

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ AÇISINDAN ÇAPRAZ SATIŞ
PERFORMANSI ÖLÇÜMÜ
VE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nevin CENAL

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Volkan DEMİR

Haziran 2013

**T.C.
GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ AÇISINDAN ÇAPRAZ SATIŞ
PERFORMANSI ÖLÇÜMÜ
VE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nevin CENAL

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Volkan DEMİR

Haziran 2013

ÖNSÖZ

Bankacılık sektörü, rekabetin oldukça yoğun olduğu ve müşteri ilişkilerinin her geçen gün daha fazla önem kazandığı bir sektördür. Yoğun rekabetin yanı sıra yapılan yenilikler yakından takip edilmekte, sunulan bankacılık ürünleri bir noktadan sonra benzerlik göstermektedir. Bu durum da sunulan hizmette farklılaşmayı gerektirmektedir. Çapraz satışa yönelik araştırmalar özellikle de çapraz satış performansının ölçülmesine yönelik araştırmalar oldukça kısıtlıdır. Bu sebeple bu araştırmanın; bankacılık sektöründe çapraz satış performans ölçümüne yönelik çalışmalara ihtiyaç duyulması noktasında, yol gösterici ve ışık tutucu bir çalışması olması amaçlanmıştır. Ana hatları bu çerçevede kurulan araştırmada, bankacılık sektöründe “müşteri ilişkileri açısından çapraz satış performans ölçümü” incelenmiştir. Çalışmamın yönlendirilmesinde ve yürütülmesinde büyük katkıları olan; gösterdikleri yakın alaka ve destek sebebiyle danışman hocam Doç. Dr. Volkan Demir’ e, kıymetli hocalarım Prof. Dr. Yaman Öztekin ve Yrd. Doç. Dr. Ulun Akturan’ a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, okul ve çalışma hayatım boyunca bana her türlü desteği sağlayan aileme sonsuz teşekkürü borç bilirim.

Nevin CENAL

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
SEMBOL ve KISALTMALAR	vi
RESUME	xi
ABSTRACT	xvii
ÖZET	xxii
GİRİŞ	1
1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	2
1.1. Doğrudan Pazarlama	3
1.1.1. Yeni Doğrudan Pazarlama Uygulamaları	4
1.1.2. Doğrudan Pazarlama Türleri	5
1.1.3. Doğrudan Pazarlamanın Gelişimi	6
1.1.4. Doğrudan Pazarlamanın Alıcılara Faydaları	7
1.1.5. Doğrudan Pazarlamanın Satıcılara Faydaları	8
1.2. İlişkisel Pazarlama	10
1.2.1. Pazarlama Karmasının Değişen Yönü	11
1.2.2. İlişkisel Pazarlamanın Uygun Olduğu Durumlar	12
1.2.3. İlişkisel Pazarlama Yaklaşımları	13
1.2.4. İlişkisel Pazarlamada İlişki Türleri	14
1.2.5. İlişkisel Pazarlamada İlişkilerin Sınıflandırılması	15
1.2.6. İlişkisel Pazarlamada Pazar Türleri	16
1.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)	16
1.3.1. Müşteri Kavramı	22
1.3.2. Mevcut Müşterilerin Önemi	23
1.3.3. Müşteri Değeri	23
1.3.4. Müşteri tatmini	25
1.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları	26
1.3.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Sakıncaları	28
1.4. İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi	29
1.4.1. Tedarik Zinciri Açısından İşbirlikçi CRM	30
1.4.2. Müşterilerin Elde Tutulması	30
1.4.3. İşbirlikçi Müşterileri Elde Tutma Yönetimi	31

1.5. Veri Madenciliği	33
1.5.1. Veri Tabanı Türleri	34
1.5.2. Veri Madenciliğinin Pazarlamadaki Rolü	34
1.5.3. Veri Tabanının Kullanılması	36
1.5.4. Veri Tabanının Kullanılmasının Verimliliğe Etkisi	39
1.5.5. Veri Tabanlı Pazarlamanın Sakıncaları	39
1.5.6. Veri Madenciliğinde Dikkat Edilecek Hususlar	40
1.6. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi	41
1.7. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi	42
1.7.1. Analitik CRM Sisteminin Çalışması	43
1.7.2. Analitik CRM' in Faydaları	45
2. ÇAPRAZ SATIŞ PERFORMANSI	47
2.1. Çapraz Satış	48
2.1.1. Çapraz Satışın Faydaları	50
2.1.2. Çapraz Satış Türleri	51
2.1.3. Çapraz Satış İçin Verilerin Kullanılması	52
2.1.4. Çapraz Satış Uygulamaları	52
2.1.5. Çapraz Satış Kuralları	54
2.1.6. Çapraz Satış Yapılacak Müşterilerin Seçimi	54
2.1.7. Müşteri Profilinin Çapraz Satışa Etkisi	56
2.1.8. Çapraz Satış Etkileyen Faktörler	57
2.1.9. Çapraz Satışta Dikkat Edilmesi Gerekenler	59
2.2. Performans Ölçümü	60
2.2.1. Pazarlama Performansı	60
2.2.1.1. Pazarlama Verimliliği	62
2.2.1.2. Pazarlama Performansı Ölçütleri	63
2.2.1.3. Pazarlama Performansı Değerlendirme Sistemleri	64
2.2.2. Satış Performansı	65
2.2.3. Satış Üretkenliği	66
2.2.3.1. Satış Hacminin Satış Üretkenliğine Etkisi	67
2.2.3.2. Satış Performansının Değerlendirilmesi	69
2.2.2.3.1. Performans Standartları	70
2.2.2.3.2. Satış Performansı Ölçütleri	71
2.2.3.3. Satış Performansını Etkileyen Faktörler	72
2.2.2.4.1. Rol Açıklığı	73
2.2.2.4.2. Öz-yetkinlik	74
2.2.2.4.3. Motivasyon	76

3. ARAŞTIRMA	78
3.1. Araştırmanın Konusu ve Bankacılık Sektörü	78
3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları	80
3.3. Araştırmanın Metodolojisi	81
3.3.1. Araştırmanın Modeli	81
3.3.2. Araştırmanın Değişkenleri	81
3.4. Hipotezler	83
3.5. Örneklem Süreci	84
3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	85
3.7. Veri Analizi	86
3.7.1. Ölçeklerin Faktör Yapıları	86
3.7.2. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	90
3.7.3. Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin Performans Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	92
3.7.4. Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin İş İle Tutumlarının, İş Performanslarının Aralarındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	95
3.7.5. Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin İş İle Tutumlarının, İş Performanslarının Aralarındaki İlişkilerin Regresyon Analizi ile İncelenmesi	96
SONUÇ	103
KAYNAKÇA	105
EKLER	114
Ek1 Kullanılan Ölçekler	114
Ek 2 Anket Formu	118
ÖZGEÇMİŞ	124

SEMBOL ve KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi
EDI	Elektronik Veri Değişimi
VoIP	İnternet Üzerinden Sesli İletişim
PRM	Ortak İlişki Yönetimi Uygulamalarını
SFA	Satış Gücü Otomasyonu
MBA	Pazar Sepeti Analizi

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 İlişkisel pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri yönetimi.....	3
Şekil 1.2 Doğrudan pazarlama süreci.....	7
Şekil 1.3 4P' den 4C'ye	11
Şekil 1.4 İlişkisel pazarlamada ilişkilerin sınıflandırılması.....	16
Şekil 1.5 Müşterilerin firmayı bırakma nedenleri.....	17
Şekil 1.6 Sürekli öğrenmeye dayalı CRM sistemi.....	19
Şekil 1.7 CRM süreci.....	22
Şekil 1.8 Müşteri değeri.....	25
Şekil 1.9 Müşteri tatminini artırma.....	26
Şekil 1.10 CRM' in olası faydaları ve maliyeti.....	28
Şekil 1.11 İşbirlikçi Müşteriyi Elde Tutma Yönetiminin Entegrasyonu.....	32
Şekil 1.12 Veri tabanı türleri.....	34
Şekil 1.13 Veri madenciliği sürecinin adımları.....	36
Şekil 1.14 Verinin kararlar için bilgiye dönüştürülmesi.....	41
Şekil 1.15 Operasyonel CRM-Müşteriyi Dokunmak.....	42
Şekil 1.16 Analitik CRM- Müşteriyi Anlamak.....	43
Şekil 1.17 Analitik CRM.....	44
Şekil 1.18 CRM iskeleti.....	46
Şekil 2.1 Müşteri Yönetimi Araçları.....	48
Şekil 2.2 Çapraz Satışın Karlılığa Etkisi.....	50
Şekil 2.3 Çapraz satış türleri.....	51
Şekil 2.4 Bankaların CRM kullanımını.....	53
Şekil 2.5 Finansal olgunluk süreci.....	56
Şekil 2.6 Pazarlama ölçütlerinin finansal ölçütlere dönüşümü.....	61
Şekil 2.7 Pazar Verimlilik zinciri.....	63
Şekil 2.8 Pazarlama Performansı Değerlendirme Sistemi.....	65

Şekil 2.9 Satış üretkenliğinin iki bileşeni.....	66
Şekil 2.10 Satış etkinliği ve hesap özellikleri	67
Şekil 2.11 Etkinliği ve etkililiği kim yönetir?	68
Şekil 2.12 Satış gücü değerlendirme modeli.....	69
Şekil 2.13 Satış gücü için MBO süreci	70
Şekil 2.14 Rol algısı bileşenleri	74
Şekil 2.15 Motivasyonu etkileyen faktörler	77
Şekil 3.1 Araştırma Modeli	84
Şekil 3.2 Sadeleştirilmiş Model	102

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 İlişkisel ve klasik pazarlamanın faydalı olduğu durumlar.....	13
Tablo 1.2 İlişkisel pazarlama yaklaşımları	14
Tablo 1.3 İlişkisel pazarlama ilişki türleri	15
Tablo 1.4 Veri madenciliğinin kullanım alanı	38
Tablo 2.1 Pazarlama performans ölçüt listesi.....	64
Tablo 2.2 Niteliksel ölçütler	71
Tablo 2.3 Niceliksel ölçütler.....	71
Tablo 3.1 Fonksiyonlarına Göre Bankalar.....	79
Tablo 3.2 Ölçeklerine Göre Bankalar	80
Tablo 3.3 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi	86
Tablo 3.4 Öz yetkinlik Ölçeği Faktör Yapısı	87
Tablo 3.5. Motivasyon Ölçeği Faktör Yapısı	87
Tablo 3.6. Rol Açıklığı Ölçeği Faktör Yapısı	88
Tablo 3.7. Özendiriciler Ölçeği Faktör Yapısı	88
Tablo 3.8. Yönetimin Desteği Ölçeği Faktör Yapısı	89
Tablo 3.9. Performans Ölçeği Faktör Yapısı	90
Tablo 3.10 Müşteri Temsilcilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı.....	90
Tablo 3.11. Müşteri Temsilcileri Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı.	91
Tablo 3.12. Müşteri Temsilcileri Firmadaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	91
Tablo 3.13. Müşteri Temsilcilerinin Toplam Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı	91
Tablo 3.14. Müşteri Temsilcilerinin Aylık Net Gelir Değişkenine Göre Dağılımı	92
Tablo 3.15 Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin Performans Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklaşması.....	92

Tablo 3.16. Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin Performans Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması	93
Tablo 3.17. Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin Performans Düzeylerinin Firmadaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	93
Tablo 3.18. Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin Performans Düzeylerinin Toplam Tecrübe Değişkenine Göre Farklılaşması	94
Tablo 3.19 Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin Performans Düzeylerinin Aylık Net Gelir Değişkenine Göre Farklılaşması.....	94
Tablo 3.20 Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin İş İle Tutumlarının, İş Performansları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	96
Tablo 3.21 Öz yetkinlik Üzerine Etkisi	97
Tablo 3.22. Motivasyon Üzerine Etkisi	97
Tablo 3.23. Rol Açıklığı Üzerine Etkisi	98
Tablo 3.24 Bağımlı Değişkenlerin Performans Üzerine Etkisi	99
Tablo 3.25. Performans Üzerine Etkisi.....	100
Tablo 3.26. Motivasyonun Aracılık Etkisi	101
Tablo 3.27. Rol Açıklığının Aracılık Etkisi	101
Tablo 3.28. Öz-yetkinliğin Aracılık Etkisi	102

RESUME

La marge de profit et la fidélisation conjointe des sociétés diminuent progressivement en raison de la concurrence croissante et notamment de la généralisation de l'utilisation de l'internet. Dans ces conditions, les entreprises doivent essayer de faire des différences pour augmenter la rentabilité. Le seul argument qui différencie les entreprises les uns des autres est le service offert en raison de l'absence de différence en termes de propriétés fonctionnelles des produits. Pour cela il est nécessaire d'être focalisé aux clients c'est-à-dire il est nécessaire que tous les employés de l'entreprise doivent créer des services et de produits qui conviennent aux désirs et aux besoins clientèles pour toutes les décisions et des comportements.

Le client est défini comme une personne qui a des exigences et une personne importante pour répondre aux exigences au point de vue du client et de l'entreprise d'une façon rentable. Chacun de ces clients a des besoins différents, désirs et attentes ainsi qu'il existe des différences importantes entre leur rentabilité. Ces différents besoins peuvent être satisfaits par la personnalisation des activités de marketing. La gestion de ces clients qui sont des êtres très importants par les entreprises est sur la base de la mise au point du client et la gestion des relations clientèles.

Avant la compréhension des relations clientèles, le processus de marketing comportait les transactions jusqu'à la vente du produit au client. Mais la portée s'est élargie avec une nouvelle perspective apportée au marketing et le processus est développé pour établir une relation réciproque avec les clients comprenant le processus après vente. L'objectif du marketing basé sur une vente ponctuelle dans la commercialisation axée de vente est remplacé par la création des relations clientèles continues.

Les clients sont considérés comme des actifs de la société au point de vue des relations clientèles. La contribution des clients à la société est évaluée comme des tous autres actifs. Cette évaluation est basée sur la rentabilité à long terme. Le but de développer des relations clientèles à long terme constitue également la base de l'orientation clientèle.

La gestion des relations clientèles est une approche institutionnelle ayant pour but l'acquisition et la conservation des clients ainsi comprendre le comportement des clients et faire l'effet sur le comportement des clients pour augmenter la fidélité et la rentabilité des clients. S'il est nécessaire de faire une description plus détaillée ; ce sont tous les activités pour estimer les besoins des clients ou fournir des services et des produits pour dépasser les besoins des clients qui n'ont pas de continuité pour obliger de faire l'achat de nouveau pour obtenir des clients fidèles.

En fait, le passé de service et la gestion des relations clientèles est basé sur les périodes pendant lesquelles les petits commerçants établis des relations cordiales avec les clients à part de commerce pour obtenir de nouveau. La définition du terme CRM comprend le point le plus important de cette approche : Le mot-clé est la gestion des relations avec des clients. Beaucoup d'entreprises prétendent avoir des relations avec des clients mais ce sont seulement des liens établis entre eux. Le lien établi est une connexion au niveau des transactions pour acheter un produit ou un service avec un prix convenu. Pour qu'il y ait une relation en question il est nécessaire qu'il existe une communication à double sens, intégrée et enregistrée où le processus est géré. Une relation non basée sur les données passées et des transactions détaillées ne peut pas gérée efficacement.

