve ihtiyaçlarının doğru ve eksiksiz tanınarak ürün tasarımı ve geliştirme süreçlerinde etkili olarak kullanılması ve müşteri teması olan noktalarda uygun iletişim dilinin kullanılması bu alanlarda etkili çalışmalar yapmayı gerektirmektedir. Bu nedenle müşterileri doğru bir şekilde tanıyıp tanımlamak, etkilerini ve kurumsal gelişime katkılarını değerlendirmek, geliştirme alanlarını belirlemek ve uygulamak son derece önemlidir. Bütün bu uygulamaların ve bilincin öncelikle müşteriyle yüz yüze çalışan kişilerden başlayarak en üst seviyedeki yöneticiye kadar her seviyede çalışanla belirli kapsamlarda paylaşılması ve tanıtılması büyük önem taşımaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi ülkemizde önemi yeni anlaşılmaya başlanan ve yeni uygulanmaya başlanan bir yöntemdir. Konunun yeni olduğu kadar içerdiği teknoloji ve süreç bileşenlerinin yeterince anlaşılabilmesi, diğer bir bileşen olarak bunları kullanan insan faktörünü ön plana çıkarmaktadır. Eğitim, CRM projelerinin her aşamasında projelerinin başarısı için önemli bir unsurdur. Bu durum bankacılık sektörü için de farklı değildir. Bu nedenle CRM uygulayan bankalar eğitime önem vermektedirler. Bankalar bu eğitimleri iç ve dış kaynaklar yoluyla uygulamaktadırlar.

İç kaynaklara örnek olarak banka bünyesinde yer alan eğitim merkezlerini gösterebilir. Banka organizasyonunda personelin eğitim işlevini yerine getirmek amacıyla yer alan bu merkezlerde personele çeşitli konularda eğitim verilmektedir, Bunlara örnek olarak, yeni alınan personele işe alıştırma eğitimi (Orientasyon), iş başında eğitim, hizmet içi eğitim, bilgisayar ve internet yoluyla eğitim gösterilebilir.

Eğitimle ilgili süreçlerin düzenlenmesi ve gerekli eğitim materyallerinin hazırlanması (kitap, dergi, CD vb.) gibi işlevleri de yerine getiren bu merkezler aynı zamanda dış kaynaklardan sağlanan yada işbirliği yoluyla gerçekleştirilen eğitimlerde önemli rol üstlenmektedir.

Bu merkezlere örnek olarak . 1989 yılında T.C. Ziraat Bankası A.Ş Bankacılık Okulunu vermek mümkündür. Sadece bankacılık alanında hizmet etmekle kalmayan banka aynı zamanda sayısız bankacının yetiştiği bir okulu da bünyesinde barındırarak gençlere eğitim olanağı sunarak bu özelliğini kurumsallaştırmıştır. Bankanın gerek ulusal gerekse uluslararası platformda; çağdaş, etkin, verimli ve hızlı bir hizmet sunabilmesi için gerek duyduğu nitelikli personelin yetiştirilmesi amacıyla kurulan T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Bankacılık Okulu, modern eğitim tesislerindeki sosyal üniteleri, nitelikli öğretim kadrosu ve konferans, panel, gezi, tiyatro, sinema vb. etkinliklerle desteklenen eğitimi ile her bakımdan ileri düzeyde, gerçek bir bankacılık okuludur (www.ziraatbank.com.tr).

Bankalarda müşteri ilişkileri yönetimi eğitiminin banka dışı merkezlerce karşılanmasında ise danışmanlık ve eğitim hizmeti veren özel ya da kamu kurumlarından yararlanılmakta ve üniversitelerle işbirliğine gidilmektedir. Personele verilen ve teorik bilgiler, canlı ve gerçek öyküler, alıntılar özdeyişler, anılar, araştırma sonuçları ve istatistiksel bilgilerle desteklenen bu eğitimler genellikle iki-beş gün arasında sürmektedir. Eğitim sonunda ise katılımcılara müşteri ilişkileri yönetimi eğitimine ilişkin sertifikalar verilmektedir.

CRM'in bankaların geleceği açısından neden önemli olduğunu ve CRM'i başarıya çevirmek için neler gerekenlerin anlatıldığı bu eğitimlerde ayrıca başarılı bir CRM ekibinin kurulması ile CRM teknolojisi ve uygulamalarında engeller ve önleme yolları hakkında bilgilere yer verilmektedir.

Eğitim programları ve içeriği danışman eğitim işletmelerine göre bir çok farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak yaygın olarak bu eğitimlerde aşağıdaki başlıklara ilişkin konulara değinilmektedir;

CRM Nedir?

CRM'in Amaçları ve Hedefleri

Müşteri kavramı ve müşteri ilişkilerinin tarihsel gelişimi

Müşteri için değer yaratma

Müşteriyle temas ve iletişim

CRM ve Pazarlama İlişkisi

İletişim modeli ve unsurları

Müşterilerle iletişim biçimleri

Müşteriye hizmetin bireylere olumlu etkileri

Müşteriyi kazanma ve tutma

Kaybedilen müşterinin kazanılması

Müşteri şikayetlerinin el alınması

Müşteri memnuniyetinin maliyeti

Müşteri memnuniyeti ölçümü

İlişki Modelleri ve Sadakat Programları

CRM Teknolojileri ve CRM Taktikleri

Müşteri Segmentasyonu

BÖLÜM III

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA EĞİTİMİN ROLÜ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Planlanan bu çalışma, araştırma modeli bakımından ülkemizde Bankacılık sektöründe CRM uygulamaları ve eğitimin bu alandaki rolünü ölçmeyi amaçlayan bir alan araştırmasıdır. Araştırmanın mevcut durum hakkında bilgi vermesi amaçlanmıştır.

1.1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bankalarda çalışanlar oluşturmaktadır. 2005 yılı sonu itibariyle Türkiye’de bankalarda çalışanların sayısı 132.000 kişi, faal olan banka sayısı da 35 olarak tespit edilmiştir. Sözü edilen 35 ticari bankanın Ankara’daki şubelerinde müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili birimlerde çalışanların tamamına ulaşmak maliyetin yüksek olması ve zaman kısıtı nedeniyle mümkün olmamıştır. Bu nedenle örneklem üzerinden bilgi toplanılması düşünülmüştür. Örneklem hacmi, normal dağılım hakkında bilgi verebileceği düşüncesiyle 100 çalışan olarak kabul edilmiştir. Örneklem müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili birimlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. %95 güvenirlik ve %10 duyarlılık göz önünde bulundurulduğunda yığının/evrenin çapı ne kadar büyük olursa olsun seçilecek örneklem çapı 100’ün altında kalmaktadır. bu durum aşağıdaki formülde gösterilmiştir

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Yukarıdaki formülde

N: yığın çapını

n: seçilecek örneklem çapını

p: yığında istenen özelliği taşıyan birimlerin oranını (p+q=1)

z istenen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılım tablo değerini (%95 güven düzeyi için z tablo değeri 1,96'dır)

d: duyarlılığı (bu çalışmada d=0,10 alınmıştır.)
göstermektedir.

Örnek çapını maksimum yapmak için ön bilgi yok ise q=p=0,50 alınır.

Yukarıda verilen bilgilere göre yığın çapı (N) arttıkça örneklem çapı da artmaktadır. Yalnız N ne kadar büyük olursa olsun örnek çapının 100'ü geçmediği görülmektedir.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q} = \frac{132000 \cdot 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{132000 \cdot 0,10^2 + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50} = 96,03$$

Bu çalışmada; yığın çapı Türkiye'deki bankalarda çalışanların tamamı alındığında (132.000) alındığında örnek çapı 96 olarak bulunmaktadır.

1.2.Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada veri toplama tekniği olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi'ne yönelik olarak hazırlanan anket kullanılmıştır. Bu ankette Bankaların CRM ile ilgili birimlerinde çalışanlara yönelik toplam 58 soru yer almaktadır. Hazırlanan bu anket yüz yüze ve elektronik posta vasıtasıyla ilgili birim çalışanlarına uygulanmış ve cevaplandırılmaları istenmiştir. Anket, 120 Banka çalışanına uygulanmış ancak bu anketlerden 80 tanesinin geri dönüşümü olmuştur.

1.3.Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma kapsamında uygulanan anket sonuçları bilgisayar ortamında SPSS (Statistic Program for Social Sciences) programına yüklenerek katılımcıların kişisel özellikleri ile anket sorularının analizi ayrıntılı olarak yapılmıştır. Sonuçlara ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile çapraz tablolardan elde edilen veriler yorumlanmış ve hipotezlerin test edilmesine çalışılmıştır. Ayrıca 5'li Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanan sorular için ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuş ve t testi uygulanmıştır.