Les meilleurs principes de base des tentatives de divers commercialisations à appliquer dans la gestion des relations clientèles est détenir et regagner des clients, acquérir des nouveaux clients, obtenir la fidélisation des clients et de faire des applications de vente croisée et de vente poussée. L'objectif est de fixer les produits et des services complémentaires désirables par les clients. Les applications de vente croisée ont une importance critique comme l'entreprise a déjà une relation avec le client.

La vente croisée (cross-selling) est une idée popularisée vers la fin du 20^{ème} Siècle. La vente croisée est de vendre un autre produit ou un service au client qui achète le produit ou le service de l'entreprise. Autant que le client achète des produits et des services complémentaires dans la même proportion le nombre des points de contact entre les deux augmentent. Ainsi le coût de remplacement de l'entreprise du client augmente. En outre, autant que l'entreprise établit des contacts avec le client, elle aura davantage d'apprendre sur les comportements d'achat et des préférences des clients. Ainsi, elle aura davantage de capacité à satisfaire efficacement les besoins du client. Au résultat de tous ces motifs l'entreprise peut augmenter la rentabilité et la fidélité de client.

La vente poussée (up-selling) est un concept approchant aux ventes croisées (cross-selling). La vente poussée et la vente croisée (cross-selling) sont des tactiques de vente pour augmenter la grandeur de commande. Cependant la vente poussée sert à rendre à un niveau supérieur (upgrade) le produit acheté par le client en offrant des fonctionnalités ou des services complémentaires (d'une façon à fournir des bénéfices supplémentaires au vendeur). Principalement, un modèle haut de gamme de l'un des produits à acheter par l'utilisateur après avoir examiné dans la vente poussée.

Les banques notamment prennent place entre les entreprises affiliées pour les démarches de faire des affaires communes. Achats en plusieurs versements, des achats primés sont quelques-uns des applications. Certaines des fonctions qui permettent l'utilisation des ventes croisées dans le secteur bancaire sont comme suit : Analyse de la campagne (identifier le meilleur public cible pour les futures campagnes et autres activités), prévisions des ventes croisées (estimation des produits à vendre plus tard pour les clients existants), Analyses des chaînes (analyse et estimation de meilleures chaînes appropriées et efficaces pour les activités des ventes croisées).

Selon les recherches effectuées dans ce domaine il ya plusieurs raisons pour que le client fasse des achats croisés. Parmi ces raisons nous pouvons compter, porter

les autres produits de la société et satisfaire des prix et des produits et les facteurs environnementaux. L'achat croisé peut être façonné à la personne qui décidera l'achat dans la famille (niveau d'éducation, le sexe). La satisfaction du client et la qualité de service joue un rôle majeur sur les futurs achats.

Le client doit avoir une pensée positive sur l'entreprise pour l'application de vente croisée d'une façon effective. En outre chaque client n'est pas un bon candidat pour cet effet. Pour réussir dans la vente croisée et à la fois dans la vente poussée, il faut avoir des clients fidèles et offrir des possibilités de vente. Au surplus, il doit fournir également des avantages du client pour faire des achats croisés et poussés.

Dans des beaucoup de recherches, il est approché à la vente croisée en termes de commercialisation sur la base des données. Il a été fait des diverses recherches au sujet de choix des clients pour la vente croisée notamment sur le secteur de finance. Certains enquêteurs ont approché à la vente croisée sur le point de vue du client et ont examiné les raisons des éléments qui ont influencé le comportement d'achat, en étudiant le secteur de finance.

Certaines entreprises utilisent le ratio des ventes croisées (cross-sell ratio) pour mesurer les ventes croisées. Au fond c'est le nombre des produits vendus divisé par le nombre des clients c'est-à-dire le nombre de produits par client. Mais parfois il est convenable de tenir compte seulement les produits qui augmentent la rentabilité et la continuité de la relation dans le calcul du nombre de produits et de tenir compte tous les membres de la famille au lieu de tous les clients dans le calcul du nombre des clients.

Malgré l'importance des études sur les ventes croisées, la littérature de marketing est assez limitée. Le restreint des études sur la mesure de la vente croisée et en particulier de la performance de vente croisée, a été formé une source d'inspiration pour cette recherche. Le rôle pour atteindre aux objets stratégiques de l'entreprise se voit dans les entreprises qui peuvent mesurer la performance ainsi l'amélioration des décisions rendues dans la société et la connaissance à l'intérieure de la société font ses preuves au résultat des retours.

Cette recherche est effectuée sur le secteur bancaire pour examiner les facteurs influençant la performance de la vente croisée des employés. Dans ce contexte, les facteurs influant directement la performance sont traités (l'évidence du rôle, motivation, autosuffisance). L'évidence du rôle, c'est la possession d'une compréhension claire pour le rôle et la responsabilité des employés dans l'organisation. L'autosuffisance de la personne est le jugement individuel pour avoir raison des situations susceptibles. La motivation est définie comme la quantité des efforts consacrés pour accomplir des services relatifs à l'affaire.

Il est nécessaire de faire l'évaluation en utilisant des méthodes financières et à la fois des méthodes non financières pour mesurer la performance. Celui qui fait l'évaluation doit utiliser d'une approche subjective à l'aide des deux méthodes d'appréciation pour le succès des entreprises bien qu'ils sont à l'origine des controverses. Les notions d'efficacité et d'activité qui sont souvent utilisées comme des deux composants différents de la productivité pour l'évaluation de la performance. L'activité intéresse surtout l'accession de l'organisation aux objectifs

bien qu'elle est axée sur les résultats. L'efficacité intéresse surtout l'utilisation économique des prix de revient et des ressources.

Certaines entreprises ne peuvent pas prêter de l'importance au marketing au sein de la société comme la contribution directe des activités de marketing à la performance de la société ne peut pas déterminer exactement. Car il ya trois problèmes principaux pour mesurer la performance et l'efficacité du marketing. Le premier est que l'efficacité des activités s'aperçoit à long terme. Le deuxième est la difficulté l'évaluation des activités de marketing au sein de la société en distinguant des autres activités. Aussi bien que la fausse de mesurer la performance des activités marketing en basant seulement sur des méthodes financières. Le juste est de faire l'évaluation en utilisant à la fois des méthodes financières et des méthodes non financières lors des mesures. La contribution des activités de marketing à la société ne se montre pas directement mais elles ont l'effet pour la formation de comportement contre la société dans la conscience des clients.

La mesure des performances de marketing ont des avantages considérables pour les entreprises malgré tous les obstacles pour faire des mesures. Le rôle de marketing pour atteindre aux objectifs stratégiques de la société peut se montrer dans les entreprises qui peuvent mesurer la performance de marketing. Aussi bien que l'amélioration dans des décisions de marketing à part de la performance et de la connaissance au sein de la société se montrent au résultat des données reçues pendant la mesure des performances. En outre, les activités dont des résultats sont mesurables sont applicables.

Dans l'étude les facteurs de gestion qui influent sont traités en plus des facteurs qui influent directement (soutien de l'administration et incitations). Il est estimé de fourniture d'informations sur les facteurs à faire attention des gérants pour augmenter la performance de vente croisée ainsi la littérature de vente croisée au résultat de la recherche. Il a été étudié également les caractéristiques socio démographique de la personne sur l'effet de la performance de vente croisée. Dans ce contexte, il a été recueilli des données des représentants des clients dans les banques de dépôt par voie des enquêtes et il a été fait des analyses pour fixer les principaux facteurs qui déterminent les performances de vente croisée.

Comme l'objectif de cette recherche est d'atteindre aux participants ayant des conditions similaires autant que possible, les banques de petites échelles et de grandes échelles sont traités à la fois. Les banques de l'échelle définie présentent des caractéristiques similaires au point de vue la variété de produits ainsi le nombre de succursales et des employés. La raison du choix des banques de dépôt est la différence avec des autres banques en termes de produits et de grandeur d'actifs. Les enquêtes sont livrées directement aux représentants des clients comme ils sont en interaction directe avec des clients et vendeurs des produits de vente croisée. Il a été contacté avec des participants qui présentent les caractéristiques souhaitées pour augmenter la taille de l'échantillonnage et il leur a demandé d'envoyer les enquêtes aux autres participants présentant des mêmes caractéristiques.

L'enquête est formée de 7 sections et comprend 35 questions. Suite aux six sections comprenant des questions à l'échelle, une autre section comprenant des renseignements démographiques est disponible. Les données ont été recueillies

auprès des représentants des clients accomplissant son devoir dans des moyennes et grandes banques. Pour mesurer les variables qui constituent le modèle il est utilisé des mesures de Likert suivantes: 1= je ne participe pas formellement, 2=je ne participe pas, 3= je suis instable, 4=je ne participe pas, 5= je ne participe pas formellement.

Une partie de certaines données est transmise par voie de courriel et l'autre partie est transmise par la visite des enquêteurs eux-mêmes aux banques. L'introduction prenant place sur l'Annexe est située sur la première page de l'enquête. Les enquêtes sont canalisées en particulier vers 13 banques de dépôt en total et les 135 d'entre eux sont retournées. Les 120 des retours sont acceptées pour la recherche.

Il a été fournit des informations sur la gestion des relations clientèles dans la première partie de l'examen et des informations sur la performance de vente croisée dans la deuxième partie de l'étude. Dans la troisième partie il a été fait place à la méthode de l'enquête et aux conclusions obtenues.

Les données obtenues ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS for Windows 17.0. Les méthodes statistiques descriptives sont utilisées pour l'évaluation des données (nombre, pourcentage, moyenne, écart-type). Les méthodes paramétriques sont préférées pour l'analyse des données. La différence entre les deux groupes a été analysée par le test-t pour la comparaison des données quantitatives. En cas de plus deux groupes, le test Anova (sens unique) est utilisé pour la comparaison paramétrique entre les groupes. La relation des variables indépendantes et dépendantes de la recherche a été testée par corrélation de Pearson et l'effet a été testé par l'analyse de régression. Les conclusions obtenues sont évaluées dans l'intervalle de confiance de 95% et au niveau de signification de 5%.

Les participants de l'examen sont des représentants des clients en sexe masculin d'un pourcentage de 51,7% et féminin d'un pourcentage de 48,3%. Le pourcentage du niveau d'éducation varie selon des variables telles que les 81,7% de licence et licence préliminaire, de 18,3% de master. Les pourcentages des durées de service des représentants dans l'entreprise varient selon des variables telles que le 14,2% de moins de 1 an, le 36,7% d'une durée de 1 à 3 ans, le 35% d'une durée de 4 à 6 ans, le 14,2% d'une durée de 10 ans et de plus de 10 ans. Les pourcentages de l'expérience totale sont classés selon les variables telles que le 27% d'une durée de 1 à 3 ans, le 32,5 % d'une durée de 4 à 6 ans, le 25,0 % d'une durée de 7 à 9 ans, le 15 % de 10 ans et de plus de 10 ans.

Au résultat de l'étude il a été constaté une relation au sens positif et significatif entre les mesures incitatives, l'évidence de rôle et la motivation. Cependant il n'a trouvé aucune relation entre les mesures incitatives et l'autosuffisance. Ce résultat inattendu peut être dû de la présence d'un autre facteur de l'efficacité plus forte que celle sur les autosuffisantes des mesures incitatives.

Il a été constaté une relation significative et au sens positif avec le soutien de l'administration entre autosuffisance, l'évidence de rôle et la motivation. En outre comme prévu, il a été constaté une relation au sens positif et significatif entre l'évidence de rôle et la motivation et l'autosuffisance avec la performance.

Il a été constaté une relation significative entre le temps de service dans l'entreprise et l'expérience totale avec la performance. Autant que le temps de service et l'expérience augmentent la performance aussi augmente. Toutefois il n'a pas pu constater une relation significative avec le sexe et le niveau d'éducation avec la performance. Les employés les moins expérimentés peuvent être motivés pour améliorer leurs performances et l'attente pour eux et les requis à faire peuvent être exprimés plus clairement. Le soutien nécessaire peut être fourni également par les gestionnaires pour qu'ils sentent plus parfaits.

Mots clés: 1) La Vente Croisée 2) La Gestion Des Relations Clients
3) Performance

ABSTRACT

Customer loyalty and company's profit margins are decreasing due to increased competition and use of internet. Under these circumstances companies need to differentiate themselves from their competitors in order to increase their profits. Considering that there is not much difference at product's functional specifications, only solution becomes service differentiation. In order to do that, companies need to be customer oriented which means making all decisions, creating products and services based on customers needs and desires.

Customer is defined as the person who has requirements and whose requirements to be met are important in terms of both the enterprise and the customer. Each has different needs, desires and expectations and there are important differences between their profitability. These different needs can be met by personalizing marketing activities. Customer orientation and customer relationship management are on the basis that these customers are major assets to be managed by the company.

Before the understanding of customer relationships, the process of marketing involved the transactions including of the sale of the product to the customer. However, with a new perspective brought into the marketing, the scope has been enlarged and it has been turned into a process based on a reciprocal relationship with the customer. The objective of marketing based on a one-time sale in the sales-focused marketing has given a way to creating a continuous customer relationship.

Customers are also regarded as the company's assets according to point of view of the customer relationships. Just like other assets, the contribution of the customers to the company is also valuable. This evaluation is based on the long term profitability. The objective of developing long term relationships with the customers also creates the basis of customer-orientation.

Customer relationship management is an institutional approach aiming at the understanding of customer behaviour in the best way and effecting the customer behaviour in order to increase customer loyalty and customer profitability as well as customer acquisition and protection. If we make a more detailed description; it is all activities containing of turning the customers who are not purchase all the time into loyal customers in order that they purchase again by offering service or product that anticipates or exceeds their needs.

In fact, history of customer services and relationship management depends on getting the relationship again in the periods, when there were commerce as well as sincerity established between merchants and customers on a small scale before. Definition of CRM term includes instinctively the most important point in this approach: Management of Relationship with Customers- key word here is the relationship. Many Companies claim that they establish a good relationship with their customers but the only thing established is only the connectivity. Established connection is a communication on the transaction level including service and product

purchase at a price agreed. To be a relation in question, there must be a relation, in which the two-way, integrated, and recorded process is managed. Historical data of customers and relation not based on detailed procedures is not managed effectively.

Fundamental marketing principals to be applied under Customer Relationship Management are customer retention, customer acquisition, customer re-acquisition, customer loyalty, cross-selling and up-selling. Main goal is identifying complementary products and services that customers would like. Cross-selling strategies have big importance because customers already have a relationship with company.