2.ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR

Bankacılık sektöründe CRM uygulamaları ve eğitimin bu alandaki rolü üzerine yapılan araştırma kapsamında araştırmaya katılan bireylere uygulanan ankete ilişkin sonuçlardan elde edilen veriler aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo1’de gösterilmektedir. Buna göre çalışanların % 65’ini (52 kişi) erkek, geriye kalan % 35.0’lik (28 kişi) kısmını ise bayanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim düzeyine baktığımız zaman en fazla % 55,0 (44 kişi) ile üniversite mezunu olanlar görülmektedir. Yüksekokul mezunu ile Yüksek lisans ve Doktora mezunu olanların oranı ise aynı oranda olup % 22,5 (18 kişi) seviyesindedir. Araştırma kapsamındaki çalışanların % 65,0 (52 kişi) 31-40 yaş aralığında, % 28,8’i, 21-30 yaş aralığında, % 6,3’ü (5 kişi) ise 41-50 yaş aralığında yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		FREKANS	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Erkek	52	65,0
	Kadın	28	35,0
Eğitim Durumu	Lise ve Dengi Okul Mezunu	-	-
	Yüksekokul Mezunu	18	22,5
	Üniversite Mezunu	44	55,0
	Yüksek Lisans ve Doktora Mezunu	18	22,5
Yaş Durumu	21-30	23	28,8
	31-40	52	65,0
	41-50	5	6,2
TOPLAM		80	100,0

BALAK, Deniz; SEYMEN, Dilek; (1996). **Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Gümrük Birliği'nin Türk Bankacılık Sistemi Üzerindeki Muhtemel Etkileri**, TBB Yayınları, İstanbul.

BİLGİN, Tefik; (2001). **“4672 sayılı Bankalar Kanunu Üzerine Bir Değerlendirme”**, Active, Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl:4, Sayı:19, Temmuz-Ağustos.

BİRDAL, İlker; (1993). **Banka İşletmeciliği**, Yıldız Teknik Üniversitesi Matbaası, İstanbul.

BLYTHE, Jim; (2001).**Pazarlama İlkeleri**, (Çev. Yavuz Odabaşı), Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.

ÇİĞ, Edip Ersin; (2001) **“E-CRM/e-İş Teknolojileri ile Müşteri İlişkileri”**, www.Turk.internet.com/. 13.11.2001

ÇİVİ, Halil; (1985). **Türkiye’de Bankacılık, Teori, Uygulama ve Sonuçları**, Fon Matbaası, Ankara.

ÇONKAR, Kemalettin; (1988). **Kalkınma Bankacılığı ve Türkiye’deki Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:47, Eskişehir.

ÇOROĞLU, Coşkun (2002) **Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

DPT; (1996). **“DPT Finans Kurumları, Özel İhtisas Komisyonu Özel Raporu ve Merkez Bankacılığı”**, DPT Yayınları, Ankara.

DURUKAN, Tülin (2003) **Girişimciler için İşletme Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara

c) Verilerin önceliği konusunda kullanıcı grupları arasında görüş ayrılığı:

Kullanıcı gruplarının her biri kendilerinin gereksinim duydukları verilere ve analizlere öncelik verilmesini isteme eğilimindedir, örneğin kredi ile operasyon bölümlerinin odaklandıkları noktalar ve öncelikleri farklı olduğundan, verilere ve analizlere ilişkin beklentileri de farklılaşmaktadır. Bu, sistemin işlemlerini ciddi biçimde etkileyebilecek bir sorun oluşturabilir. Çözüm, kurumsal kültürün dayanışmayı sağlayacak şekilde geliştirilmesi ve bütün departmanların entegrasyon içinde, kurumsal öncelik sıralamasına uyum ve rıza göstererek gönüllü katılımını sağlamaktır.

d) Tüm birimlerin CRM değişimine ayak uyduramaması:

Her kurumsal yenilik önce belli bir tedirginlik ve tepki doğurabilir. CRM ölçeğindeki köklü bir değişikliğin de benzer sorunlara yol açması doğaldır. Bankanın farklı birimleri CRM konusunda da farklı tepkiler gösterebilirler. Bütün gruplar değişime aynı hızla ayak uyduramayabilirler. Burada öncelikle eğitim ve bilinçlendirme yoluyla personele yardımcı olunmalı, CRM'in başarılması durumunda bütün kurumun yarar sağlayacağı ortaya koyulmalı, gecikmenin tehlikeleri ve bir birimde kaybedilen kaynağın bütün kurumu etkileyeceği anlatılmalıdır. Son çözüm olarak ve gerekiyorsa, değişime uyum sağlayamayacak olan veya sağlamamakta direnen unsurların ilişkisi en baştan kesilmeli, bu durumun ileride yol açabileceği telafisi mümkün olmayan kayıplar önlenmelidir.

e) Yeni piyasa koşullarından kaynaklanan zorluklar:

CRM, gerek teknoloji, gerek insan kaynakları ve organizasyon gerekse stratejik planlama ve yönetim alanında önemli yatırım gerektiren ve zaman alan bir süreçtir. Bu bakımdan değişen piyasa koşulları bu işleyişi aksatabilir. Üst yönetimin CRM'e sahip çıkması bu bakımdan çok önemlidir; CRM'in ertelenebilecek bir ayrıntı değil, yarının rekabetçi ortamında ayakta kalabilmenin en önemli gerekliliklerinden biri olduğu anlayışı hakim olmalıdır. Ayrıca sıkıntılı zamanları, atıl kalan insan kaynaklarının CRM'e geçiş için gerekli ön hazırlıkları yapmaları için kullanarak değerlendirmek mümkündür.

başlamışlardır. Bu arada "her an ve her yerden erişim" kuralına uygun olarak mobil bankacılık kavramına da müşterilerini hazırladıklarını gözlemlemekteyiz. Pek çok banka 2000 yılında cep telefonundan bazı bankacılık ve finans hizmetlerini sunmaya başlamıştır. WAP bankacılığı olarak adlandırılan bu uygulamanın yanı sıra bankalar, müşterileri için PDA adı verilen kişisel asistanlar ve palm cihazları üzerinden de erişilebilmeyi olanaklı hale getirmişlerdir.

Bankalar artan bir ilgiyle hızlı bir şekilde müşterinin şube dışından bankaya erişimini sağlayacak uygulamaları geliştirmeye ve hizmete sunmaya devam etmektedirler. Ancak bu noktada bankaların yatırımları yaparken teknoloji seçimi konusunda daha akılcı ve planlı bir şekilde hareket ettiklerini, müşteri tabanını genişletmenin yanında müşteriyi elde tutmanın da çabası içerisinde olduklarını gözlemlemekteyiz. Bunu gerçekleştirebilmek için de bankalar müşterilerinin kim olduğunu, alışkanlıklarını, gelir düzeylerini, karlılıklarını, nerelerden alışveriş yaptıklarını vb. pek çok veriyi bir araya getirerek müşteriye özel hizmetler sunmaya çalışmaktadırlar.

Bütün bu süreçte bankanın karşılaştığı bazı zorluklar ve riskler de olmuştur. Bunları şu ana başlıklar altında incelemek mümkündür.

- a) **Müşteri bilgilerinin tamamlanması:** CRM uygulamasına geçilmesiyle birlikte daha önceden ihmal edilen müşteri bilgileri son derece değerli hale gelmiştir. Bu bakımdan bilgilerin güncellenmesi ve eksiklerin tamamlanması gerekmektedir. Bu CRM'e geçiş öncesi işlemler arasında en çok zorlanılan konu olmuştur. Genel olarak CRM sürecinde en uzun zamanı da bu aşama almaktadır.
- b) **Veri tabanının güncellenmesi ve temizlenmesi:** Birinci aşamanın doğal bir devamı olarak veri tabanının CRM uygulamasına elverişli hale getirilmesi, eskimiş verilerin güncellenmesi ve gereksiz olanların ayıklanması gereklidir. Ayrıca, CRM başladıktan sonra bu işlemlerin gecikmesiz olarak gerçekleştirilmesi ve veri tabanının sürekli dinamik tutulması şarttır.

için veri ambarı sistemleri kritik öneme sahiptir. CRM'den elde edilen bilgilerin ürün ve hizmet pazarlamada kullanım verimliliğini artıran bir teknoloji çözümü de kampanya yönetimi uygulamalarıdır.

Doğru teknoloji seçimi, veri ambarları ve kampanya yönetimi birbiriyle entegre biçimde değerlendirilmelidir. Bu üç bileşende kaydedilen aşamalardan sonra kurumsal kimliğin oluşturulması aşamasına gelinmektedir. A Bank'ın "Sizi dinliyoruz" kampanyası bu kurumsal kimliğin kamuoyuna yansıtılmasını sağlamak amacıyla başlatılmıştır.

CRM ile birlikte A Bank'ta, pazarlama, satış, operasyon ve kredi bölümleri arasında koordinasyon düzeyinin arttığı belirlenmiştir. Veri tabanlarında gittikçe artan bilgi yığınları anlamlı bilgiye çevrilerek, veri madenciliği gibi teknikler ile bu bilginin analizi ve yönetimi mümkün kılınmıştır. Müşteri kârlılık analizleri etkinleşmiş, müşteri bazında gerçek kârlılık verileri elde edilmiş ve kullanılabilir hale gelmiştir. Yeni uygulamaların bir sonucu olarak müşterinin hizmet kalitesi algılamasında belirgin biçimde bir yükseliş gözlemlenmiştir.

Bankacılıkta, 2000 yılının sonlarında baş gösteren durgunluk ve birçok bankanın fona devredilmesi, bankacılık sektörünü derinden etkilemiştir. Ekonomik krizin bir sonucu olarak bankaların karlarının ciddi oranda düştüğü görülmektedir. Kâr etmek için müşteriye odaklanan bankalar, müşteri tabanını yaygınlaştırmak ve en önemlisi müşteriyi elde tutmak ve onun bir adım ötesi, müşteri sadakatini arttırmak için kişiye özel hizmetlere önem vermeye başlamışlardır. Kişiyi özel hizmetler de kişiyi çok iyi tanıyıp ona uygun hizmet vermek ve müşterinin her an, her yerden bankacılık işlemlerini yapabilmesini sağlamaktan geçmektedir.

Bireysel bankacılık alanında özellikle son yıllarda yaşanan gelişmeler, son birkaç yıldır sektörün yeniden yapılanmasına yol açmıştır. Telefon bankacılığı, ATM, POS, İnternet gibi alternatif erişim kanalları sunan teknolojileri bünyesine katan bankalar, teknolojinin gelişimiyle paralel olarak CRM, veri ambarı, İnternet kiosk, biyometrik teknolojiye sahip ödeme sistemlerine de artan oranda ilgi göstermeye

Araştırma kapsamında yer alan Bankaların sermaye yapılarına ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 2’de gösterilmektedir. Buna göre araştırma kapsamında yer alan anketi cevaplayanların % 73,8’ü (59 kişi) özel sektöre ait bankalarda çalışırken, % 18,8 (15 kişi) kamu bankalarında, % 7,5 (6 kişi) de yabancı bankalarda çalışmaktadır.

Tablo 2: Bankaların Sermaye Yapılarına Göre Katılımcıların Dağılımı

Mülkiyet Durumu	FREKANS	YÜZDE (%)
Özel	59	73,8
Kamu	15	18,8
Yabancı	6	7,4
TOPLAM	80	100,0

Aşağıda Tablo 3’de çalışanların, Bankalarınca Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları konusunda danışmanlık hizmeti sağlayan işletmelerden danışmanlık hizmeti satın alınması ile ilgili cevaplarının dağılımı yer almaktadır. Buna göre çalışanların %61,3’ü (49 kişi) danışmanlık hizmeti alındığını belirtmiştir. Danışmanlık hizmeti alınmadı diyenlerin oranı ise % 38,8 (31) kişi düzeyindedir.

Tablo 3: Danışmanlık Hizmeti Alınma Durumu Dağılımı

Danışmanlık Hizmeti Alındı mı?	FREKANS	YÜZDE (%)
Evet	49	61,2
Hayır	31	38,8
TOPLAM	80	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların “Bankanızca CRM uygulamalarında kullanılmak üzere otomasyon ve altyapı çalışması yapıldı mı?” sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 4’de gösterilmektedir. Buna göre çalışanların % 82,5’i (66 kişi) otomasyon ve altyapı çalışması yapıldığını belirtirken, % 17,5’i (14 kişi) bu çalışmanın yapılmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, bankalar, müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde özel bir otomasyona ihtiyaç duymakta olduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 4: Otomasyon ve Altyapı Çalışması Yapılma Durumu Dağılımı

Otomasyon Çalışması	FREKANS	YÜZDE (%)
Evet	66	82,5
Hayır	14	17,5
TOPLAM	80	100,0

Aşağıda Tablo 5’de, çalışanlara yöneltilen “Bankanızda alternatif dağıtım kanalları alanında faaliyet gösteren ayrı bir birim bulunuyor mu?” şeklindeki soruya verilen yanıtlar sunulmaktadır. Buna göre çalışanların % 65,0’i (52 kişi) bankalarında alternatif dağıtım kanalları ile ilgili faaliyetlerin ayrı bir birimce yürütüldüğünü, % 35,0’i (28 kişi) ise bu konuda ayrı bir birimin bulunmadığını belirtmiştir.

Bankacılıkta geleneksel dağıtım kanalı olarak şubeler kullanılırken gelişen teknoloji ile birlikte telefon bankacılığı (Çağrı merkezi), ATM’ler ve internet bankacılığı gibi kanallar sayesinde müşterilerin şubeye gitmeden işlemlerini gerçekleştirmelerine imkan tanıyan kanallar gelişmiş ve bu uygulamalar Banka organizasyonlarında çoğunlukla alternatif dağıtım kanalları birimi şeklinde yer almaya başlamıştır.

Tablo 5: Alternatif Dağıtım Kanalları İçin Ayrı Birim Bulunma Durumunun Dağılımı

Ayrı Bir Birim Bulunuyor mu?	FREKANS	YÜZDE (%)
Evet	52	65,0
Hayır	28	35,0
TOPLAM	80	100,0

Çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi alanında eğitim alma durumu ile ilgili verdikleri yanıtlar aşağıda Tablo 6’da gösterilmektedir. Çalışanların büyük bölümü % 83,8’i (67 kişi) müşteri ilişkileri yönetimi alanında eğitim almıştır. Eğitim almayanların oranı ise % 16,3 (13 kişi) düzeyindedir. Bu eğitimi alanlar en fazla hizmetiçi eğitim şeklinde (% 35,7 (24 kişi)) eğitim alırken, konferans-seminer ve CRM’e yönelik özel kurslar aracılığıyla eğitim alanların oranı eşit düzeyde olup % 29,9 (20 kişi) düzeyindedir. Üniversiteler aracılığıyla bu eğitimi alanların oranı ise (% 4,5 (3 kişi) oldukça düşüktür.

Tablo 6: Çalışanların Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Alma Durumu Dağılımı

Müşteri İlişkileri Yönetimi Alanında Eğitim Aldınız Mı?	FREKANS	YÜZDE (%)
Evet	67	83,8
Hayır	13	16,2
TOPLAM	80	100,0
Eğitimin Alınma Şekli	FREKANS	YÜZDE (%)
Hizmetiçi Eğitim	24	35,7
Konferans, Seminer	20	29,9
CRM’e yönelik özel kurs	20	29,9
Üniversiteler Aracılığıyla	3	4,5
Uzaktan Eğitim (E-Learning)	-	-
TOPLAM	67	100,0

Çalışanlara yöneltilen “CRM uygulamaları konularında bankanızın diğer birimlerinde (Şube) çalışanlara yönelik eğitim veriliyor mu?” şeklindeki soruya verilen cevaplara ilişkin sonuçlar Tablo 7’de sunulmaktadır. Buna göre çalışanlar diğer birimlere % 66,2 (53 kişi) eğitim verildiğini belirtmişlerdir. Geriye kalan % 33,8’lik kısım (27 kişi) ise diğer birimlere bu eğitimlerin verilmediğini belirtmiştir.

Bankalarda müşteriyle temasın en yoğun olarak yaşandığı noktanın şubeler olması nedeniyle müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili hedeflere ulaşılabilmesi için, şube çalışanların da müşteri ilişkileri yönetimi hakkında bilgilendirilmeleri ve eğitilmeleri son derece önemlidir.

Tablo 7:Şube Personelinin Eğitimi Durumu Dağılımı

Şubelerde Çalışanlara MİY ile İlgili Eğitim Veriliyor Mu?	FREKANS	YÜZDE (%)
Evet	53	66,2
Hayır	27	33,8
TOPLAM	80	100,0

Çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi konusunda bilgi düzeylerine ilişkin dağılımlar Tablo 8’de gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların % 41,3 (33 kişi) yeterli derecede ve % 25,0 (20 kişi) çok iyi derecede bilgi sahibi olduğunu belirtirken, % 6,3 (5 kişi) müşteri ilişkileri yönetimi konusunda çok az bilgiye sahip olduğunu % 27,5 (22 kişi) orta derecede bilgiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Tablo 8:Çalışanların Bilgi Düzeyi Dağılımı

Bilgi Düzeyiniz	FREKANS	YÜZDE (%)
Çok az bilgiye sahibim	5	6,3
Orta derecede bilgiye sahibim	22	27,5
Yeterli düzeyde bilgiye sahibim	33	41,3
Çok iyi derecede bilgiye sahibim	20	25,0
TOPLAM	80	100,0

Çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili gelişmeleri takip etme durumları dağılımlarına ilişkin sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir. Çalışanların büyük bölümü % 82,5 (66 kişi) gelişmeleri yakın takip ederken, geriye kalan % 17,5’lik kısım (14) kişi gelişmeleri takip etmediğini belirtmiştir.

Tablo 9:Çalışanların Müşteri İlişkileri Yönetimi Konusundaki Gelişmeleri Takip Etme Durumu Dağılımı

Gelişmeleri Takip Ediyor musunuz?	FREKANS	YÜZDE (%)
Evet	66	82,5
Hayır	14	17,5
TOPLAM	80	100,0

Çalışanlara yöneltilen ve çalıştıkları bankanın müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili eğitimlere hangi derecede destek olduğuna ilişkin cevapların yer aldığı sonuçlar aşağıda Tablo 10’da gösterilmektedir. Çalışanların % 41,3’ü (24 kişi) bankalarınca yalnızca bu eğitimlere katılımları için izin verildiğini, % 26,3’ü (21 kişi) ücretsiz organizasyonlara katılımların sağlandığını belirtmişlerdir. Çalışanlara bankaca hem izin hem de eğitim ücretlerinin karşılandığını belirtenlerin oranı % 13,8 (11 kişi) iken, % 27,5’lik bir kısım (22 kişi) ise bankalarınca hiç destek sağlanmadığını

belirtmiştir. Bu durumda bankaların, personelinin müşteri ilişkileri yönetimi konusunda düzenlenen panel, konferans ve seminerlere katılabilmesine en üst düzeyde maddi ve manevi destek sağladıklarını söylemek mümkün değildir.