Cross selling became a popular idea at the end of 20 th century. Cross-selling is a marketing strategy based on selling another product/service to the customer who already purchased a product/service from company previously. The more customers purchase additional product/service the more touch points between them increase. As a result, customer's switching cost of company increases. In addition to that, the more company communicate with customer the more it retrieves information about customer's buying behaviors and preferences. Therefore, company would be able to satisfy customers needs more efficiently than its competitors, gain customer loyalty and increase profits.

Up-selling is a concept close to the cross-selling. Both Up-selling and also cross-selling is the tactics, which is good for increasing the size of order. However, up-selling upgrades the product bought by customer by offering some additional features and services (to provide to seller additional profit). After being looked the products as to be taken by user during sales, products, which are one of top model of these products, are offered.

In particular, banks attempt frequently to do common business with businesses and member businesses. Thus, credit cards generate facility for cross-sell of the other banking products. Applications such as shopping by instalments, bonus-winning from shopping are just a few of them. Some of the functions that allow the use of cross-sales in the banking sector; cross-selling Campaign Analysis (identification of the best target group for future campaign and the other activities), Cross Selling Forecast (it is forecast which products will be sold to the existing customers), Customer Channel Analysis (effective for cross-selling activities and the most appropriate channel estimation and analysis)

According to researches, there are various reasons of customers cross-buying behavior. Some of those are, having other products of company, being satisfied of these products and their prices and environmental factors. Cross-selling can be differentiated due to customers (who makes the decision of purchasing in family) demographics such as gender and education.

In order to apply cross-selling efficiently, customers should have a positive judgement about company. Eventhough, customer has a positive judgement some of them are not a right candidate for cross-selling. To be successful at both cross-selling and up-selling companies need to acquire loyal customers and present appropriate cross-selling and up-selling opportunities to their customers. In addition, benefits of cross-buying need to be presented to the customer.

Some companies benefit from cross-sell ratio, when measuring the cross-selling. It is a division of number of products sold to the number of customer; in short it is the number of product per customer. However, sometimes when taking number of product in this calculation, consideration of only the products, which increase profitability and continuousness of relation or when taking number of customer, consideration only the household not the customer may be more appropriate.

Most of the researches approach cross-selling from the perspective of data based marketing. Besides other sectors, at finance many research were conducted about choosing right customer for cross-selling. Some researches, approach cross-selling from the customer perspective and investigate factors that effects customers cross-buying behaviors.

This research aims to examine direct antecedents of employees cross-selling performance and by focusing on banking sector. In this context factors (role clarity, motivation and self-efficacy) that directly effect cross-selling performance were taken into consideration. Role clarity can be defined as employees having a clear understanding of their roles and responsibilities. Self-efficacy is the self judgement of how well they can fulfill required actions. Motivation is the amount of effort to fulfill their responsibilities for the job.

When performance is being measured, evaluation is required to be made by benefiting from both financial and non-financial methods. Although Using disputes from time to time a subjective approach of the person, who makes assessment when using non-financial methods, achievement of the company, they require using both assessments. When performance is assessed, efficiency and effectiveness, which are two concept of productivity, are used often. The effectiveness is a result-oriented and is related whether the organization reaches the objectives or not. Effectiveness is related to the use of economic resources and costs.

Because direct contribution of marketing activities to the company's performance cannot be determined, in some of enterprises, marketing in Company may be sometimes ignored. There are three main problems in measuring of performance and efficiency of marketing. First, effect of marketing activities can be seen in a very long-term. Second this situation is the difficulty of assessment leaving from the other activities carried out within company of marketing activities. In addition to these, it is inaccuracy of measuring on the basis of only the financial methods of marketing performance. When measuring, to make assessment by benefiting from both financial and non-financial methods is the healthy one. Because there is an effect specifies attitudes to the firm in consciousness of the customers and there is an effect, in which contribution of marketing activities cannot be seen directly.

Despite all the obstacles in measuring marketing performance, there are highly important benefits for companies. In the Companies, which can measure the performance of marketing, the role of the marketing in reaching the company's strategic objectives can be seen. In addition, as a result of performance measurement, as a result of feedbacks taken, marketing decisions are also improved as well as inter-organizational learning and marketing performance and activities, whose result can be measured, are assessed and applied.

In addition to direct antecedents, managerial factors (incentives and management commitment) that have a effect on direct antecedents were included. Hereby, it was hoped to contribute to cross-selling literature and give a perspective to managers to take better actions in order to increase cross-selling performance of employees. Additionally demographic factors that effect cross-selling performance were examined. Datas were obtained through customer representatives working at banks via surveys and analyses were conducted to find factors that have a effect on cross-selling performance.

Research aimed to reach as many participants as possible thus both medium and large sized deposit banks were chosen Those banks would have more similar properties such as product diversification, number of employees and branches. The reason for choosing deposit banks is they are seperated from others as products served, number of customer and asset size. Surveys were sent to customer representatives as they have a direct contact with customers and they are the ones who perform cross-selling. In order to increase sample size representatives were reached and asked to direct survey to other representatives.

Research consists of 7 sections and 35 questions, following to scaled questions demographic questions were asked. In order to measure variables 1-5 likert scale was used as 1= strongly disagree, 2= disagree, 3= undecided, 4= agree 5= strongly agree.

Surveys were sent via e-mail and also applied to representatives by visiting branches of banks. A cover letter was added to the beginning of the survey that can be found at annex. Surveys were sent to 13 banks and 135 of them were answered. 120 of 135 surveys were accepted to be usefull for the research.

The thesis is discussed in three sections. In first section information about customer relationship management were given. At the following section information about cross-selling performance was given. Finally research methodology, analyses and findings were presented.

Cronbach Alpha test measures reliability of the variables. The relationship between socio-demographic features and performance is determined by using T-test and Anova test. Correlation and Regression Analyses used to determine relationship between performance and variables.

%51,7 of participants were male and %48,3 were women. %81,7 of them were graduated and under graduated , %18,3 were post graduated. %14,2 of participants had a experience at that bank less than 1 year, %36,7 had 1-3 years, %35,0 of them had 4-6 years, %14,2 of them had more than 10 years experience. Also as total experience %27 had 1-3 years, %32,5 had 4-6 years, %25,0 of them had 7-9 years, %15,0 of them had more than 10 years experience.

As the result of research positive and meaningfull relationship was found between role clarity and motivation. However, there appears to be no meaningful relationship between incentives and self-efficacy. This unexpected outcome could be because of another factor which has more effect on self-efficacy than incentives or a result of limited feedback to the research.

A positive and meaningful relationship was found between management commitment and self-efficacy, role clarity and motivation. Additionally, a positive and meaningful relationship was found between performance and role clarity, motivation and self-efficacy as expected.

A positive and meaningful relationship was found between experience and performance. Performance is increased as experience increases. However there appears to be no meaningful relationship between performance and gender, education. To increase cross-selling performance less experienced employees could be motivated, expectancies from them could be clarified and necessary support could be given in order to make them feel more competent.

Key words: 1) Customer Relationship Management 2) Cross-selling
3) Performance

ÖZET

Artan rekabet ve özellikle internet kullanımının yaygınlaşması nedeniyle firmaların kar marjı ve müşteri sadakati giderek düşmektedir. Bu koşullar altında firmaların, karlılığı arttırabilmek için farklılık yaratma yoluna gitmeleri gerekmektedir. Ürünlerin fonksiyonel özellikleri açısından çok farklılık bulunmaması nedeniyle şirketleri farklılaştıran tek şey hizmet haline gelmiştir. Bunun için de müşteri odaklı olmak yani tüm işletme çalışanlarının bütün karar ve davranışlarında müşterinin ihtiyaç ve isteklerini temel alarak buna uygun ürün veya hizmet oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir.

Müşteri, gereksinimleri olan ve bu gereksinimlerin hem işletme hem de müşteri açısından karlı olacak şekilde karşılanması önemli olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Her birinin farklı ihtiyaç, istek ve beklentileri olduğu gibi karlılıkları arasında da önemli farklılıklar mevcuttur. Pazarlama aktivitelerinin kişiselleştirilmesiyle bu farklı ihtiyaçlar karşılanabilmektedir. Müşteri odaklılığın ve müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde de bu müşterilerin firmalar tarafından yönetilmesi gereken önemli varlıklar olduğu bulunmaktadır.

Müşteri ilişkileri anlayışından önce pazarlama süreci, müşteriye ürünün satılmasına kadarki işlemleri kapsamaktaydı. Ancak pazarlamaya getirilen yeni bakış açısıyla kapsam genişlemiş ve satıştan sonrasını da içine alan, müşteri ile karşılıklı ilişki kurulmasına dayanan bir süreç haline dönüşmüştür. Satış odaklı pazarlamadaki tek seferlik satışa dayanan pazarlama amacı, yerini sürekli bir müşteri ilişkisi yaratmaya bırakmıştır.

Müşteri ilişkileri bakış açısına göre müşteriler aynı zamanda şirketin varlıkları olarak görülürler. Tıpkı diğer varlıklar gibi müşterilerin de şirkete katkısı değerlendirilir. Bu değerlendirme uzun dönem karlılığa dayanır. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirme amacı aynı zamanda müşteri odaklılığın da dayanağını oluşturur.

Müşteri ilişkileri yönetimi; müşterinin edinilmesinin ve korunmasının yanı sıra müşteri sadakatini ve müşteri karlılığını arttırmak için müşteri davranışının anlaşılmasını ve müşteri davranışını etkilemeyi amaçlayan kurumsal bir yaklaşımdır. Daha detaylı bir tanım yapacak olursak; sürekliliği olmayan müşterilerin tekrar satın alım yapmaları için, ihtiyaçlarını tahmin eden veya ihtiyaçlarını aşan hizmet veya ürün sunarak sadık müşterilere dönüştürülmesini içeren bütün aktivitelerdir.

Aslında müşteri hizmetleri ve ilişki yönetiminin geçmişi eskiden küçük çaptaki tüccarlar ve müşterileri arasında kurulan, ticaretin yanı sıra samimiyetin de olduğu dönemlerdeki ilişkiyi tekrar kazanabilmeye dayanır. CRM teriminin tanımı bu yaklaşımdaki en önemli noktayı kendiliğinden barındırır: Müşterilerle ilişkinin yönetimi- buradaki anahtar kelime ilişkidir. Birçok şirket müşterileriyle ilişki kurduklarını iddia eder ancak aslında kurulan şey sadece bağlantıdır. Kurulan bağlantı, anlaşılabilir bir fiyattan hizmet veya ürünün alınmasını içeren işlem düzeyinde bir iletişimdir. Bir ilişkinin söz konusu olabilmesi için iki yönlü, entegre, kayıt altına

alınan ve sürecin yönetildiği bir iletişim olmalıdır. Müşterinin geçmiş verileri ve detaylı işlemlere dayandırılmayan ilişki, etkin bir şekilde yönetilemez.

Müşteri ilişkileri yönetiminde uygulanacak çeşitli pazarlama girişimlerinden en temelleri müşterileri elde tutmak ve tekrar kazanmak, yeni müşteriler edinmek, müşteri sadakatini sağlamak, çapraz ve yukarı satış uygulamaktır. Amaç müşterinin beğenebileceği tamamlayıcı ürünleri hizmetleri saptamaktır. Müşterinin zaten hali hazırda şirketle bir ilişkisi olduğu için de çapraz satış uygulamaları büyük önem kazanır.

Çapraz satış (*cross-selling*) 20.yy'ın sonlarına doğru popülerleşen bir fikirdir. Firmanın bir ürününü veya hizmetini satın alan müşteriye başka bir ürün veya hizmeti de satmaktır. Müşteri bir firmadan ne kadar fazla ek ürün veya hizmet satın alırsa ikisi arasındaki temas noktası sayısı artar. Böylece müşterinin o firmayı değiştirme maliyeti artmış olur. Bunun yanı sıra firma müşteriyle ne kadar çok iletişim kurarsa onun satın alma davranışları ve tercihleri hakkında daha çok bilgi edinir. Böylece o müşterinin ihtiyacını rakiplerinden daha etkili bir şekilde tatmin etme becerisi kazanmış olur. Bütün bunların sonucunda firma hem müşteri sadakatini hem de müşteri karlılığını arttırabilir.

Yukarı satış (*up-selling*) da çapraz satışa yakın bir kavramdır. Çapraz satış da yukarı satış da siparişin büyüklüğünü arttırmaya yarayan pazarlama taktikleridir. Ancak yukarı satış, müşterinin aldığı ürünü ek bazı özellikler veya ek hizmet sunara (satıcıya ek kar sağlayacak şekilde) bir üst seviyeye çıkarmaktır (*up-grade*). Esas olarak yukarı satışta kullanıcının almak üzere olduğu ürünlere bakıldıktan sonra bu ürünlerden herhangi birinin bir üst modeli olan ürünler sunulur.

Özellikle bankalar üye işyerleri ile ortak iş yapma girişiminde sıkça bulunmaktadır. Böylece kredi kartları, diğer bankacılık ürünlerinin de çapraz satışına imkan oluşturur. Alışverişleri taksitle yapma, yapılan alışverişlerden ödül kazanma gibi uygulamalar bunlardan sadece bir kaçıdır. Çapraz satışın bankacılık sektöründe kullanımına imkan veren fonksiyonlardan bazıları; çapraz Satış Kampanya Analizi (gelecek kampanya ve diğer faaliyetler için en iyi hedef kitlenin tespit edilmesi), Çapraz Satış Tahmini (mevcut müşterilere hangi ürünleri daha sonra satacakların tahmini), Müşteri Kanal Analizi (çapraz satış faaliyetleri için etkili ve en uygun kanalın tahmini ve analizi)

Yapılan araştırmalara göre bir müşterinin çapraz alım yapmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunların arasında firmanın diğer ürünlerine sahip olma, bu ürünlerden ve fiyatlarından tatmin olma ve çevresel faktörler sayılabilir. Çapraz alım ailede satın alımla ilgili kararı verecek kişiye (eğitim seviyesi, cinsiyeti) göre de şekillenebilir. Müşterilerin ilerki alımlarında müşteri tatmini veya hizmet kalitesi büyük rol oynar.

Çapraz satışın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için müşteride işletme hakkında olumlu bir düşünce olmalıdır. Ayrıca her müşteri bunun için doğru aday değildir. Hem çapraz satış hem de yukarı satışta başarılı olabilmek için sadık müşteriler edinilmeli ve müşterilere uygun olabilecek çapraz veya yukarı satış fırsatları sunulmalıdır. Bunların yanı sıra müşterilerin çapraz veya yukarı alım yaptıklarında elde edecekleri fayda da sunulmalıdır.

Bazı şirketler çapraz satışı ölçerken çapraz satış oranından(cross-sell ratio) faydalanmaktadır. Temelde satılan ürün sayısının müşteri sayısına bölümüdür yani kısaca müşteri başına düşen ürün sayısıdır. Ancak bazen bu hesaplamada ürün sayısını alırken sadece ilişkinin karlılığını veya sürekliliğini arttıran ürünlerin hesaba katılması veya müşteri sayısını alırken tüm müşterilerin değil de hane halkının hesaba katılması daha yerinde olabilmektedir.

Birçok araştırmada çapraz satışa veri tabanlı pazarlama açısından yaklaşılmıştır. Özellikle çapraz satış yapılacak müşterilerin seçilmesi konusunda finans sektörü başta olmak üzere çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bazı araştırmacılar ise çapraz satışa müşteri açısından yaklaşmış, finans sektöründe çalışmalar yaparak müşterilerin çapraz alım davranışlarını nelerin etkilediğini incelemiştir.

Çapraz satışın önemine rağmen pazarlama literatüründe yapılmış çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Çapraz satışın özellikle de çapraz satış performansının ölçülmesi konusundaki çalışmaların kısıtlı olması bu araştırmaya esin kaynağı olmuştur. Performansını ölçebilen işletmelerde hem şirketin stratejik amaçlarına ulaşmasındaki rolü görülebilir hem de alınan geri dönüşler sonucunda şirket içi öğrenme ve alınan kararlarda da iyileşme görülmektedir.

Performans ölçülürken hem finansal hem de finansal olmayan yöntemlerden yararlanarak değerlendirme yapılması gerekmektedir. Finansal olmayan yöntemlerin kullanılırken zaman zaman değerlendirme yapanın öznel bir yaklaşım kullanması tartışmalara neden olsa da şirketlerin başarılı olabilmesi için her iki değerlendirmeyi de kullanmaları gerekmektedir. Performans değerlendirilirken ise üretkenliğin iki farklı bileşeni olan etkinlik ve etkililik kavramları sıkça kullanılmaktadır. Etkinlik, sonuç odaklı olmakla beraber organizasyonun hedeflerine ulaşıp ulaşmadığıyla ilgilidir. Etkililik ise maliyetlere ve kaynakların ekonomik olarak kullanıp kullanılmadığıyla ilgilidir.

Pazarlama aktivitelerinin şirket performansına direkt katkısının belirlenememesi nedeniyle bazı işletmelerde şirket içinde pazarlamaya her zaman gereken önem verilmeyebilir. Zira pazarlama performansının ve verimliliğinin ölçülebilmesinde üç ana sorun vardır. Birincisi, pazarlama aktivitelerinin etkisi daha çok uzun vadede görülebilir. İkincisi, pazarlama aktivitelerinin şirket içinde yürütülen diğer aktivelere ayrılıp değerlendirmesinin zorluğudur. Bunların yanı sıra pazarlama performansının sadece finansal metodlara dayanarak ölçülmesinin yanlışlığıdır. Ölçüm yapılırken hem finansal hem de finansal olmayan yöntemlerden yararlanarak değerlendirme yapılması sağlıklı olmalıdır. Çünkü pazarlama aktivitelerinin şirkete katkısı doğrudan görülemeyen ancak müşterilerin bilinçlerinde firmaya karşı tutumlarını belirleyen bir etkisi de mevcuttur.

Pazarlama performansının ölçülmesindeki bütün engellere rağmen şirketler için oldukça önemli yararları da vardır. Pazarlama performansını ölçebilen işletmelerde, pazarlamanın şirketin stratejik amaçlarına ulaşmasındaki rolü görülebilir. Bunun yanı sıra performans ölçümü sonucunda alınan geri dönüşler sonucunda şirket içi öğrenme ve pazarlama performansını yanında pazarlama kararlarında da iyileşme görülür. Ayrıca sonucu ölçülebilen aktivitelerin üzerine gidilip uygulanır.

Bu araştırma bankacılık sektörü ele alınarak çalışanların çapraz satış performansına hangi faktörlerin ne şekilde etki ettiğini incelemek amacıyla

yapılmıştır. Bu kapsamda performansı doğrudan etkileyen (rol açıklığı, motivasyon, öz-yetkinlik) faktörler ele alınmıştır. Rol açıklığı çalışanların örgütteki rollerine ve sorumluluklarına ilişkin açık bir anlayışa sahip olmasıdır. Öz-yetkinlik ise, kişinin olası durumlarla başa çıkabilmek için gerekli eylemleri ne kadar iyi yerine getirebileceğine ilişkin bireysel yargısıdır. Motivasyon da, işle ilgili görevlerin yerine getirilmesi için harcanan çabanın miktarı olarak tanımlanmaktadır.

Çalışmada performansı doğrudan etkileyen faktörlerin yanı sıra bunlara etki eden yönetsel faktörler (yönetimin desteği ve özendiriciler) de ele alınmıştır. Böylelikle araştırmanın sonucunda hem çapraz satış literatürüne hem de çapraz satış performansını arttırabilmek için yöneticilerin dikkat etmesi gereken faktörlere ilişkin bilgi sağlanması ümit edilmiştir. Ayrıca sosyo-demografik özelliklerin kişinin çapraz satış performansına olan etkisi de incelenmiştir. Bu kapsamda da mevduat bankalarında çalışan müşteri temsilcilerinden anket yoluyla veriler toplanmış ve çapraz satış performanslarını belirleyen asıl faktörleri bulmak için ilgili analizler yapılmıştır.

Araştırmada amaç benzer koşullara sahip mümkün olduğunca çok katılımcıya ulaşmak olduğundan hem büyük hem de orta ölçekteki bankalar ele alınmıştır. Bu ölçekteki bankalar hem ürün çeşitliliği hem de şube ve çalışan sayısı bakımından benzer özellikler göstermektedir. Mevduat bankalarının seçilmesinin nedeni ise sunulan ürünler ve aktif büyüklükleri bakımından diğer türdeki bankalardan ayrılmalarındandır. Doğrudan müşteri etkileşiminde bulunan ve ürünlerin çapraz satışını yapacak konumdaki kişiler müşteri temsilcileri olduğundan anket bu kişilere gönderilmiştir. Örneklem boyutunu arttırmak için istenen özellikleri gösteren katılımcılarla temasa geçilmiş ve onlardan aynı şartlardaki başka katılımcılara anketi yönlendirmeleri istenmiştir.

Anket 7 bölümden oluşup 35 soruyu içermektedir. Ölçekli soruları içeren 6 bölümü takiben demografik bilgileri içeren 1 bölüm mevcuttur. Veriler büyük ve orta ölçekteki bankalarda çalışan müşteri temsilcilerinden toplanmıştır. Modeli oluşturan değişkenleri ölçmek 1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3=kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5’li likert ölçeği ile ölçülmüştür

Verilerin bir kısmı elektronik posta ile bir kısmı da bizzat araştırmacının kendisi tarafından şubeleri ziyaret ederek gerçekleştirilmiştir. Anketin ön sayfasına Ek’ de yer verilmiş olan ön yazı eklenmiştir. Anketler özellikle büyük ve orta çaptaki mevduat bankası olmak üzere 13 bankaya yönlendirilmiş ve bunlardan 135 tanesi geri dönmüştür. Geri dönenlerden 120 tanesi araştırma için kabul edilmiştir.

Araştırmanın birinci kısmında müşteri ilişkileri yönetimi, ikinci kısımda ise çapraz satış performansı hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü kısımda ise araştırmanın yöntemi ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki fark t-testi ile analiz edilmiştir. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi uygulanmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki

Pearson korelasyon analizi ile, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan müşteri temsilcilerinin %51,7 si erkek, %48,3 i kadındır. Eğitim düzeyi değişkenine göre %81,7 si lisans ve ön lisans, %18,3ü yüksek lisans mezunudur. Müşteri temsilcilerinin firmadaki hizmet süresi değişkenine göre %14,2 si 1 yıldan az, %36,7 si 1-3 yıl, %35,0 i 4-6 yıl, %14,2 si 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Toplam tecrübe değişkenine göre %27 si 1-3 yıl, %32,5 u 4-6 yıl, %25,0 ı 7-9 yıl, %15,0 i ise 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Araştırma sonucunda özendiriciler ile rol açıklığı ve motivasyon değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ancak özendiriciler ile Öz-yetkinlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu beklenmeyen sonuç Öz-yetkinlik üzerinde özendiricilerden daha çok etkisi olan başka bir faktörün varlığından ya da anket geri dönüşlerinin kısıtlı olmasından da kaynaklanıyor olabilir.

Yönetimin desteği ile özyeterlilik arasında, rol açıklığı ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca beklendiği gibi rol açıklığı, motivasyon ve Öz-yetkinlik değişkenleri ile performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Firmadaki hizmet süresi ve toplam tecrübe ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hizmet süresi ve tecrübe arttırıkça performans da artmaktadır. Ancak cinsiyet ve eğitim düzeyi ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Daha az tecrübeli çalışanların performanslarını arttırmak için motive edilebilir ve onlardan beklenenler ve yapmaları gerekenler daha açık bir şekilde ifade edilebilir. Ayrıca daha yetkin hissetmeleri için yöneticileri tarafından gerekli destek sağlanabilir.

Anahtar Kelimeler: 1) Müşteri İlişkileri Yönetimi 2) Çapraz Satış
3) Performans

GİRİŞ

Günümüzde sürekli artan ve değişen rekabet koşulları işletmeleri kar edebilmek ve pazar paylarını arttırabilmek için mevcut müşterilerinden elde edilen karı arttırma yoluna itmiştir. Bu kapsamda da çapraz satış cazip bir yöntem haline gelmiştir. Ancak çapraz satışın önemine rağmen pazarlama literatüründe yapılmış çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Çapraz satışın özellikle de çapraz satış performansının ölçülmesi konusundaki çalışmaların kısıtlı olması bu araştırmaya esin kaynağı olmuştur.

Bu araştırma bankacılık sektörü ele alınarak çalışanların çapraz satış performansına hangi faktörlerin ne şekilde etki ettiğini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bankacılık sektörü sürekli gelişen bir sektör olmakla beraber müşterinin çapraz alım yapmasında müşteri temsilcisinin rolü de oldukça önemlidir.

Araştırmada demografik verilerin performans üzerindeki etkisinin yanı sıra performansı doğrudan etkileyen (rol açıklığı, motivasyon, öz-yetkinlik) faktörler ele alınmıştır. Ayrıca bunlara etki eden yönetsel faktörler (yönetimin desteği ve özendiriciler) de araştırmaya dahil edilmiştir. Böylelikle araştırmanın sonucunda hem çapraz satış literatürüne hem de çapraz satış performansını arttırabilmek için yöneticilerin dikkat etmesi gereken faktörlere ilişkin bilgi sağlanması ümit edilmiştir. Bu kapsamda da mevduat bankalarında çalışan müşteri temsilcilerinden anket yoluyla veriler toplanmış ve çapraz satış performanslarını belirleyen asıl faktörleri bulmak için ilgili analizler yapılmıştır.

Araştırmanın birinci kısmında müşteri ilişkileri yönetimi, ikinci kısımda ise çapraz satış performansı hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü kısımda ise araştırmanın yöntemi ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Artan rekabet ve özellikle internet kullanımının yaygınlaşması nedeniyle firmaların kar marjı ve müşteri sadakati giderek düşmektedir. Bu koşullar altında firmaların, karlılığı arttırabilmek için farklılık yaratma yoluna gitmeleri gerekmektedir. Ürünlerin fonksiyonel özellikleri açısından çok farklılık bulunmaması nedeniyle şirketleri farklılaştıran tek şey hizmet haline gelmiştir.¹ Bunun için de müşteri odaklı olmak yani tüm işletme çalışanlarının bütün karar ve davranışlarında müşterinin ihtiyaç ve isteklerini temel alarak buna uygun ürün veya hizmet oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir.²

Müşteri, gereksinimleri olan ve bu gereksinimlerin hem işletme hem de müşteri açısından karlı olacak şekilde karşılanması önemli olan kişi olarak tanımlanmaktadır.³ Her birinin farklı ihtiyaç, istek ve beklentileri olduğu gibi karlılıkları arasında da önemli farklılıklar mevcuttur. Pazarlama aktivitelerinin kişiselleştirilmesiyle bu farklı ihtiyaçlar karşılanabilmektedir. Müşteri odaklılığın ve müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde de bu müşterilerin firmalar tarafından yönetilmesi gereken önemli varlıklar olduğu bulunmaktadır.⁴

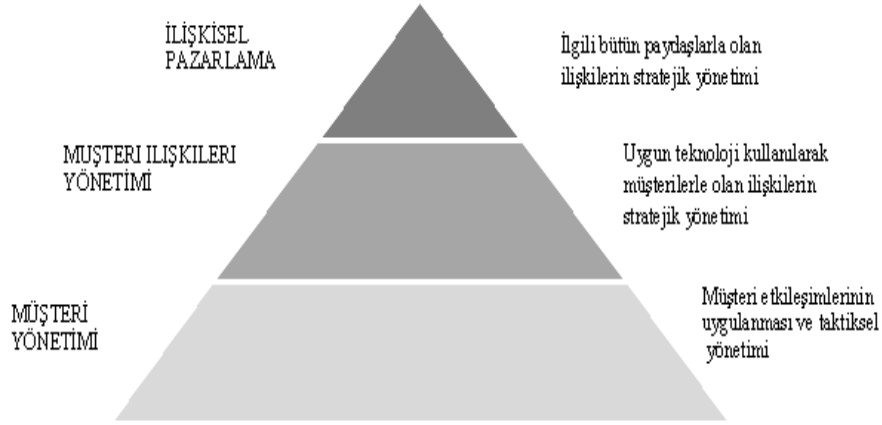
İlişkisel pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri yönetimi kavramları ile ilgili çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Birbirleri arasındaki Şekil 1.1 İlişkisel pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri yönetimi de gösterilmektedir.

¹ Ronald S. Swift, **Accelerating Customer Relationships: Using CRM and relationship Technologies**, New Jersey: Prentice Hall, 2001, s.11

² Rohit Desphandé., John U. Farley, Frederick E. Webster, "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", **Journal of Marketing**, Vol. 57, 1993, s. 23- 27

³ Mohamaed Zairi, "Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective", **Total Quality Management Magazine**, Vol. 12, Issue 6, 2000, s. 389 – 394.