Tablo 10: Bankaların Müşteri İlişkileri Yönetimi Eğitimi Konusundaki Çalışanlarına Destek Olma Durumu Dağılımı

Bankanız Hangi Düzeyde Destek Sağlar?	FREKANS	YÜZDE (%)
Hiç destek sağlamaz	22	27,5
Ücretsiz organizasyonlara katılımımızı sağlar	21	26,3
Yalnızca izin verir	24	41,3
Yalnızca gerekli ücretleri karşılar	2	25,0
Hem izin verir, hem de ücreti karşılar	11	13,8
TOPLAM	80	100,0

Çalışanların bankalarınca müşteri ilişkileri yönetiminin en fazla hangi evresinin önemsendiği konusunda verdiği yanıtlara göre hazırlanan Tablo 11 incelendiğinde en çok % 38,7 (31 kişi) müşteri edinme evresinin önemsendiği ortaya çıkmaktadır. Bunu % 28,8'lik (23 kişi) oranla müşteri seçimi evresi ve % 23,8 lik (19 kişi) oranla müşteri koruma evresi takip etmektedir. Bankalarınca en fazla müşteri derinleştirme evresinin önemsendiği söyleyenlerin oranı da % 8,7 (7 kişi) düzeyindedir.

Tablo 11:Bankalarca Müşteri İlişkileri Yönetimi Evrelerinin Önemslenme Durumu Dağılımı

ÖNEMSENEN EVRE	FREKANS	YÜZDE (%)	ÖNEM SIRASI
Müşteri Seçimi	23	28,8	2
Müşteri Edinme	31	38,7	1
Müşteri Koruma	19	23,8	3
Müşteri Derinleştirme	7	8,7	4
TOPLAM	80	100,0	

Çalışanlara Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili düşünceler yöneltilerek bu düşüncelere ne oranda katıldıkları saptanmaya çalışılmış ve alınan cevaplar aşağıda Tablo 12’de sunulmuştur. Buna göre çalışanların müşteri ilişkileri yönetimine ilişkin en çok katıldığı düşünceler sırasıyla şöyledir:

DERECE	DÜŞÜNCE	ORTALAMA
1	Müşteri İlişkileri Yönetimi konusunda verilen eğitimler şubeleri de kapsayacak şekilde banka geneline yayılmalıdır	4,61
2	Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması pazarlama hedeflerimizi arttırmak açısından önemlidir	4,51
3	Bankamızca Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili eğitimlere daha çok önem verilmesi gerekmektedir	4,41
3	Yeni istihdam edilecek personele temel bankacılık eğitimiyle birlikte MİY konusunda da eğitim verilmelidir”	4,41
4	Mevcut müşterilerimizi elde tutmak bizim için çok önemlidir	4,37

Tablo 12: Çalışanların Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Düşüncelere Katılma Durumu Dağılımı

	1 Hiç Katılmıyorum		2 Katılmıyorum		3 Kararsızım		4 Katılıyorum		5 Tamamen Katılıyorum		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Eğitim Müşteri İlişkileri Yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır.	-	-	3	3,8	17	21,3	28	35,0	32	40,0	80	100,0
Bizim için müşterilerimizi segmentlere ayırmada en önemli unsur karlılıktır.	6	7,5	9	11,3	22	27,5	27	33,8	16	20,0	80	100,0
Müşteri gruplarımızın karlılığını düzenli olarak takip etmekteyiz.	3	3,8	11	13,8	12	15,0	31	38,8	23	28,8	80	100,0
Mevcut müşterilerimizi elde tutmak bizim için çok önemlidir.	1	1,3	2	2,5	9	11,3	26	32,5	42	52,5	80	100,0
Müşteri İlişkileri Yönetimi, rekabet üstünlüğü sağlamak açısından önemlidir.	-	-	1	1,3	8	10,0	43	53,8	28	35,0	80	100,0
Bankacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Daha çok uygulama alanı bulmaktadır.	-	-	-	-	7	8,8	35	43,8	38	47,5	80	100,0
Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması yeni müşteriler kazanmak açısından önemlidir.	1	1,3	4	5,0	18	22,5	31	38,8	26	32,5	80	100,0
Müşterilerimizle yakın ilişkiler kurarak onları elde tutmaya özen göstermekteyiz.	-	-	3	3,8	3	3,8	36	45,0	38	47,5	80	100,0
Bankamızda müşterilerimizle ilgili analizlerin yapılması için özel MİY yazılımı kullanılmaktadır.	4	5,0	4	5,0	5	6,3	33	41,3	34	42,5	80	100,0
MİY uygulamalarında, Eğitim büyük önem taşır.	-	-	1	1,3	5	6,3	48	60,0	26	32,5	80	100,0
Müşteri bilgilerimizi periyodik olarak güncellemekteyiz	-	-	2	2,5	6	7,5	40	50,0	32	40,0	80	100,0
Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması pazarlama hedeflerimizi arttırmak açısından önemlidir.	2	2,5	1	1,3	8	10,0	17	21,3	52	65,0	80	100,0
Müşteri İlişkileri Yönetiminin ürün ve hizmet çeşitliliğinde artış meydana getirir.	-	-	3	3,8	8	10,0	36	45,0	33	41,3	80	100,0
Bankacılıkta ürün yelpazesinin geniş olması MİY uygulamalarını kolaylaştırır.	-	-	5	6,3	5	6,3	31	38,8	39	48,8	80	100,0
Rakiplerimize oranla daha çok müşteri odaklıyız.	4	5,0	9	11,3	28	35,0	17	21,3	22	27,5	80	100,0
Ürün, hizmet ve servislerimizin gelişimi iyi pazar ve müşteri bilgisi üzerine kuruludur.	6	7,5	9	11,3	8	10,0	43	53,8	14	17,5	80	100,0
Bankamızca MİY ile ilgili eğitimlere daha çok önem verilmesi gerekmektedir.	-	-	-	-	7	8,8	33	41,3	40	50,0	80	100,0
Kaybedilen müşterilerimizin geri kazanılması için çaba göstermekteyiz.	2	2,5	4	5,0	20	25,0	26	32,5	28	35,0	80	100,0
Müşteri İlişkileri Yönetimi, yeni deneyim ve satışların yönetim becerisini geliştirmek açısından önemlidir.	2	2,5	2	2,5	7	8,8	31	38,8	38	47,5	80	100,0
Müşterilerimizin davranışları incelenerek elde edilen verileri satış, pazarlama ve ürün geliştirmede kullanılmaktadır.	3	3,8	4	5,0	6	7,5	30	37,5	37	46,3	80	100,0
Yeni istihdam edilecek personele temel bankacılık eğitimiyle birlikte MİY konusunda da eğitim verilmelidir.	-	-	-	-	8	10,0	31	38,8	41	51,3	80	100,0
MİY konusunda verilen eğitimler şubeleri de kapsayacak şekilde banka geneline yayılmalıdır.	-	-	-	-	3	3,8	25	31,3	52	65,0	80	100,0

Çalışanlara yöneltilen ve Tablo 12’de frekans dağılımları verilen müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili düşüncelere katılma derecelerine ilişkin istatistiki değerler aşağıda Tablo 13’de sunulmuştur. 5’li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan sorulara deneklerin “Hiç katılmıyorum” ile “Tamamen katılıyorum” arasında değişen dereceler şeklinde cevaplandırmaları istenmiştir. Alınan cevaplar 1 ile 5 arasında değişen puanlamaya tabi tutularak deneklerin müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili düşüncelerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Puanlamaya ilişkin ortalama değerler ve Standart sapma değerleri Tablo 13’de yer almaktadır.

Genel olarak yüksek bir katılım derecesi ortaya çıkmakla birlikte çalışanların “rakiplerimize oranla daha çok müşteri odaklıyız”, “ürün, hizmet ve servislerimizin gelişimi iyi pazar ve müşteri bilgisi üzerine kuruludur” ve “Bizim için müşterilerimizi segmentlere ayırmada en önemli unsur karlılıktır.” şeklindeki görüşlere diğer görüşlerden daha az oranlarda katıldıkları gözlemlenmiştir.