⁴ Lynette Ryals, Adrian Payne, "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing", **Journal of Strategic Marketing**, Vol. 9, Issue 1, 2001, s. 3-27



Şekil 1.1 İlişkisel pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri yönetimi

(Kaynak: Payne A., **Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management**, Oxford: Elsevier Ltd, 2008, s. 22)

1.1. Doğrudan Pazarlama

Doğrudan pazarlama, satış yapmak için tasarlanan kişisel satış haricindeki alıcı ile satıcı arasında kurulan doğrudan iletişimlerdir. Tek bir doğrudan pazarlama tanımı olmamakla beraber doğrudan satış kavramıyla eş anlamlı olarak da kullanılmıştır. Esasen doğrudan satış, üretici ile son kullanıcı arasında doğrudan satış ilişkisi kurmak için oluşturulmuş stratejilerdir.⁵

Doğrudan pazarlama, ürünlerin ya da hizmetlerin satışında ve dağıtımında uygulanan ve kendine özgü kuralları olan bir pazarlama yöntemi olarak tanımlanabilir.. Bu yöntemin kullanılmasının amacı, doğrudan satın alma eylemi yaratılması için reklam mesajının doğrudan müşteriye iletilmesidir. Doğrudan pazarlamaya ilişkin çeşitli farklı tanımlar olmakla beraber Başka bir tanıma göre herhangi bir yerden ölçülebilir bir tepkiye ve / veya faaliyete neden olmak veya müşterilerin fikirlerini etkilemek amacıyla, bir veya daha fazla reklam aracını doğrudan kullanan etkileşimli (çift yönlü) bir pazarlama sistemidir.⁶

⁵ David L.Kurtz, Louis E.Boone, **Principles of Marketing**, South-Western: Thomson, 2006

⁶ Mustafa Duran, "Kitlese pazarlamaya karşı doğrudan pazarlama", <http://www.danismend.com/kategori/altkategori/kitlese-pazarlamaya-karsi-dogrudan-pazarlama/> (26 Aralık 2011)

Kitlesel pazarlamacılar alıcılarının hepsine tek bir ürünle ve kitlesel medya aracılığıyla dağıtılacak tek bir standard mesaj yoluyla ulaşmaya çalışmışlardır. Bu model altında birçok pazarlama tüketicilerle çift yönlü etkileşim yerine tek yönlü bağlantıyı içermiştir. Buna karşın doğrudan pazarlama hızlı bir şekilde yanıt alma ve sürekli müşteri ilişkisi elde etmek için hedeflenmiş tüketicilerle doğrudan bağlantıyı içerir. Bunun için detaylı veri tabanları kullanılır. Müşterilere sunulan pazarlama teklifleri ve kurulacak bağlantılar dar tanımlanmış bir müşteri bölümünün hatta bireysel alıcıların ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde uyarlanır. Doğrudan pazarlama, hızlı ve ölçülebilir tüketici yanıtı arayışı içindedir. Örneğin Dell, müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını karşılayacak sipariş üzerine üretim sistemlerini kullanır. Bunun için müşterilerle telefon veya web sitesi aracılığıyla doğrudan temasa geçilir. Alıcılar doğrudan sipariş verir ve Dell hızlıca yeni bilgisayarları evlerine veya ofislerine teslim eder.⁷

1.1.1. Yeni Doğrudan Pazarlama Uygulamaları

Doğrudan pazarlamada büyük öneme sahip postayla sipariş uygulamasının geçmişi oldukça eskiye dayanmakla beraber şekil ve hacim bakımından büyük gelişmeler göstermiştir.⁸ Doğrudan pazarlamayı ilk uygulayan şirketler; katalogdan sipariş veren şirketler, doğrudan posta yoluyla çalışan şirketler ve tele pazarlamacılarıdır. Bu şirketler müşteri isimlerini toplayıp posta veya telefon yoluyla satış yapmışlardır. Ancak bugün veri tabanı teknolojilerinin, özellikle internet ve diğer elektronik kanallarının kullanılması sayesinde doğrudan pazarlama büyük bir değişim içerisine girmiştir.⁹

Yeni doğrudan pazarlama uygulamaları pazarlamacılara kişiselleştirilmiş pazarlama stratejilerinin test etme, uygulama, ölçme ve uyarlama olanağı veren bilgi odaklı pazarlama süreçlerini oluşturur. Bunu uygulayabilmek için şirketlerin öncelikle yapması gerekenler şunlardır:¹⁰

⁷ Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, New Jersey: Prentice Hall, 2001, s.617

⁸ Bob Stone, **Successful Direct Marketing Methods**, Illinois: NTC Business Books, 1992, s.68

⁹ Kotler, Armstrong, **a.g.e.**, s.617

¹⁰ Rajaev Batra, **The new direct marketing: How to implement a profit driven data base marketing strategy**, New York :McGraw Hill, 1999, s.3

- Mevcut ve potansiyel müşteriler ile ilgili bilgilerin saptanması ve bir araya getirilmesi
- Ham veriyi güçlü ve ulaşılabilir pazarlama bilgisine dönüştürebilecek veri tabanı teknolojilerinin kullanımı
- Mevcut ve potansiyel müşterilerin veri tabanlarına davranış analizi, homojen pazarlama bölümlerinin izole edilmesi, çeşitli öngörülebilir davranışlara dayanarak (yanıt verme, satın alma, geri dönme, ödeme, kalma, terk etme gibi) bireylerin davranış olasılıklarının puanlandığı ve sıralandığı istatistiksel tekniklerin uygulanması
- Bireysel müşteri ilişkisinin geliştirilmesi için bu süreçlerden yola çıkarak pazar fırsatlarına göre yaratıcı bir biçimde hareket etme

Günümüzde çoğu şirket için doğrudan pazarlama destekleyici bir kanaldan daha fazlasıdır. Özellikle internet pazarlaması ve e-ticaret olmak üzere yeni bir iş modelini ifade etmektedir. İnternet tüketiciler ve üreticiler arasındaki ilişkiyi değiştirecek yeni bir endüstriyel düzenin temelini oluşturur. Bu yeni model tedarikçiler ve müşterilerle nasıl ilişki kurulacağı ve nasıl değer yaratılacağı hakkındaki düşünce yolunu kökten değiştirir. Ancak aynı şekilde birçok şirket doğrudan pazarlamayı ve interneti sadece destekleyici bir yaklaşım olarak kullanır.

Dell computer, Amazon.com, E-bay, E-toys ve benzeri şirketler sadece doğrudan pazarlamacı olarak işlerine başlamışlardır. Cisco Systems ve IBM gibi diğer şirketler ise doğrudan pazarlama konusunda hızla değişim geçirmektedir.¹¹

1.1.2. Doğrudan Pazarlama Türleri

Doğrudan pazarlama uygulamalarında en sık kullanılanlar yüzyüze satış, doğrudan postalama, katalogla pazarlama, telefonla pazarlama, otomatik satış kulübelerinde pazarlama, internette pazarlama ve televizyon ortamında pazarlamadır. Klasik doğrudan satış uygulaması olan yüzyüze pazarlama, hizmet ve endüstriyel ürün pazarlarında sıkça kullanılan bir teknik olarak yer almaktadır. Doğrudan postalamada ise iletilmek istenen mesaj doğrudan müşterinin adresine gönderilmektedir. Katalogla pazarlamada da alınan sipariş doğrudan müşterilere

¹¹ A.g.e.

gönderilmektedir. Ayrıca günümüz koşulları sadece basılı katalog değil, video veya CD şeklindeki katalogların kullanılmasına da imkan vermektedir. Telefonla pazarlamada mevcut veya potansiyel müşterilerle telefon yoluyla iletişim kurulur ve sipariş alınır. Otomatik satış kulübelerinde pazarlamaya ise metrolarda bulunan paketlenmiş içecek ve yiyecek makinaları ve ATM makinaları örnek olarak gösterilebilir. Bunlara ek olarak internette pazarlama; gelişen teknoloji, artan internet kullanım oranı, küreselleşme, çift yönlü iletişime olanak vermesi gibi birçok nedenden dolayı yoğunlukla kullanılan bir araçtır.¹²

Doğrudan posta, ayrı ayrı her bir müşterinin ihtiyacına göre uyarlanmış ürün kataloğu benzeri büyük miktardaki bilgilerin gönderilmesine imkan tanımaktadır. Ancak müşteri yanıtı açısından hızlı ve esnek bir yol değildir. Müşterinin postayı alması ve şirkete geri dönmesi arasında diğer yollara nispeten uzun bir süre geçmektedir ayrıca müşterinin kuruma erişimi de kısıtlıdır. Buna karşın internet ve telefon, daha kısa sürede müşteri yanıtı almaya ve yapılan teklifin bu yanıtı göre hemen değiştirilmesine imkan tanır.¹³

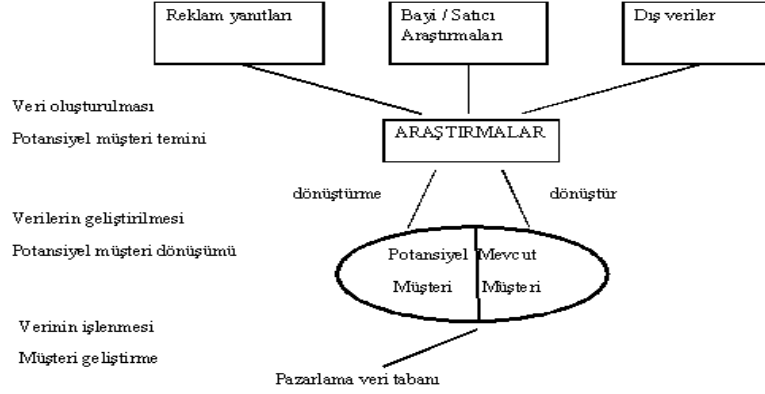
1.1.3. Doğrudan Pazarlamanın Gelişimi

Amerika’ da perakende satış, son 1994-2001 yılları arasında yıllık yüzde altılık büyüme elde ederken doğrudan pazarlama satışları yıllık yüzde sekizlik büyüme elde etmiştir. Bu satışların yüzde elli beşi tüketici pazarını, yüzde kırkbeşi ise kurumlar arası satış pazarını oluşturmaktadır. Doğrudan pazarlamanın tüketici pazarında bu kadar çok büyümesinde gelişen teknoloji ve doğrudan pazarlamanın niş pazarlara odaklanmada etkili bir yol olması gösterilmektedir. Ayrıca tüketicilerin geleneksel satın alım sürecinde karşılaştıkları trafik, park yeri ve zaman kısıtı, kasalardaki sıralar ve benzeri sorunlar evden alışverişe yönelmede etkili olmaktadır. Hem doğrudan pazarlamacıların 7 gün 24 saat hizmet vermeleri hem de kargo şirketlerinin 24 saat, 48 saatte teslimat yapabilmeleri doğrudan alışverişini daha hızlı ve kolay bir seçenek haline getirmiştir. Kurumlar arası pazarda ise satış gücünün iş piyasasına ulaşmasındaki artan maliyetler nedeniyle doğrudan pazarlama kullanımını artmıştır.

¹² Doç. Dr. Remzi Altunışık, Yrd. Doç. Dr. Şuayıp Özdemir, Doç. Dr. Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, İstanbul: Değişim Yayınları, 2006, s.214

¹³ Adrian Payne, **Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management**, Oxford:Elsevier Ltd., 2008, s.182

Doğrudan posta ve yeni elektronik medya araçları sayesinde mevcut ve olası müşterilere ulaşmak daha az maliyetli bir seçenek haline gelmiştir. ¹⁴ Yeni doğrudan pazarlama uygulamaları Şekil 1.2 de görüldüğü gibi müşterilerin edinilmesi ve müşteriyle ilişkilerin korunup geliştirilmesi olmak üzere iki temel aktiviteye ayrılmaktadır. ¹⁵



Şekil 1.2 Doğrudan pazarlama süreci

(Kaynak: Berry M., **The new integrated direct marketing**, Hampshire: Gower Publishing, 1998, s.13)

1.1.4. Doğrudan Pazarlamanın Alıcılara Faydaları

Doğrudan pazarlamanın alıcılara sunduğu rahatlık, kolaylık, ürün ulaşımı, bilgiye erişim ve anında satın alım gibi temel yararlar detaylı olarak şu şekilde sıralanabilir: ¹⁶

1. **Rahatlık:** Müşteriler trafik ve park alanı bulmak ile uğraşmak, ürünleri bulup incelemek için mağazalar veya reyonlar arasında mekik dokumak zorunda değildirler. İnternet sitelerinde gezinerek veya katalogdan sipariş vererek rahatça ürünler arasında karşılaştırma yapıp istedikleri zaman satın alabilmektedirler.
2. **Kolaylık:** Karşılıklı iletişim kurulmadığı için müşteriler, satıcıların ikna çabalarıyla uğraşmak zorunda değildirler.

¹⁴ Kotler, Armstrong, **a.g.e.**, s.622

¹⁵ Mike Berry, **The new integrated direct marketing**, Hampshire: Gower Publishing, 1998, s.13

¹⁶ Kotler, Armstrong, **a.g.e.**, s.619

3. **Ürün Ulaşımı:** Ürüne sınırsız ulaşım kapasitesi mevcuttur ve herhangi bir fiziksel sınır mevcut değildir. Amazon.com, CDNow veya Virtual Vineyards gibi internetten satış yapan pek çok site sayesinde satın alırken kıyaslama yapmak da çok kolaylaşmıştır.
4. **Bilgiye Erişim:** Satışçılar ve üreticiler arasında geniş bir seçim yapma fırsatına ve kıyaslamalı bilgiye imkan tanımaktadır. İyi yapılandırılmış siteler alıcılara herhangi bir satışçıdan daha fazla bilgi sunabilmektedir. Mesela eToys velilere tüketiciler ve eğitici gruplar vasıtasıyla ürün önerileri; CdNow en çok satılan ürünlerin listesini ve yorumları sunmaktadır.
5. **Anında Satın Alım:** Müşteriler satış yapan sitelerle etkileşim kurarak istedikleri ürün veya hizmetin tam biçimini yaratabilmektedir. Aynı zamanda internet gibi doğrudan pazarlama kanalları müşterilere tam kontrol sağlamaktadır. Araba alacak müşteriler galeriye gitmeden önce internetten inceleme yapıp satıcı maliyetleri hakkında bilgilenebilmektedir.

1.1.5. Doğrudan Pazarlamanın Satıcılara Faydaları

Doğrudan pazarlama alıcıların yanı sıra satıcılara da çeşitli faydalar sunmaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir:¹⁷

1. **Müşteri İlişkisi Kurulması:** Doğrudan pazarlamacılar potansiyel karlı müşteriler ile ilgili bilgilerin bulunduğu veri tabanlarını oluşturabilir veya satın alabilmektedir. Sonrasında da bunu sağlam ve sürekli bir ilişki oluşturmada kullanılabilirler. Bugünkü teknolojiyle doğrudan pazarlama ile küçük bir müşteri grubu hatta tek bir tüketici seçilip sunulan ürün veya hizmeti onların özel isteklerine ve ihtiyaçlarına göre kişiselleştirilebilir. Ayrıca bu teklifler bireyselleştirilmiş bir iletişim yoluyla sunulabilir. Mead Johnson firması “*Enfamil Family Beginnings*” adı altında doğrudan posta programını kullanarak bebek bekleyenlerle ve yeni annelerle ilişki kurmaktadır. Bebek bekleyen annelere önce bir tebrik mesajı gönderilir, sonrasında bebek beslenmesi ve sağlığı hakkında çeşitli elektronik

¹⁷ A.g.e.

postalar gönderilir. Ürünlerin gönderilen örnekleri beklenen doğum tarihine göre ayarlanır. Aynı şekilde P&G nin “*Pampers Parenting Institute Web*” sitesi ebeveynlere ürünleriyle ilgili bilgi vermekten fazlasını sunmaktadır. Bebek sağlığı, güvenliği ve gelişimi hakkında tavsiyeler, haber bülteni, kaynak kütüphanesi ve soruların uzmanlara yöneltilebileceği “*Ask Our Experts*” özelliği mevcuttur.

Birebir ve etkileşimli olma özelliği nedeniyle internet etkili bir doğrudan pazarlama aracıdır. Şirketler müşterilerinin özel ihtiyaçları ve istekleri hakkında çevrimiçi iletişim kurarak daha çok şey öğrenebilir, aynı şekilde çevrimiçi müşteriler soru sorabilirler veya geri bildirimde bulunmaya gönüllü olabilirler. Bu süre gelen etkileşime dayanarak şirketler müşterilerin değerini ve tatminini ürün ve hizmet zenginleştirilmesi yoluyla arttırabilmektedir.

2. Maliyetlerin Azaltılıp Etkinliğin Arttırılması: Çevrimiçi pazarlamacılar kira, sigorta ve diğer masraflardan kaçınabilmektedir. Amazon.com gibi çevrimiçi perakendeciler müşteri sipariş verdikten bir gün sonra kredi kartı şirketlerinden nakit parayı alırlar. Sonrasında tedarikçilere, kitap dağıtımçılarına ve yayıncılara ödeme yapana kadar parayı kırkaltı gün boyunca ellerinde tutarlar. Müşteriler doğrudan satıcılarla iletişim kurdukları için; sipariş işlenmesi, envanter, teslimat ve promosyon benzeri tedarik kanalı ve lojistik fonksiyonlarında daha düşük maliyet ve daha yüksek verim elde edilebilir. Ayrıca elektronik ortamda iletişim kurmak, kağıt yoluyla iletişim kurmaktan daha az maliyetli bir yol olabilmektedir. Örneğin şirketler dijital katalogları baskı ve kağıt postalardan çok daha düşük maliyetle üretebilmektedir.

3. Esneklik: Çevrimiçi pazarlama pazarlamacıya tekliflerde uyarlama yapma konusunda esneklik sağlamaktadır. Mesela kağıt bir katalog gönderildiğinde bir sonraki katalog gönderimine kadar ürünler, fiyatlar ve diğer katalog özellikleri sabittir. Ancak çevrimiçi katalogda fiyatlar ve promosyonlarda değişen pazar koşullarını karşılamak için, günlük hatta aylık uyarlamalar yapılabilmektedir.

4. Küresellik: Son olarak internet, satıcılarla alıcıları bir ülkeden diğerine saniyelik sürede buluşturabilmektedir. Böylece küçük çevrimiçi pazarlamacılar dahi küresel pazarlara erişme imkanı bulmaktadır.

1.2. İlişkisel Pazarlama

İlişkisel pazarlama hem müşteri hem de şirketin yararına olacak şekilde, rekabetçi ve karlı müşteri ilişkisinin kurulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi amacı taşıyan şirket davranışını belirtmektedir. İlişkisel pazarlama prensipleri, kullanılan teknikler ve pazarlama karması kararları bakımından geleneksel bölümlendirme ve konumlandırmanın tam olarak karşısında yer almamaktadır. Ancak ilişki boyutuna diğerleri gibi taktiksel bir yaklaşım olarak bakmak da hatalı olabilmektedir. Temel düşünce, karlılığın ana kaynağının ticari ağdaki anlaşmazlıkları azaltmak olduğudur.¹⁸

Elbette bütün ilişkiler karlı değildir hatta yaşam süresince karlı olan ilişkilerin bazı dönemlerinde kayıplar oluşabilmektedir. Pazarlama yönetiminin, pazarlama

sürecine karlılıkta büyük önemi olan iki yeni bakış açısını eklemesi gerekliliği savunulmuştur. Bunlar müşteri ayıklanması ve ilişkinin farklı aşamalarının yönetilmesidir. Bazı durumlarda satıcı o anlık bir satış yapmak yerine uzun süreli bir tedarikçi-müşteri ilişkisi kurmak istemektedir. Bugünün müşterileri küreseldirler ve bu nedenle birçok farklı lokasyona ürün veya hizmet teslim edebilecek, farklı lokasyonlarda oluşan problemleri hızla çözebilecek, ürünleri ve süreçleri geliştirmek için müşterilerle yakın çalışabilecek tedarikçiler istemektedir. İlişki yönetimine yönelik bir program doğru uygulandığı takdirde artık organizasyon ürünlerini yönetmekten çok müşterilerini yönetmeye odaklanan bir hale gelmektedir. Zarar veren ilişkilerin saptanabilmesi için pazarlama yönetimi şu üç hususa dikkat etmelidir:¹⁹

- Müşteri ilişkilerinin başlatılmasının yönetimi
- Mevcut ilişkilerin sürdürülmesi ve kuvvetlendirilmesi
- İlişkinin sonlandırılmasının yönetimi

¹⁸ Philip Kotler, **Marketing Management**, New Jersey: Pearson Education, 2003, s.660

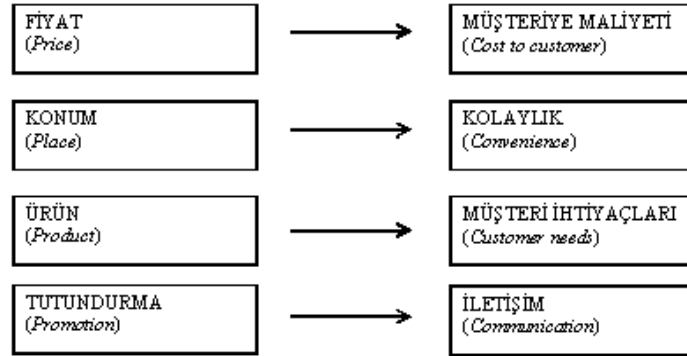
¹⁹ A.g.e.

1.2.1. Pazarlama Karmasının Değişen Yönü

Neil Borden, söz konusu şirkete göre farklılık gösterebilen ve alıcıyı etkileyen belli şirket faaliyetleri olduğunu ve bunların bir pazarlama karmasını oluşturduğunu saptamıştır. Her şirketin karını en çok arttıran pazarlama karışımlarını oluşturması gerektiğini belirtmiştir. Ancak pazarlama karışımını oluşturabilecek birçok faaliyet olması nedeniyle belli bir sınıflandırma yapabilmek için Jerome Mc Carthy 4P'den oluşan bir pazarlama karışımını önermiştir. Bunlar ürün (*product*), fiyat (*price*), yer (*place*) ve tutundurma (*promotion*) olarak tanımlanmıştır.²⁰

Pazarlama karmasını oluşturan pazarlamanın 4P' sinin müşteri odaklı yaklaşımla beraber değişen yönü pazarlamanın 4C' sini oluşturmaktadır.

Şekil 1.3 teki gibi fiyatın yerini müşteriye maliyeti, konumun yerini kolaylık, ürünün yerini müşteri ihtiyaçları ve tutundurmanın yerini de iletişim almıştır. Her ne kadar bu katkı bazı pazarlamacılara göre değerli olsa da bazı pazarlamacılar yalnızca pazarlama karmasının güncellenmiş bir versiyonu olduğunu, yeni bir ilişki temelli pazarlama tanımı yapmadığını savunmuşlardır.²¹



Şekil 1.3 4P' den 4C'ye

(Kaynak: Hougaard S., Bjerre M., **Strategic Relationship Marketing**, Berlin: Springer-Verlag, 2002, s.40)

²⁰ Philip Kotler, **Kotler ve pazarlama**, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2000, s.133

²¹ Søren Hougaard, Mogens Bjerre, **Strategic Relationship Marketing**, Berlin: Springer-Verlag, 2002, s.40

1.2.2. İlişkisel Pazarlamanın Uygun Olduğu Durumlar

Sürekli olmayan satış işlemlerinde, tek bir satışa odaklanılıp satışla birlikte alıcı satı arasındaki ilişki de bitmektedir. İlişkiye dayalı satış işlemlerinde ise satışın devamı olabileceği var sayılır ve satış gerçekleştikten sonra alıcı ile satıcı arasındaki ilişki son bulmaz. Aynı zamanda sürekli olmayan satış işlemlerinde fiyat benzeri ekonomik kriterlere odaklanılırken ilişkiye dayalı işlemlerde hizmet benzeri ekonomik olmayan tatmin edici kriterler öne çıkmaktadır. Bunların yanı sıra sürekli olmayan satış işlemlerinde alıcı iyi fiyata satıcı ise kara odaklıdır dolayısıyla farklı amaçlar söz konusuysen ilişki odaklı satışta kazan kazan amacı vardır.²²

İlişkisel pazarlamanın her durumda uygulanması uygun değildir. Hangi müşteri bölümüyle veya hangi bireysel müşteriyle ilişkiyi yönetmenin daha karlı yanıt vereceğine bakılmalıdır. Bazı araştırmacılara göre alıcının uzun vadeli zamana sahip olduğu ve satıcıyı değiştirme giderlerinin fazla olduğu durumlarda (ofis otomasyon sistemleri alıcıları gibi) ilişkisel pazarlamanın uygulanması başarılı olurken tersi durumlarda (ticari mal alıcıları gibi) ilişkisel pazarlamanın tercih edilmesi uygun değildir. Diğer araştırmacılara göre ise çalışılan endüstri tipinden çok müşterinin ne istediğine bağlı olarak ilişkisel pazarlamanın uygulanması gerekmektedir. Bazı müşteriler ürünün yanı sıra sunulan hizmet paketine değer verip söz konusu firmayla uzun süreli çalışırken, bazıları daha düşük maliyet için tedarikçisini değiştirebilmektedir. Bu tip durumlarda firma müşteri daha sınırlı hizmet almayı kabul ederse ona daha düşük fiyatla hizmet vererek mevcut ilişki sürdürülebilir.²³ Hangi durumlarda ilişkisel pazarlama hangi durumlarda ise klasik pazarlama uygulamalarının daha yerinde olacağına dair bilgiler

²² Steven P. Schnaars, **Marketing Strategy: A customer driven approach**, New York: Machmillan, 1991, s.291

²³ Kotler, **a.g.e.**, s.660

Tablo 1.1 de mevcuttur.

Tablo 1.1 İlişkisel ve klasik pazarlamanın faydalı olduğu durumlar

İlişkisel pazarlamanın faydalı olduğu durumlar	Klasik pazarlamanın faydalı olduğu durumlar
Müşteriyi elde tutma maliyetine göre yüksek edinme maliyetleri	Müşteriyi edinme/tutma maliyetleri farkı az
Yüksek çıkış engelleri	Düşük çıkış engelleri
Ana ürün baskın	Hizmet baskın olduğu boyut
Tekrar alım davranışının faydalan	Değiştirmeden doğan olumsuz bir sonuç olmaması

(Kaynak: Søren Hougaard, Mogens Bjerre, **Strategic Relationship Marketing**, Springer-Verlag, Berlin, Almanya, 2002, s.43)

1.2.3. İlişkisel Pazarlama Yaklaşımları

Bugün ilişkisel pazarlamaya ilişkin yaygın olarak kabul edilmiş bir teorik temel veya paradigma mevcut değildir. Kökenleri ve araştırma metodolojileri birbirinden farklı birçok araştırma yaklaşımı mevcuttur. Bu yaklaşımlar Tablo 1.2’ de listelenmiştir. Bu dört temel akademik yaklaşım birbirini takip eden bir gelişim süreci göstermekten çok birbirinden ayrı olarak gelişmişlerdir.²⁴

²⁴ A.g.e., s.45

Tablo 1.2 İlişkisel pazarlama yaklaşımları

	Pazarlama yönetimi	İşlem maliyeti yaklaşımı	Siyasal ekonomi yaklaşımı	Ağ etkileşimi yaklaşımı
Katkıda bulunanlar	Borden, Kotler	Williamson	Arndt, Sıkotte	Hedaa, Hakansson, Gummesson
Odak	Pazarlamacı	Satın alım ve satış tarafları	Mübadele sistemleri	Karmaşık sosyal süreçler
İlişki görünümü	Müşteri sadakatini oluşturmak için taktiksel bir araç	Ekonomik risk/ geri dönüş hesaplarının dengesi	İki ögeli kuvvetlerin karması	Karşılıklı bağımlı kümelenmeler
Pazarlama açısı	Bölümlendirme/ Korumlandırma	Anlaşmalı baskınlık	Tek ortak bakış açısı	Toplam değer zinciri
Amaç	Normatif planlama ve plan	Normatif: aktivite yapılandırması	Tanımlayıcı: analitik iskelet	Tanımlayıcı: sistem davranışı

(Kaynak: Hougaard S., Bjerre M., **Strategic Relationship Marketing**, Berlin: Springer-Verlag, 2002, s.46)

1.2.4. İlişkisel Pazarlamada İlişki Türleri

İlişkisel pazarlama kapsamında yer alan ilişki türleri Tablo 1.3’de mevcuttur. İlişki türleri, dışsal-içsel ve resmi-gayri resmi olmak üzere dört farklı kategoriye ayrılabilir. Bu durumda klasik alıcı satıcı ilişkisi, dışsal-resmi kategorisine dahildir. İlişki stratejilerinin faaliyet alanı dışsal veya resmi ilişkilere odaklı olsa da, müşteri ilişkilerinin sosyal ağ şeklinde gayri resmi bir boyutu olduğuna dair güçlü kanıtlar mevcuttur. Her ne kadar sosyal ağlar pazarlama planının bir parçası olmasa da alıcı

ile satıcı arasındaki ilişkiyi destekleme açısından önemli bir yeri vardır. Ancak buna ek olarak kontrol edilebilmesi de zordur. Aynı şekilde içsel ilişkiler, gayri resmi gruplaşmalar yerine biçimselleşmiş hiyerarşiler şeklinde de organize edilebilir. İçsel ilişkiler, kurumun müşterilerine ve tedarikçilerine temsil ettiği imaj olmakla birlikte değerlerinin veya şirket kültürünün de kaynağıdır. İçsel ve dışsal ilişkilerin arasındaki dinamik etkileşimi anlamak ilişkiyel pazarlamanın esaslarındandır.²⁵

Tablo 1.3 İlişkiyel pazarlama ilişki türleri

	Dış ilişkiler	İç ilişkiler
Resmi ilişkiler	Mübadel e ilişkisi anlaşmaları	Hiyerarşik ilişkiler
Gayri resmi ilişkiler	Sosyal ağlar	Gayri resmi gruplar

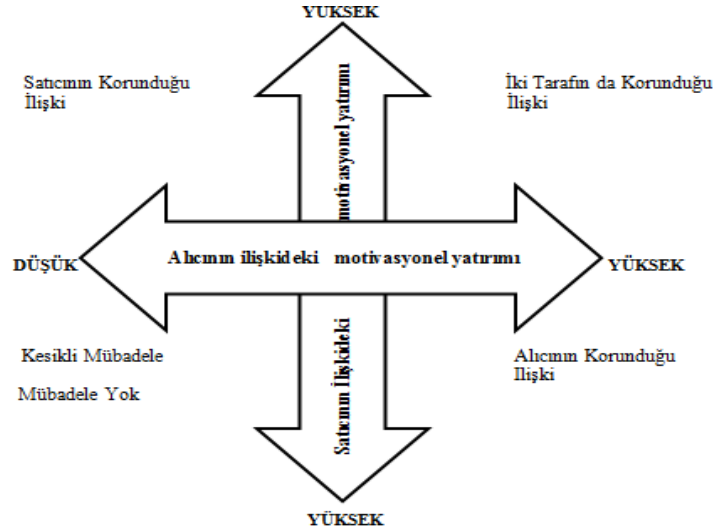
(Kaynak: Hougaard S., Bjerre M., **Strategic Relationship Marketing**, Berlin: Springer-Verlag, 2002,s.44)

1.2.5. İlişkiyel Pazarlamada İlişkilerin Sınıflandırılması

Tedarikçi ile müşteri arasındaki ilişkinin içeriği, alıcı ve satıcının her birinin ilişkiye adanmaya niyetli olduğu motivasyona (motivasyonel yatırım) göre adlandırılmaktadır. Bu sınıflandırma Şekil 1.4' de görüldüğü gibidir. Hem alıcının hem de satıcının birbir ilişkiye kendilerini adama isteği yüksek olduğu durum kurumlararası ilişkide yer almaktadır. Kesikli mübadeleler ise iki tarafın da karşılık ne olursa olsun ilişkiyel bağ kurma isteğinin olmadığı durumda oluşmaktadır.²⁶

²⁵ A.g.e.