Tablo 13: Çalışanların Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Düşüncelerine İlişkin İstatistiksel Değerler

	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma
Eğitim Müşteri İlişkileri Yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır.	80	2	5	4,13	0,82
Bizim için müşterilerimizi segmentlere ayırmada en önemli unsur karlılıktır.	80	1	5	3,47	1,16
Müşteri gruplarımızın karlılığını düzenli olarak takip etmekteyiz.	80	1	5	3,75	1,13
Mevcut müşterilerimizi elde tutmak bizim için çok önemlidir.	80	1	5	4,37	0,73
Müşteri İlişkileri Yönetimi, rekabet üstünlüğü sağlamak açısından önemlidir.	80	2	5	4,,23	0,67
Bankacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Daha çok uygulama alanı bulmaktadır.	80	3	5	4,39	0,65
Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması yeni müşteriler kazanmak açısından önemlidir.	80	1	5	3,98	0,90
Müşterilerimizle yakın ilişkiler kurarak onları elde tutmaya özen göstermekteyiz.	80	2	5	4,36	0,73
Bankamızda müşterilerimizle ilgili analizlerin yapılması için özel CRM yazılımı kullanılmaktadır.	80	1	5	4,11	1,06
CRM uygulamalarında, Eğitim büyük önem taşır.	80	2	5	4,24	0,62
Müşteri bilgilerimizi periyodik olarak güncellemekteyiz	80	2	5	4,28	0,71
Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması pazarlama hedeflerimizi arttırmak açısından önemlidir.	80	1	5	4,51	0,75
Müşteri İlişkileri Yönetiminin ürün ve hizmet çeşitliliğinde artış meydana getirir.	80	2	5	4,24	0,78
Bankacılıkta ürün yelpazesinin geniş olması CRM uygulamalarını kolaylaştırır.	80	2	5	4,3	0,85
Rakiplerimize oranla daha çok müşteri odaklıyız.	80	1	5	3,55	1,16
Ürün, hizmet ve servislerimizin gelişimi iyi pazar ve müşteri bilgisi üzerine kuruludur.	80	1	5	3,79	0,96
Bankamızca CRM ile ilgili eğitimlere daha çok önem verilmesi gerekmektedir.	80	3	5	4,41	0,65
Kaybedilen müşterilerimizin geri kazanılması için çaba göstermekteyiz.	80	1	5	3,93	1,01
Müşteri İlişkileri Yönetimi, yeni deneyim ve satışların yönetim becerisini geliştirmek açısından önemlidir.	80	1	5	4,31	0,77
Müşterilerimizin davranışları incelenerek elde edilen verileri satış, pazarlama ve ürün geliştirmede kullanılmaktadır.	80	1	5	4,24	0,88
Yeni istihdam edilecek personele temel bankacılık eğitimiyle birlikte CRM konusunda da eğitim verilmelidir.	80	3	5	4,41	0,67
CRM konusunda verilen eğitimler şubeleri de kapsayacak şekilde banka geneline yayılmalıdır.	80	3	5	4,61	0,56

Tablo 14’de çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili danışmanlık eğitimi alma durumlarına göre müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili düşüncelere katılma derecelerine ilişkin istatistiki değerlere yer verilmektedir. Danışmanlık hizmeti alıp almama durumuna göre t-testi uygulanmış ve “mevcut müşterilerimizi elde tutmak bizim için çok önemlidir” ($p < 0,05$), “bankamızda müşterilerimizle ilgili analizlerin yapılması için özel CRM yazılımı kullanılmaktadır” ($p < 0,05$), “ürün, hizmet ve servislerimizin gelişimi iyi pazar ve müşteri bilgisi üzerine kuruludur” ($p < 0,05$), “kaybedilen müşterilerimizin geri kazanılması için çaba göstermekteyiz” ($p < 0,05$), “müşterilerimizin davranışları incelenerek elde edilen verileri satış, pazarlama ve ürün geliştirmede kullanmaktayız” ($p < 0,05$), “CRM konusunda verilen eğitimler şubeleri de kapsayacak şekilde banka geneline yayılmalıdır” ($p < 0,05$) görüşleri danışmanlık eğitimi alma durumuna göre anlamlı bulunmuştur.

.

.

Tablo 14: Çalışanların Danışmanlık Eğitimi Alma Duruma göre Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İlgili Düşüncelerine İlişkin İstatistiksel Değerler

	Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu					
	Alan		Almayan		F	P
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma		
Eğitim Müşteri İlişkileri Yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır.	4,14	0,79	4,13	0,88	2,454	> 0,05
Bizim için müşterilerimizi segmentlere ayırmada en önemli unsur karlılıktır.	3,35	1,25	3,67	0,98	2,101	> 0,05
Müşteri gruplarımızın karlılığını düzenli olarak takip etmekteyiz.	3,75	1,03	3,74	1,29	1,134	> 0,05
Mevcut müşterilerimizi elde tutmak bizim için çok önemlidir.	4,59	0,53	4,03	0,87	12,863	< 0,05
Müşteri İlişkileri Yönetimi, rekabet üstünlüğü sağlamak açısından önemlidir.	4,02	0,63	4,55	0,62	3,753	> 0,05
Bankacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Daha çok uygulama alanı bulmaktadır.	4,47	0,61	4,25	0,68	0,030	> 0,05
Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması yeni müşteriler kazanmak açısından önemlidir.	3,94	0,90	4,03	0,91	0,006	> 0,05
Müşterilerimizle yakın ilişkiler kurarak onları elde tutmaya özen göstermekteyiz.	4,45	0,65	4,22	0,84	0,865	> 0,05
Bankamızda müşterilerimizle ilgili analizlerin yapılması için özel CRM yazılımı kullanılmaktadır.	4,22	0,79	3,93	1,38	8,878	< 0,05
CRM uygulamalarında, Eğitim büyük önem taşır.	4,04	0,61	4,54	0,50	2,542	> 0,05
Müşteri bilgilerimizi periyodik olarak güncellemekteyiz	4,16	0,75	4,45	0,62	0,041	> 0,05
Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulaması pazarlama hedeflerimizi arttırmak açısından önemlidir.	4,40	0,78	4,67	0,65	3,720	> 0,05
Müşteri İlişkileri Yönetiminin ürün ve hizmet çeşitliliğinde artış meydana getirir.	4,18	0,67	4,32	0,94	7,301	> 0,05
Bankacılıkta ürün yelpazesinin geniş olması CRM uygulamalarını kolaylaştırır.	4,12	0,85	4,58	0,76	0,012	> 0,05
Rakiplerimize oranla daha çok müşteri odaklıyız.	3,57	1,15	3,51	1,17	0,132	> 0,05
Ürün, hizmet ve servislerimizin gelişimi iyi pazar ve müşteri bilgisi üzerine kuruludur.	4,10	0,62	3,29	1,18	24,166	< 0,05
Bankamızca CRM ile ilgili eğitimlere daha çok önem verilmesi gerekmektedir.	4,51	0,58	4,25	0,72	1,708	> 0,05
Kaybedilen müşterilerimizin geri kazanılması için çaba göstermekteyiz.	4,12	0,83	3,61	1,20	10,600	< 0,05
Müşteri İlişkileri Yönetimi, yeni deneyim ve satışların yönetim becerisini geliştirmek açısından önemlidir.	4,28	0,79	4,35	0,75	0,068	> 0,05
Müşterilerimizin davranışları incelenerek elde edilen verileri satış, pazarlama ve ürün geliştirmede kullanılmaktadır.	4,37	0,69	4,03	1,07	6,687	< 0,05
Yeni istihdam edilecek personele temel bankacılık eğitimiyle birlikte CRM konusunda da eğitim verilmelidir.	4,28	0,68	4,61	0,62	0,623	> 0,05
CRM konusunda verilen eğitimler şubeleri de kapsayacak şekilde banka geneline yayılmalıdır.	4,53	0,62	4,74	0,44	9,883	< 0,05

Tablo 15: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faktörlere Göre Önem Dağılımı

	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	Çok Önemsiz		Önemsiz		Kararsızım		Önemli		Çok Önemli		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Pazarlama maliyetlerinin düşürülmesi	6	7,5	9	11,3	22	27,5	25	23,8	17	21,3	80	100,0
Müşterilerimizin sadakatinin arttırılması	-	-	-	-	4	5,0	40	50,0	36	45,0	80	100,0
İş süreçlerimizin düzenlenmesi	6	7,5	20	25,0	13	16,3	25	31,3	16	20,0	80	100,0
Pazardaki pozisyonunuzun, rakiplerinize liderlik edecek bir noktaya taşınması	-	-	1	1,3	6	7,5	42	52,5	31	38,8	80	100,0
Müşterilerle temas noktalarımızın arttırılması	-	-	1	1,3	5	6,3	41	51,3	33	41,3	80	100,0
Spesifik Müşteri gruplarına ulaşma becerisi kazanılması	3	3,8	2	2,5	9	11,3	30	37,5	36	45,0	80	100,0
Ürün ve hizmetlerin birden çok kanaldan dağıtımının mümkün kılınması	-	-	4	5,0	7	8,8	37	46,3	32	40,0	80	100,0
Müşteri profili bilgilerinin arttırılması	1	1,3	1	1,3	6	7,5	32	40,0	40	50,0	80	100,0
En üst düzeyde müşteri memnuniyeti sağlanması	-	-	3	3,8	8	10,0	30	37,5	39	48,8	80	100,0
Müşteri segmentleriyle, hizmet ve ürünlerin buluşturulması	4	5,0	1	1,3	9	11,3	40	50,0	26	32,5	80	100,0
Doğrudan pazarlama ve kampanya becerilerinin geliştirilmesi	2	2,5	3	3,8	8	10,0	34	42,5	33	41,3	80	100,0
Müşteri segmentine göre fiyat ve oran oluşturulması	-	-	-	-	9	11,3	35	43,8	36	45,0	80	100,0
Operasyonel maliyetlerin düşürülmesi	2	2,5	4	5,0	17	21,3	26	32,5	31	38,8	80	100,0
Müşterilerle sağlanan etkileşim sayesinde gerçek zamanlı analizler yapılabilmesi	-	-	-	-	12	15,0	34	42,5	34	42,5	80	100,0
Müşterilerin istek ve arzularının anlaşılması	-	-	3	3,8	2	2,5	36	45,0	39	48,8	80	100,0
Gelecekle ilgili öngörü kapasitesinin geliştirilmesi	8	10,0	9	11,3	19	23,8	25	31,3	17	21,3	80	100,0
Çapraz Satış (Cross-Selling) imkanlarının sağlanması	-	-	-	-	8	10,0	23	28,8	49	61,3	80	100,0
Hizmet sunumlarında tutarlılığın sağlanması	3	3,8	4	5,0	12	15,0	36	45,0	25	31,3	80	100,0
Üst Satış (Up-Selling)) imkanlarının sağlanması	-	-	-	-	-	-	31	38,8	49	61,3	80	100,0
Pazarın dilimlenmesi	12	15,0	10	12,5	10	12,5	25	31,3	23	28,8	80	100,0
Bilgi teknolojileri ve pazarlama fonksiyonlarının entegrasyonu	-	-	-	-	15	18,8	41	51,3	24	30,0	80	100,0
Karlılık düzeyinde yüksek artış sağlanması	-	-	1	1,3	27	33,8	21	26,3	31	38,8	80	100,0
Müşteriyi elde tutma oranının artması	-	-	-	-	1	1,3	15	18,8	64	80,0	80	100,0