²⁶ A.g.e., s.42



Şekil 1.4 İlişkisel pazarlamada ilişkilerin sınıflandırılması

(Kaynak: Hougaard S., Bjerre M., **Strategic Relationship Marketing**, Berlin: Springer-Verlag, 2002, s.40)

1.2.6. İlişkisel Pazarlamada Pazar Türleri

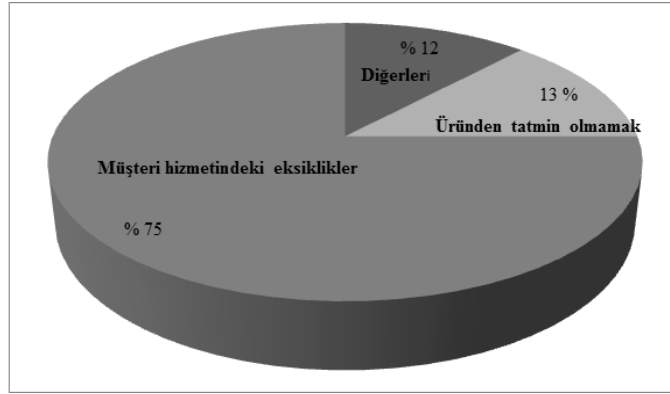
İlişkisel pazarlama yaklaşımı kurumlararası (BtB) pazarlar ve firmadan tüketiciye pazarlar (BtC) olmak üzere iki farklı yolda ilerlemiştir. Kurumlararası pazarlarda ilişki perspektifi daha az önemli anlamına gelmese de bu piyasada ilişkisel pazarlamaya yönelik teorik yaklaşım, etkileşim odaklı olmaktan çok pazarlama araçlarına odaklanmıştır. Satınalma ve satış stratejileri gibi ilişkisel pazarlama öğeleri ve uygulanan etkin kurallar arasında ilişki mevcut değildir. Bunun yanı sıra tüketici pazarını anlamada önemi büyük olan tüketici davranışı genellikle endüstriyel satın alım davranışından farklıdır. Bu farklılık sadece duygusal veya mantıksal karar alma öğelerinde değil, satın alma sürecindeki adımların sayısında da mevcuttur.²⁷

1.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)

Artan rekabet ve özellikle internet kullanımının yaygınlaşması nedeniyle firmaların kar marjı ve müşteri sadakati giderek düşmektedir. Zira günümüzde interneti kullanarak daha ucuz ürünlere, dünyanın neresinde olursa olsun rahatlıkla ulaşabilmektedir. Firmalar bu değişen rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için sıkça fiyat kırma stratejisini kullanmakta ancak bu durum hem kar marjlarını hem de

²⁷A.g.e., s.45

müşteri sadakatini düşürmektedir. Bu koşullar altında firmaların, karlılığı arttırabilmek için farklılık yaratma yoluna gitmeleri gerekmektedir. Ancak günümüzde ürünlerin fonksiyonel özellikleri açısından çok farklılık bulunmamaktadır. Bu nedenle günümüzde şirketleri farklılaştıran tek şey hizmettir. Zira rakipler artık ürünlerini benzer fiyatlardan sundukları için fiyat sadece ilk aşamada müşterileri çeken bir farklılıktır. Hizmet ana ürüne değer katan ve rakipleri birbirinden ayıran bir faktördür.²⁸ 1993 yılında yapılan bir araştırmada Şekil 1.5' den de görüleceği üzere müşterilerin yaklaşık % 75' i önceden satın alım yaptıkları firmayı neden bıraktıkları sorusuna müşteri hizmetlerindeki problemleri sebep göstermişlerdir.²⁹



Şekil 1.5 Müşterilerin firmayı bırakma nedenleri

(Kaynak: Anton J., **Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers**, New Jersey: Prentice Hall, 1996, s. 7)

Ancak sunulan hizmetin tutarlılığı çok önemlidir. Bundan kastımız müşterinin şirketin farklı kanallarından aldığı hizmetin tutarlı olmasıdır. Mesela iyi bir müşteri banka şubesinin yanı sıra telefonda da banka hesabına aynı hizmet kalitesinde erişebilmelidir. Bu nedenle firmaların karlılıklarını ve müşteri sadakatini arttırmak için bire bir pazarlamayı kullanmaları yerinde olur. Bu ilişki bazlı pazarlama yaklaşımının ana esası müşterilerin gösterdiği farklılıkları anlamayı ve bunlara dayanarak her bir müşteriye göre uygulanacak yaklaşımı içeren bir stratejinin oluşturulmasıdır. Elbette birçok firma müşterilerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak bir takım farklılaştırmalara gidip müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunmaktadır. Ancak

²⁸ Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM)**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s.46

²⁹ Jon Anton, **Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers**, New Jersey: Prentice Hall, 1996, s. 7

bu uygulamalar daha çok ortalama bir müşteriye yönelik olmaktadır. Bire bir pazarlamada ise her bir müşteriye yönelik ürün veya hizmet sunulmaktadır. Bu yaklaşımda dikkat edilmesi gereken nokta bu uygulamaların yalnızca pazarlama ve satışı değil üretim süreçlerini de içermesi gerekliliğidir.³⁰

Müşteri ilişkileri anlayışından önce pazarlama süreci, müşteriye ürünün satılmasına kadarki işlemleri kapsamaktaydı. Ancak pazarlamaya getirilen yeni bakış açısıyla kapsam genişlemiş ve satıştan sonrasını da içine alan, müşteri ile karşılıklı ilişki kurulmasına dayanan bir süreç haline dönüşmüştür. Satış odaklı pazarlamadaki tek seferlik satışa dayanan pazarlama amacı, yerini sürekli bir müşteri ilişkisi yaratmaya bırakmıştır.³¹

Müşteri ilişkileri bakış açısına göre müşteriler aynı zamanda şirketin varlıkları olarak görülürler. Tıpkı diğer varlıklar gibi müşterilerin de şirkete katkısı değerlendirilir. Bu değerlendirme uzun dönem karlılığa dayanır. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler geliştirme amacı aynı zamanda müşteri odaklılığın da dayanağını oluşturur. Mesela bu kapsamda One World Havayolu Ortaklığının üyelerinden bazıları, onlara ulaşan müşteri şikayetlerini yalnızca dökümanete etmekle kalmayıp müşterilerine yaşadıkları zorluklar ve önerileri hakkında telefon etmektedir.³²

Müşteri ilişkileri yönetimi; müşterinin edinilmesinin ve korunmasının yanı sıra müşteri sadakatini ve müşteri karlılığını arttırmak için müşteri davranışının anlaşılmasını ve müşteri davranışını etkilemeyi amaçlayan kurumsal bir yaklaşımdır. Daha detaylı bir tanım yapacak olursak; sürekliliği olmayan müşterilerin tekrar satın alım yapmaları için, ihtiyaçlarını tahmin eden veya ihtiyaçlarını aşan hizmet veya ürün sunarak sadık müşterilere dönüştürülmesini içeren bütün aktivitelerdir. Aslında müşteri hizmetleri ve ilişki yönetiminin geçmişi eskiden küçük çaptaki tüccarlar ve müşterileri arasında kurulan, ticaretin yanı sıra samimiyetin de olduğu dönemlerdeki ilişkiyi tekrar kazanabilmeye dayanır. CRM teriminin tanımı bu yaklaşımdaki en önemli noktayı kendiliğinden barındırır: Müşterilerle ilişkinin yönetimi- buradaki anahtar kelime ilişkidir. Birçok şirket müşterileriyle ilişki kurduklarını iddia eder ancak aslında kurulan şey sadece bağlantıdır. Kurulan bağlantı, anlaşılan bir fiyattan

³⁰ Kırım, a.g.e., s.47

³¹ Frederick E. Webster Jr., **Market - Driven Management: How to Define, Develop and Deliver Customer Value**, New Jersey: John Wiley & Sons, 2002, s.135

³² Swift, a.g.e, s. 2

hizmet veya ürünün alınmasını içeren işlem düzeyinde bir iletişimdir. Bir ilişkinin söz konusu olabilmesi için iki yönlü, entegre, kayıt altına alınan ve sürecin yönetildiği bir iletişim olmalıdır. Müşterinin geçmiş verileri ve detaylı işlemlere

Dayandırılmayan ilişki, etkin bir şekilde yönetilemez. Bunun için gerekli bilgi teknolojisi CRM’ de sürekli bir süreci yansıtır ve bu süreç Şekil 1.6’ daki gibidir.³³

Müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir:³⁴

- Müşteriler ile kurulacak karlı ve uzun dönemli ilişkiler sayesinde müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek
- Müşterileri tanıyıp birebir pazarlama yaparak farklılaşmayı sağlamak
- Müşterileri muhafaza edip satışları arttırarak maliyet minimizasyonu sağlamak
- Müşteri ihtiyaçlarına göre faaliyetleri tasarlayarak işletmenin verimini arttırmak
- Müşterilerden alınan geri bildirimlerden yararlanarak müşteri taleplerini karşılamak



Şekil 1.6 Sürekli öğrenmeye dayalı CRM sistemi

³³ A.g.e., s. 12

³⁴ H. İbrahim Ergunda, “Müşteri ilişkileri yönetimi”, <http://danismend.com/kategori/altkategori/musteri-iliskileri-yonetimi/> (27 Aralık 2011)

(Kaynak: Zikmund W. G., Leod R. Mc, Gilbert F. W., **Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology**, New Jersey: John Wiley&Sons, 2003, s.5)

CRM ne fiyatla, ne bir yığın posta göndermekle, ne de sürekli telefon etmekle ilgilidir. CRM; ürünlerin üretilmesi, hizmetlerin sunulması, bireysellik, hizmetlerin kişiselleştirilmesi ve müşterinin mutlu edilmesi için gerekli yeterliliklerin sağlanması ile ilgilidir. Aynı zamanda CRM' in bir amacı da doğru zamanda, doğru kanallar yoluyla, doğru müşteriyle iletişim kurma, doğru ürün ve fiyat teklifini sunma süreçlerini geliştirecek fırsatların artırılmasıdır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:³⁵

- **Doğru Müşteri:** Yaşam süreçleri boyunca müşteri ilişkisinin yönetilmesi vecüzdan payını arttırarak müşteri potansiyelinin farkına varılması
- **Doğru Teklif:** Şirketin ürün ve hizmetlerinin müşterilere ve potansiyel müşterilere etkin bir şekilde tanıtılması ve her bir müşteri için sunulan teklifin kişiselleştirilmesi
- **Doğru Kanallar:** Bütün müşteri temas noktalarındaki iletişimin koordine edilmesi, müşterinin kanal tercihiyle iletişim kurulabilmesi, sürekli öğrenme için kanal bilgisinin edinilmesi ve analizi
- **Doğru Zaman:** Zaman uyumuna dayanarak müşterilerle etkin bir şekilde iletişim kurulması ve gerçek zamanlı veya geleneksel pazarlama ile iletişim kurulabilmesi

Müşteri ilişkileri terminolojisinde birçok CRM çeşidi tanımlanmıştır. Sıkça kullanılan terimler şunlardır:³⁶

- **e CRM (veya e-CRM):** Elektronik müşteri ilişkileri yönetimi veya daha basitçe müşteri ilişkileri yönetiminin web tabanlı halidir. Mesela satın alım yapılan ürünün ne zaman gönderildiğini öğrenmek için firmanın web sitesine girilmesidir.

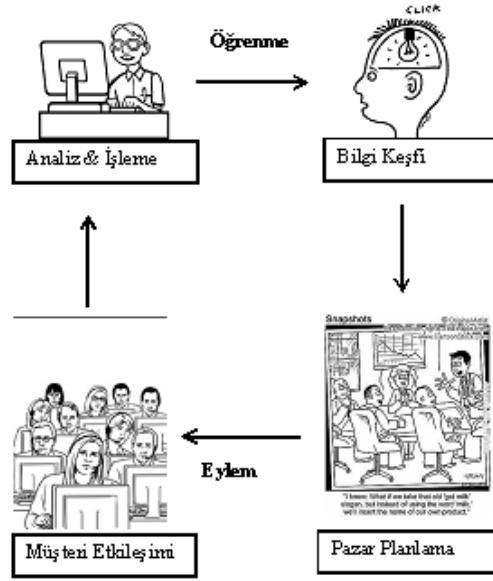
³⁵ Jill Dyché, **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**, Indiana: Addison-Wesley, 2002, s. 14

³⁶ A.g.e., s. 12

- **ECRM:** Kurumsal müşteri ilişkileri yönetimi olup müşteri bilgilerinin bütün kurumu kapsayacak şekilde görüntülenmesini içerir.
- **PRM:** Ortak ilişkiler yönetimi olup müşteriler için en uygun satış kanalını sağlamak için şirketin ortakları ve aracıları ile ilişkilerinin yönetilmesini sağlar.
- **c CRM:** İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi anlamına gelip müşterilerin genelde web sitesi aracılığıyla şirketle doğrudan temas kurmasıdır. Mesela DELL müşterilerine bilgisayar parçalarını seçerek kendi bilgisayarlarını tasarlama imkanı tanır.
- **SRM:** Tedarikçi ilişkileri yönetimi ortak ilişkiler yönetimine benzemekte olup tedarikçileri memnun etmeye, tedarikçilerin değerlendirilmesine ve sınıflandırılmasına yardımcı olur.
- **m CRM:** Mobil CRM verilerin müşterilere, tedarikçilere ve iş ortaklarına wireless teknolojiler aracılığıyla sağlanmasına yardımcı olur.