Çalışanlara yöneltilen ve Tablo 14’de frekans dağılımları verilen müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasının belirtilen faktörler açısından hangi derecede önemli olduğu katılma derecelerine ilişkin istatistiki değerler aşağıda Tablo 15’de sunulmuştur. 5’li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan sorulara deneklerin “Çok önemsiz” ile “Çok Önemli” arasında değişen dereceler şeklinde cevaplandırmaları istenmiştir. Alınan cevaplar 1 ile 5 arasında değişen puanlamaya tabi tutularak deneklerin müşteri ilişkileri yönetimi hangi faktörler açısından ne derecede önemli olduğuna dair düşüncelerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Tablo 15’de görüleceği üzere çalışanlar, müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasının aşağıdaki faktörler açısından çok önemli bulduklarını söylemişlerdir.

1. Üst satış imkanlarının sağlanması
2. Çapraz satış imkanlarının sağlanması
3. Müşterilerin istek ve arzularının anlaşılması
4. Müşteri profil bilgilerinin arttırılması
5. Müşterilerin sadakatinin arttırılması

Genel olarak yüksek bir katılım derecesi ortaya çıkmakla birlikte çalışanlar müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasının; “pazarlama maliyetlerinin düşürülmesi”, “iş süreçlerinin düzenlenmesi”, “operasyonel maliyetlerin düşürülmesi”, “gelecekle ilgili öngörü kapasitesinin geliştirilmesi” ve “pazarın dilimlenmesi” gibi faktörler açısından, diğer faktörlere göre daha az derece önemli bulduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 16: Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faktörlere Göre Öneme İlişkin İstatistiksel Değerler

	N	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Sapma
Pazarlama maliyetlerinin düşürülmesi	80	1	5	3,48	1,16
Müşterilerimizin sadakatinin artırılması	80	3	5	4,40	0,59
İş süreçlerimizin düzenlenmesi	80	1	5	3,31	1,26
Pazardaki pozisyonunuzun, rakiplerinize liderlik edecek bir noktaya taşınması	80	2	5	4,29	0,66
Müşterilerle temas noktalarımızın artırılması	80	2	5	4,33	0,65
Spesifik Müşteri gruplarına ulaşma becerisi kazanılması	80	1	5	4,29	0,77
Ürün ve hizmetlerin birden çok kanaldan dağıtımının mümkün kılınması	80	2	5	4,21	0,80
Müşteri profili bilgilerinin artırılması	80	1	5	4,39	0,70
En üst düzeyde müşteri memnuniyeti sağlanması	80	2	5	4,31	0,81
Müşteri segmentleriyle, hizmet ve ürünlerin buluşturulması	80	1	5	4,03	0,97
Doğrudan pazarlama ve kampanya becerilerinin geliştirilmesi	80	1	5	4,21	0,81
Müşteri segmentine göre fiyat ve oran oluşturulması	80	1	5	4,34	0,67
Operasyonel maliyetlerin düşürülmesi	80	1	5	4,10	0,91
Müşterilerle sağlanan etkileşim sayesinde gerçek zamanlı analizler yapılabilmesi	80	3	5	4,28	0,71
Müşterilerin istek ve arzularının anlaşılması	80	2	5	4,39	0,72
Gelecekle ilgili öngörü kapasitesinin geliştirilmesi	80	1	5	3,47	1,25
Çapraz Satış (Cross-Selling) imkanlarının sağlanması	80	3	5	4,51	0,67
Hizmet sunumlarında tutarlılığın sağlanması	80	1	5	4,02	0,84
Üst Satış (Up-Selling)) imkanlarının sağlanması	80	3	5	4,61	0,49
Pazarın dilimlenmesi	80	1	5	3,46	1,41
Bilgi teknolojileri ve pazarlama fonksiyonlarının entegrasyonu	80	3	5	4,11	0,69
Karlılık düzeyinde yüksek artış sağlanması	80	2	5	4,02	0,89
Müşteriyi elde tutma oranının artması	80	3	5	4,79	0,44

Aşağıda Tablo 17’de çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili danışmanlık eğitimi alma durumlarına göre müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili faktörlerin önem derecelerine katılım dağılımlarına ilişkin istatistiki değerlere yer verilmektedir. Danışmanlık hizmeti alıp almama durumuna göre t-testi uygulanmış ve “iş süreçlerimizin düzenlenmesi” ($p < 0,05$), “ürün ve hizmetlerin birden çok kanaldan dağıtımının mümkün kılınması” ($p < 0,05$), “en üst düzeyde müşteri memnuniyeti sağlanması” ($p < 0,05$), “pazarın dilimlenmesi” ($p < 0,05$) faktörleri (önem derecesine) göre danışmanlık eğitimi alma durumuna göre anlamlı bulunmuştur

Tablo 17: Çalışanların Danışmanlık Eğitimi Alma Duruma Göre Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faktörlere Göre Öneme İlişkin İstatistiksel Değerler

	Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu					
	Alan		Almayan		F	P
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma		
Pazarlama maliyetlerinin düşürülmesi	3,90	0,87	3,58	0,92	0,063	> 0,05
Müşterilerimizin sadakatinin arttırılması	4,38	0,57	4,41	0,62	0,524	> 0,05
İş süreçlerimizin düzenlenmesi	3,28	1,37	3,35	1,08	4,972	< 0,05
Pazardaki pozisyonunuzun, rakiplerinize liderlik edecek bir noktaya taşınması	4,16	0,71	4,48	0,50	0,324	> 0,05
Müşterilerle temas noktalarımızın arttırılması	4,26	0,60	4,41	0,72	1,288	> 0,05
Spesifik Müşteri gruplarına ulaşma becerisi kazanılması	4,20	0,79	4,41	0,71	0,274	> 0,05
Ürün ve hizmetlerin birden çok kanaldan dağıtımının mümkün kılınması	4,32	0,55	4,03	1,07	15,152	< 0,05
Müşteri profili bilgilerinin arttırılması	4,34	0,66	4,45	0,76	1,989	> 0,05
En üst düzeyde müşteri memnuniyeti sağlanması	4,40	0,64	4,16	1,00	6,062	< 0,05
Müşteri segmentleriyle, hizmet ve ürünlerin buluşturulması	4,30	0,65	3,87	0,76	0,799	> 0,05
Doğrudan pazarlama ve kampanya becerilerinin geliştirilmesi	4,22	0,87	4,19	0,70	3,758	> 0,05
Müşteri segmentine göre fiyat ve oran oluşturulması	4,42	0,61	4,19	0,75	0,835	> 0,05
Operasyonel maliyetlerin düşürülmesi	4,06	0,90	4,16	0,93	0,061	> 0,05
Müşterilerle sağlanan etkileşim sayesinde gerçek zamanlı analizler yapılabilmesi	4,38	0,67	4,09	0,74	0,042	> 0,05
Müşterilerin istek ve arzularının anlaşılması	4,51	0,54	4,19	0,90	3,114	> 0,05
Gelecekle ilgili öngörü kapasitesinin geliştirilmesi	3,90	0,94	3,87	1,23	1,536	> 0,05
Çapraz Satış (Cross-Selling) imkanlarının sağlanması	4,49	0,62	4,55	0,77	1,193	> 0,05
Hizmet sunumlarında tutarlılığın sağlanması	3,90	0,87	4,22	0,76	0,381	> 0,05
Üst Satış (Up-Selling)) imkanlarının sağlanması	4,60	0,50	4,64	0,48	0,949	> 0,05
Pazarın dilimlenmesi	3,83	1,02	3,80	1,35	8,206	< 0,05
Bilgi teknolojileri ve pazarlama fonksiyonlarının entegrasyonu	4,10	0,65	4,13	0,76	1,980	> 0,05
Karlılık düzeyinde yüksek artış sağlanması	4,02	0,88	4,03	0,91	0,010	> 0,05
Müşteriyi elde tutma oranının artması	4,80	0,40	4,77	0,50	0,376	> 0,05

Araştırma öne sürülen hipotezler ışığında değerlendirildiğinde şu sonuçlar elde edilmiştir. “Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları konusunda danışmanlık hizmeti satın alınmaktadır” şeklinde düzenlenen H1 hipotezi kabul edilebilir. Katılımcıların % 61,2’si bu konuda danışmanlık hizmeti satın aldığını belirtmiştir.

H2 hipotezi bankalarının ilgili birimlerinde çalışanların CRM konusunda eğitim almadıklarını ifade etmektedir. Araştırmada banka çalışanlarının % 83,8’i eğitim aldıklarını ifade etmektedir. Ancak CRM’e yönelik olarak alınan eğitimin toplam içindeki payı % 29,9’dur. Çalışanlar eğitimin önemine inanmakta olmasına rağmen % 33,8’lik bir grup bu konuda bilgisini çok az ve orta derece olarak belirtmektedir. Dolayısıyla H2 hipotezi reddedilmelidir. Ancak eğitim konusunda yapılacaklar bulunmaktadır.

Banka çalışanlarının CRM konularında eğitimin önemine inanmaktadırlar şeklindeki hipotezimiz doğrulanmıştır. Bu konuda gelişmeleri izlediğini söyleyen denek grubu (% 82,5), yeni istihdam edilecek personele temel bankacılık eğitimi ile birlikte CRM konusunda eğitim verilmesini istemekte ve eğitimin müşteri ilişkileri yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğuna inanmaktadırlar.

H4 hipotezi CRM konusunda tüm banka çalışanlarının eğitim aldığını öne sürmektedir. Oysa CRM eğitimin şubeleri kapsamasını isteyen katılımcılar, eğitimin banka genelinde yetersiz olduğu görüşündedir. Bankanın CRM eğitimi konusunda gerekli ücreti ve izni verdiğini söyleyen katılımcıların oranı % 38,8’dir. Bankalar sadece izin vererek bu tür eğitimlere katılma fırsatı vermektedir.

H5 hipotezi bankacılıkta CRM uygulamalarının ürün satışını arttırmaya yönelik olduğunu ifade etmektedir. Çalışmada CRM çalışmalarının daha çok müşteri edinme amaçlı olduğu ve ürün ve hizmetlerinin birden çok kanaldan dağıtımının mümkün kılınmasının amaçlandığı bulunmuştur. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

3.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bugünkü rekabet ortamında, ürün veya hizmeti yaratmayı, üretmeyi ve dağıtmayı kapsayan iş sürecinin müşterinin algıladığı değerlere odaklanmış olmasının bir zorunluluk olduğu gerçektir. Kitlese pazarlama anlayışından kişiye özel ürün ve hizmet geliştirme noktasına doğru odaklanan bir anlayış olan müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin nasıl segmentlere ve alt segmentlere ayrılabilceğı, müşteriye nasıl ulaşılabilceğı ve onlarla kalıcı ilişkilerin nasıl kurulabilceğı hususlarını içermektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi; bir işletme ile müşterileri arasındaki satış öncesi ve satış sonrası meydana gelen tüm işlemleri içine alan ve karşılıklı ihtiyaçların tatminine imkan veren bir süreçtir. Günümüz rekabet şartlarında ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin artması sonucu tüketiciler, artık üreticilerin kendilerine sundukları ürün ve hizmetleri değil, kendi seçtikleri ürün ve hizmetleri tercih etme davranışında bulunmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de son zamanlarda öne çıkan bir kavram olarak finans sektörünü etkilemektedir. Günümüzde ulusal sınırların aşılıp dünyanın tek bir pazar olma yönünde ilerlemesi, müşterilerin önündeki seçeneklerin sayısını artırırken beklentilerin arasındaki farkları da azaltmaktadır. Diğer bir deyişle fiyat da, kalite de artık pazarın, dolayısıyla müşterilerin belirlediğı unsurlar olmaktadır. Bu durumda işletmelerin sürekliliğı müşterilerin sürekliliğıyle yakından ilgili olmakta; müşteri odaklı yönetim metotlarına geçemeyen işletmelerin pazar kaybına uğrayacağı görüşü savunulmaktadır.

Yapılan bu çalışma ile müşteri ilişkileri yönetimi ve Türkiye'de Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında eğitimin rolünü tespit etmek ve bu alanda eğitimin önemini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ülkemizdeki bankalarda müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının tespiti ve bankalarda bu uygulamalarının eğitim boyutunu ortaya çıkarmak açısından önem taşımayan bu araştırmada veri toplama tekniğı olarak müşteri ilişkileri yönetimine ve eğitim boyutuna yönelik olarak hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Ülkemizde faaliyet gösteren özel, kamu ve yabancı sermayeli bankaların müşteri ilişkileri

yönetimi ile ilgili birimlerinde çalışan personeline uygulanan bu anketlerin ayrıntılı analiz edilmesiyle ortaya çıkan bulgulardan bazılarına aşağıda yer verilmektedir.

Araştırma sonucunda bankaların genellikle müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları konusunda danışmanlık hizmeti aldığı ortaya çıkmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetimi genel olarak İnsan, Teknoloji ve Süreç bileşenlerinden oluşmaktadır. Teknoloji bu sürecin önemli bir parçasıdır. Büyük hacimlere ulaşan müşteri profili bilgilerinin istenildiğinde gerekli analizlerin yapılabilmesi için öncelikle bir veri tabanında sağlıklı bir biçimde tutulması gerekmektedir. Yazılım işletmelerince Müşteri İlişkileri Yönetiminin uygulamalarına paralel olarak hazırlanmış çok çeşitli özel yazılımlar bulunmaktadır. Araştırma kapsamında Bankaların Müşteri İlişkileri Yönetimi konusunda özel bir otomasyona ihtiyaç duydukları ve bu alana özel olarak müşterilerle ilgili analizlerin kolaylıkla yapılabilmesi için özel CRM yazılımı kullanmakta oldukları ortaya çıkmıştır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin uygulamasının bankacılık sektöründeki eğitim boyutu ele alındığında ise konunun ülkemizde çok eski bir geçmişe dayanmaması ve henüz yeni sayılabilecek bir konu olması nedeniyle eğitimin bu alanda çok önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Eğitim ihtiyacı, teknolojik alt yapı oluşturulmasından, müşteri ile ilgili analizlerin yapılmasına kadar müşteri ilişkileri yönetiminin her aşamasında kendisini hissettirmektedir. Bu durum bankalarda da farklı değildir. Araştırma sonuçlarına göre bankaların ilgili birimlerinde müşteri ilişkileri yönetimi üzerine çalışanlar bu alanda bir eğitim almışlardır. Bu duruma paralel olarak çalışanlara banka tarafından hizmet içi eğitim de verilmektedir.

Araştırmanın ortaya koyduğu eğitimle ilgili başka bir sonuca göre de Bankaların ilgili birimlerinde müşteri ilişkileri yönetimi üzerine çalışan personelin kendilerini bu alanda yeterli görmeleri ve bu konudaki gelişmeleri yakından takip ettiklerini belirtmeleridir.

Yeni müşteri bulma ve onlarla ilişkiler kurup geliştirme, birçok kuruluştaki var olan müşterilerle ilişkiden daha çok ilgi çekebilmektedir. Müşterilerin kuruluşa olan ilgilerinin ve devamlılıklarının süreceğini düşünmek çok riskli bir varsayımdır. Gerçek olan, müşterilerin ürün ve hizmetlerde daha geniş bir tercih sunan kuruluşları seçtiği, diğerlerinden farksız ya da zayıf hizmet sunan ve müşteri ilişkileri kopuk olan kuruluşları ise terk ettiğidir. İyi müşterileri tutma, sürekli kılma ve onları sadık müşteriler haline getirme, işletmeler için insanların nefes almaları kadar doğal ve vazgeçilmez önemdedir. Çalışanlar; Müşteri ilişkileri yönetimi ilgili “müşteri seçimi”, “müşteri edinme”, “müşteri koruma ve “müşteri derinleştirme” evrelerinden Bankalarınca en çok “müşteri edinme” evresini önemsemektedirler.

Müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde müşterinin gerek profil bilgileri, gerekse alışkanlıkları ve diğer bilgilerinin elde edilmesi önemli bir olgudur. Bankacılık ise işin gereği olarak bu tür müşteri bilgilerini barındırmak zorunda olan hizmet sektörüdür. Genişleyen hizmet ve ürün yelpazesi ile sağlıklı güncellenen müşteri bilgileri birleştirildiğinde bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi daha çok uygulama bulacağını ve müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanması Bankalara önemli avantajlar sağlayacağını söylemek mümkündür. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetiminin ürün ve hizmet çeşitliliğinde artış meydana getirmesi ve bu uygulamalarda eğitimin büyük önem taşıması araştırma kapsamında ortaya çıkan bir başka sonuçtur.

Müşteri ilişkileri yönetimi projesinde özellikle ilk adım olan stratejilerin belirlenmesi aşamasında dikkatli olunması gerekmektedir. Bu aşamada projenin başarılı olabilmesi için tecrübeli ve yetkin kurum, kişilerden danışmanlık hizmeti alınması yerinde olacaktır.

- Öncelikle Müşteri İlişkileri Yönetimi tanımının yapılarak CRM'i rekabet gücünü arttırmak için müşteri odaklı yeniden yapılanma olarak mı, yoksa müşteri temas noktalarında operasyonel gideri düşürme aracı olarak kullanılacağı tespit edilmelidir.
- Bankacılık sektöründeki tüm müşterileri hedeflemek yerine belirli gruptaki müşterilere en uygun ve kârlı ürünlerle hizmet vermeye çalışmak müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasını başarılı kılacaktır. .
- Müşterileri gruplandırmada en önemli kriter olarak karlılık belirlendiğinde, ürün ve işlemlerin karlılığının hesaplanması büyük önem arz edeceğinden bu analizlerin tespit edilmesine ilişkin yöntemler geliştirilmelidir.
- Müşteri ilişkileri yönetimi projeleri bilgi işlem destekli pazarlama projeleri olarak ele alınmalı yalnızca teknoloji olarak düşünülmemelidir. Pazarlama hedeflerinin belirlenerek teknolojinin bu yönde kullanılması ile bu projelerden beklenen amaçlara ulaşmak kolaylaşacaktır.
- Müşterilerin daha önce kullanmadığı ürünleri sunarak çapraz satış olanaklarını artırmak ve kullanmayacağı öngörülen ürünleri sunmayarak promosyon giderlerinden tasarruf sağlamak gibi pazarlama ve maliyet teknikleri geliştirmek müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında başarıyı arttıracaktır.
- CRM, işletme kültürünün değişmesini, ürün odaklı bir satış anlayışından müşteri odaklı servis ve kalite kavramına geçişi ifade ettiğinden CRM sürecine sadece teknolojik bir alt yapı yatırımı olarak bakılmamalıdır.

- CRM projelerine başlamadan önce bu konuda profesyonelleşmiş işletmelerden danışmanlık hizmeti alınması bankalar için beklentilere en uygun çözümlerin geliştirilmesi açısından yararlı olacaktır.
- Müşteri bilgilerinin depolanması ve bu bilgilerle gerekli analizlerin yapılabilmesi için özel CRM yazılımı kullanmak ve bu yazılım için doğru çözüm ortağıyla çalışmak, projelerin başarısı için önemli bir adımı oluşturmaktadır.
- Gerekli altyapı ve otomasyon çalışmalarının tamamlanması aşamasında personel eğitimine öncelik verilmeli ve bu alanda çalışacak personele özel eğitimler verilmelidir.
- Bankaların en önemli müşteri temas noktası olan şubelerde görev yapan personelin CRM konusunda eğitime tabi tutulması, projelerden istenilen düzeyde verim alınmasında etkili olacaktır.
- Günümüzde bankalar verdikleri hizmetin gereği olarak ileri teknoloji ürünleri kullanmakta ve tüm birimler internet ve intranet ağıyla birbirleriyle bağlanmış durumdadır. Bu teknolojik altyapıyı, personele verilecek uzaktan eğitimlerde (e-learning) kullanmak önemli bir zaman ve maliyet tasarrufu sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

AKGÜÇ, Öztin; (1992). **100 Soruda Bankacılık**, Gerçek Yayınevi, 3. Bas kısı, İstanbul.

AKINCI, Ahmet; (1996). **Kalkınma ve Yatırım Bankacılığının Doğuşu, Gelişimi ve Uluslar arası Boyutta Günümüzde Yaşanan Dönüşümler**, TKB Araştırma ve Planlama Müdürlüğü, Ankara.

AKINCI, Ahmet; (1996). **İktisadi Büyüme, Piyasalar ve Kalkınma Bankaları**, TKB Araştırma ve Planlama Müdürlüğü, Ankara.

AKSOY, Tamer; (1997). **Çağdaş Bankacılıktaki Son Eğilimler ve Türkiye’de Uluslarüstü Bankacılık**, SPK Yayınları, Ankara.

ALAGÖZ Selda BAŞARAN (2003) **Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.

ALTINTAŞ, Murat Hakan; (2000). **Tüketici Davranışları**, Alfa Yayınları, Bursa.

ALTUĞ, Osman; (2000). **Banka İşlemleri Muhasebesi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

ARTUN, Tuncay; (1983). **Türkiye’de Bankacılık**, Tekin Yayınları, Ankara.

AYAN, Gülçin; (1996). **“Türk Bankacılık Sisteminde Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama”**, G.Ü.S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ERDEM, M. Şükrü; (1993). **Avrupa İç Pazarı ve Türk bankacılık Sistemi: Sorunlar ve Öneriler**, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No: 174, Ankara.

ERGİN, Abdullah; AYPEK, Nevzat; (1997). **“Ticari Bankalarda Etkinlik ve Verimlilik”**, MPM3. Verimlilik Kongresi, (14-16 Mayıs 1997), Ankara.

EYÜPGİLLER, Servet; (1994). **Bankacılar İçin Banka İşletmeciliği Bilgisi**, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Ankara.

EYÜBOĞLU, Filiz; (2001) **“2000’li yıllarda rekabet üstünlüğü sağlamak için Müşteri İlişkileri Yönetimi”** KOSGEB, İstanbul.

GEL, Oğuz C. (2003) **CRM Yolculuğu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

GENÇOĞLU, Arzu (2000) **Bireysel Bankacılığın Yeni Yüzü : Dağıtım Kanalları**, BT Haber, Sayı 284.

GÜCENME, A. (1994). **Türkiye’de Sermaye Piyasasında Son Gelişmeler**, TBB Yayın No:181, Ankara.

İÇÖZ, Orhan (1999). **Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, İzmir

KEPENEK, Yakup; (1984). **Gelişim, Üretim Yapısı ve Sorunlarıyla Türkiye Ekonomisi**, Savaş Yayınları, Ankara.

KIRIM, Arman; (2003). **Stratejik ve Bire Bir Pazarlama CRM**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

KOTLER, Philip; (2000). **Pazarlama Yönetimi**, (Çev. Nejat Muallimoğlu), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

LİNDE John Van,;(2001). “**Müşteri Memnuniyeti Sağlayan Çözümler**”, Active Dergisi Activeline, Yıl:1, Sayı:11, Şubat 2001).

MUCUK, İsmet; (2001). **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

NEWELL, Frederick; (2004) **CRM Neden Başarılı Olmuyor (Bırakın İlişkiyi Müşteriniz Yönetsin)** (Çev.Osman Cem Onertoy), Sistem Yayıncılık, İstanbul

ODABAŞI, Yavuz; (2004) **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul

ÖCAL, Tezer; ÇOLAK, Faruk; TOGAY, Selahattin; ESER, Kadir; (1997). **Para, Banka Teori ve Politika**, Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖZDEMİR Fatoş; (2000). 21. **Yüzyıl Ticaretinin Yeni Arenası Elektronik Ticaret**, İzmir Ticaret Odası Yayın No:86.

PARASIZ, İlker; (1994). **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

PEPPERS, Don; ROGERS Martha; DORF Bob. (1999) **The One To One FieldBook The Complete Toolkit For Implementing a 1 to 1 Marketing Program**, Doubleday,. New York, A.B.D

PEPPERS, Don; ROGERS Martha (1999) **The One to One Manager; Real-World Lessons in Customer Relationship Management**, Doubleday,. New York, A.B.D

REICHELDT (1990) Frederick-SASSER Carl Jr. “**Zero Defections:Quality to Services**, **Harward Business Review**, (September-October).

SOYKAN, Haldun; (1985). “**Türkiye’de Kalkınma ve Yatırım Bankacılığında Proje Değerlendirme ve Verimlilik**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 422, Ankara.

SWIFT Ronald S.; (2001) **Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies** Prentice Hall, New Jersey, A.B.D.

ŞUMAN, Nuray (2001) **Müşteri Bankanın Merkezinde**, BTVizyon İş Dünyası,S:2

TAKAN, Mehmet; (2001). **Bankacılık-Teori, Uygulama ve Yönetim**, Nobel Sermaye Dergisi, Ankara.

TAŞKIN, Erdoğan (2005) **Müşteri İlişkileri Eğitimi** , İstanbul, Papatya Yayıncılık

TOLON, Metehan (2001) **Pazarlama Stratejileri ve Ticari Bankalarda Uygulamanın İncelenmesi**, Gazi Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

VAROL, Alparslan; (1997). **“Yatırım Bankacılığı”**, Bankacılar Dergisi, Sayı:87, Ankara.

YÜKSELEN, Cemal(2003) **Pazarlama,İlkeler-Yönetim**. Detay Yayıncılık, Ankara,

ZARAKOĞLU, Avni; (1991). **Para, Kredi ve Bankalar**, A.Ü. Hukuk Fakültesi Yayınları, Ankara.

Activeline, "A Bank'ın A'dan Z'ye CRM Öyküsü", Ağustos 2001, Sayı 17

Power Dergisi, Sayı 2001/11

www.gartner.com (07.04.2005)

www.mckinsey.com(09.04.2005)

www.ey.com (16.05.2005)

www.towergroup.com (19.05.2005)

www.crminturkey.org (20.12.2005)

www.satmetrix.com (26.07.2005)

www.crmguru.com (03.04.2005)

www.microsoft.com.tr (17.05.2005)

www.nykamp.com (26.01.2005)

www.ziraatbank.com.tr (15.04.2006)

www.finansbank.com.tr (13.02.2006)

www.garanti.com.tr (13.02.2006)

EKLER