Veri dönüşümü ve grafiksel sunumu içeren CRM teknolojisi, yönetimin karar verme sürecinde kullanılabilirliği ve hızı artırır. Ancak CRM, şirkette çalışan herkesi içerecek şekilde yapılan her işleme entegre edilmelidir. Bunun yanı sıra her şirket CRM' in organizasyon için ve onun pazardaki gelecek başarısında ne anlam ifade ettiğine karar vermelidir. ³⁷ Uzun dönemde başarı için CRM süreci Şekil 1.7'deki gibi sürekli bir döngüyü içermelidir.

³⁷ A.g.e., s. 13



Şekil 1.7 CRM süreci

(Kaynak: Dyche J., **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**, Indiana: Addison-Wesley, 2002, s. 35)

1.3.1. Müşteri Kavramı

Müşteri teriminin ilk olarak 20. yüzyılın başlarında adlandırılmış olmasına rağmen kurumların, müşteri teriminin anlamının farkına tam olarak varmaları için yüzyıl geçmesi gerekmiştir. Yıllarca kurumların zihninde av-avcı ilişkisinde av konumunda yer eden müşterilerin “özel” konumuna ulaşmaları 1990’ ları bulmuştur. Günümüz müşterileri esneklik, yaratıcılık, ulaşılabilirlik ve fiyat avantajı istemektedir. Karlı ve büyüyen bir organizasyon olabilmek için yüksek değerli, sadık, geri dönen, tatmin olmuş ve karlı müşteriler ana noktayı oluşturmaktadır. Elbette şirketler için birden fazla müşteri tanımı mevcuttur. Şirketin müşteri tanımını yaptıktan sonra dikkat etmesi gerekenlerden ilki her bir müşteri türü için farklı pazarlama ve iletişim stratejilerine yer verilmesi gerektiğidir. İkincisi ise bu müşterilerin tercihleri ve ileride oluşabilecek yüksek karlı satışlar için gerekli bilgilerin elde edilmesidir. Belli başlı müşteri türleri veya grupları şu şekildedir: ³⁸

³⁸ A.g.e., s. 4

1. **Tüketici (Consumer):** Son ürün veya hizmeti satın alan genelde tek birey veya aileyi içeren perakende müşterisidir.

2. **Kurumlararası (Business to Business):** Başka birinin ürün veya hizmetini satın alan kendi karlılığını arttırmak için satın aldığı ürünü, hizmeti kullanarak kendi ürününe, hizmetine katan ve başka bir müşteriye satan kişiler.

3. **Kanal/ Dağıtımçı/ Bayilik (Channel/ Distributor/ Franchise):**Başka bir firmanın temsilcisi gibi çalışarak doğrudan o firmaya bağlı olmayan ancak o firmanın ürünlerini satın alan kişilerdir.

4. **İç Müşteri (Internal Customer):** Kendi ticari amaçlarına ulaşabilmek için bir başka kurumun ürün veya hizmetlerine ihtiyaç duyan o kurumun veya ortak şirketlerinin içindeki bir iş birimi veya kişidir.

1.3.2. Mevcut Müşterilerin Önemi

Yapılan araştırmalar yeni bir müşteri edinmenin mevcut müşteriyi elde tutmaktan 6-8 kat daha maliyetli olduğunu göstermiştir. Ayrıca yeni müşteriler rakip şirketlerin fiyat kırmalarından ve diğer özendiricilerden kolay etkilenirken mevcut müşteriler bu kadar eğilim göstermezler. Bu nedenle mevcut müşterilerin elde tutulması uzun vadede daha karlı bir seçenek olmaktadır. Bu kapsamda fiyatla rekabet etmek zaman zaman müşterileri çekmede işe yarasa da uzun vadede onları tutmak için doğru bir yol değildir. Çapraz satış gibi uygulamalar ise yeni müşteriler edinilip alışkanlıkları, eylemleri ve istekleri öğrenildikten sonra yeni fırsatlar sunmaktadır. Özellikle perakende sektöründe müşteri karının artırılmasında sıkça

kullanılan bir teknik "Pazar Sepeti Analizi"dir (MBA). Bu müşterinin yaptığı alıma bakarak hangi ürünün hangi diğer ürünlerle alındığını anlamak için çeşitli ürünler arasında korelasyon kurma becerisidir.³⁹

1.3.3. Müşteri Değeri

Uzun yıllar önce Peter Drucker, müşteri yaratmanın bir şirketin temel görevi olduğunu ifade etmiştir. Ancak geçen yıllar boyunca tedarikçiler, ürünler, markalar sürekli artmış; küreselleşme sonucunda tüketicilerin seçenekleri sınırsız hale gelmiştir. Değişen bu koşullarla tüketicilerin satın alma kararlarını kendisine en

³⁹ Swift, a.g.e., s. 9

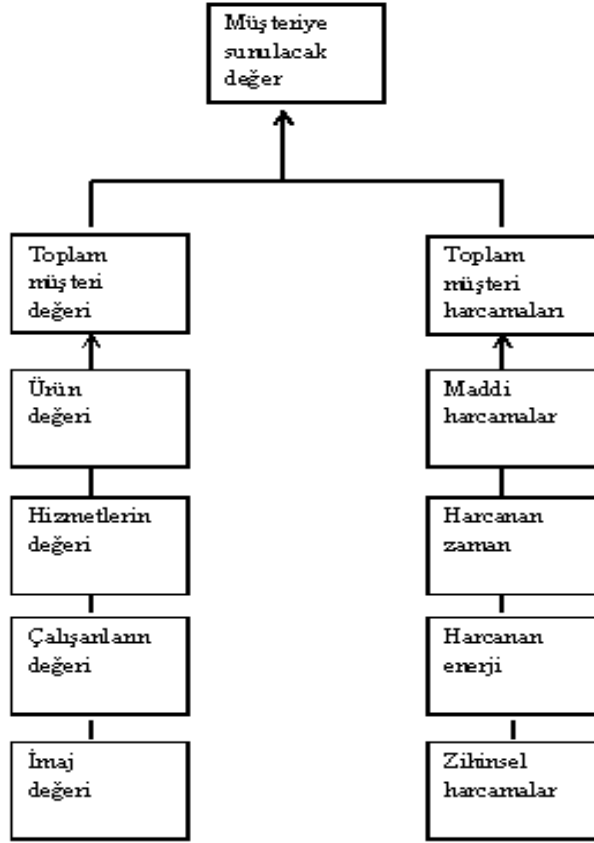
yüksek değeri sunan seçeneğe dayanarak verdikleri inanılır. Elbette bu değer her müşterinin kendi geliri ve sınırlı bilgisi gibi faktörlere göre değişkenlik kazanır. Müşteriye sunulan değer toplam müşteri değeri ile toplam müşteri masrafı arasındaki fark şeklinde formüleleştirilebilir. Toplam müşteri değeri, müşterilerin belli bir ürün veya hizmete ilişkin beklentilerinin toplamıdır. Toplam müşteri masrafı ise müşterilerin ürün veya hizmeti değerlendirmek, elde etmek, kullanmak ve istendiğinde elden çıkarmak için yapacakları masrafların toplamıdır. Müşteri değeri ve müşteri masrafını belirleyen faktörler Şekil 1.4' teki gibidir.⁴⁰

Değer, müşterinin satın aldığı ürünlerde faydadan daha öte bir yararlılık beklentisidir. Müşterinin ödemeyi kabullendiği ürün veya hizmetin kalitesinde bir değişim olup olmadığı şeklinde de ifade edilebilir. Müşterinin bir ürün veya hizmeti satın almasında karar rolü oynar zira söz konusu ürün veya hizmet müşteriye memnun etse bile hak ettiği kadar fazla fiyat müşteri tarafından ödenmemektedir.

Şekil 1.8' de mevcut müşteri değeri hesaplamasının yanı sıra, müşteri ömür boyu değeri de (customer life time value) hesaplanabilmektedir. Hesaplama yaparken bir müşterinin şirkete aylık veya yıllık kazandırdığı paradan aylık veya yıllık sabit giderleri düşülür. Ortaya çıkan aylık veya yıllık net kar müşterinin tahmini ömrü ile çarpılır.⁴¹

⁴⁰ Kotler, **a.g.e.**, s.34

⁴¹ Ebru Fırat "Müşteri ilişkileri yönetimi", <http://enm.blogcu.com/musteri-iliskileri-yonetimi-1/9167612> (27 Aralık 2011)



Şekil 1.8 Müşteri değeri

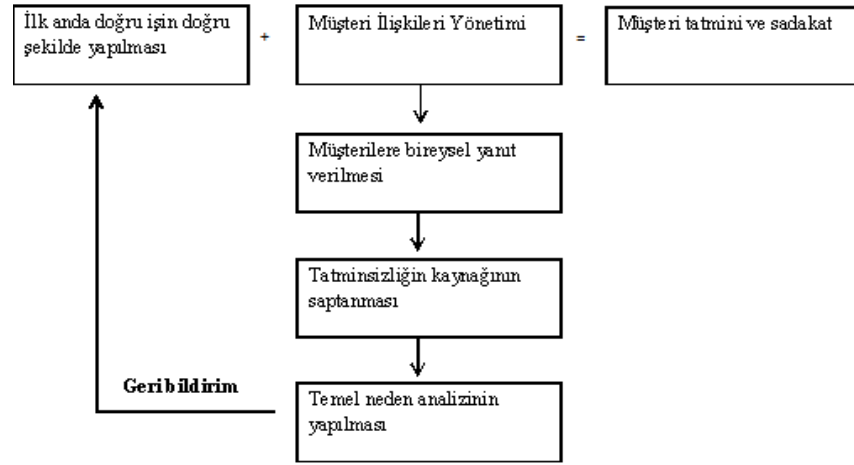
(Kaynak: Kotler P., **Marketing Management**, New Jersey: Pearson Education, 2003, s.35)

1.3.4. Müşteri tatmini

Müşterinin tatmin olup olmaması, ürünün kullanımı sonucundaki neticesinin kişinin beklentilerine kıyaslandığında duyduğu memnuniyet veya hayak kırıklığıdır. Müşteri sadakatinin sağlanmasında müşterilerin tatmin olup olmaması hatta yüksek ölçüde tatmin olması önemli rol oynar. Zira yüksek ölçüde tatmin olan bir müşteri hem başka bir firmanın teklifi karşısında kolay kolay yer değiştirmez hem de firmanın söz konusu markası artık onlar için rasyonel bir seçim değil yakınlık duyduğu bir marka halini alır. Müşteri tatminini arttırma sürecinde izlenmesi gereken yollar Şekil 1.9’ da mevcuttur. Tüketici İlişkileri Amerika Ofisi (*U.S. Office of Consumer Affairs*) tarafından 1992 yılında yapılan bir araştırmaya göre tatmin olmuş ve tatmin olmamış müşterilerin karşılaştırması şu şekildedir: ⁴²

⁴² Anton, a.g.e., s. 25

- Tatmin olmamış müşterilerin sadece % 4' ü şikayet etmektedir.
- Memnun kalmayanların % 90' ından fazlası firmaya dönmemektedir.
- Firmanın sunduğu hizmetlerden veya ürünlerden tatmin olmamış müşterilerin her biri çevresindeki 9 kişiye bunu anlatmaktadır.
- Tatmin olmuş müşteriler daha fazla ödemeye niyetlidir.
- Memnun kalmış müşterilerin her biri çevresindeki 5 kişiye bunu anlatmaktadır.



Şekil 1.9 Müşteri tatminini artırma

(Kaynak: Anton J., **Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers**, New Jersey: Prentice Hall, 1996, s. 35)

1.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Faydaları

Müşteri ilişkileri yönetimi, özellikle şirketin karlılığında ve şirket amaçlarını gerçekleştirmekte önemli bir araçtır. Müşteri ilişkilerinin kitlesel pazarlamaya kıyasla sunduğu faydalar şu şekilde sıralanabilir: ⁴³

- Reklam maliyetlerini azaltır
- Belli müşteri türlerine odaklanmayı kolaylaştırır
- Kampanyaların verimliliğinin takibine yardımcı olur
- Organizasyonlara fiyata değil hizmete göre rekabet etme olanağı tanır

⁴³ Stanley A. Brown, **Customer Relationship Management: A strategic imperative in the world of e-business**, Kanada: John Wiley & Sons, 2000, s. 8

- Düşük değerli müşteriler üzerinde fazla harcama yapmayı önler
- Ürünün pazarlanması ve geliştirilmesi için geçen süreci hızlandırır
- Müşteri kanalının kullanımını geliştirir

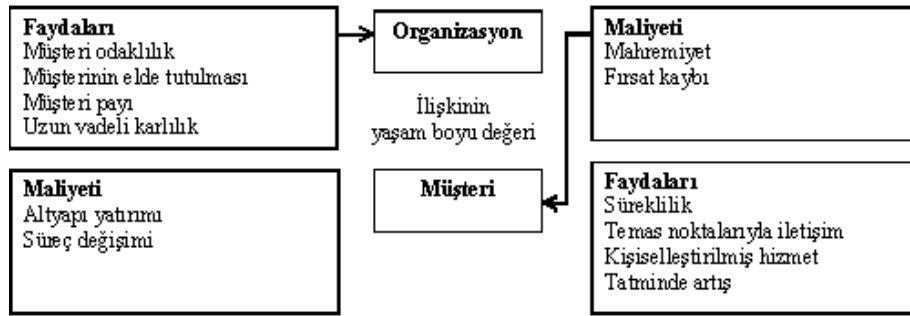
Ayrıca müşterilerle yakın ilişkiler kurulması müşterilerin elde tutulması ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi konusunda da çeşitli faydalar sunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: 44

- Pazarlama, posta gönderilmesi, müşterilerle iletişim kurulması ve ilişkinin takip edilmesi, müşteri isteklerinin yerine getirilmesi, hizmetlerin sunulması gibi alanlarda masrafların azaltılması yoluyla müşteri edinme maliyetini azaltır.
- Özellikle kurumlararası pazarlarda tutarlı bir iş hacminin korunması yoluyla fazla sayıda müşteri edinilmesini gerektirmez.
- Genellikle mevcut müşteriler sunulan pazarlama tekliflerine daha çok olumlu yanıt verirler. Kanalların veya dağıtımçıların daha iyi tanınması ilişkilerdeki verimliliği artırır. Aynı zamanda pazarlama kampanyalarının maliyetlerini azaltıp daha yüksek pazarlama yatırım getirisi sağlayarak satış maliyetlerini azaltır.
- Cüzdan payını, satış takibini, müşteri tatminini, çapraz satış ve yukarı satış (*up-selling*) yapabilme imkanını artırarak müşteri karlılığını yükseltir.
- Müşterilerin daha uzun süre şirkette kalması ve daha sık alım yapması sonucunda müşteri yaşam boyu değeri artırılarak müşterinin elde tutulma oranını ve müşteri sadakatini artırır.
- Gerçekte hangi müşterilerin daha karlı olduğunun bilinmesi, hangi müşterilerin kar kazandırmayacağını belirlenmesi, hangi müşterilerin dış kanallar yoluyla yönetilmesi gibi konularda yardımcı olarak müşterinin karlılığının değerlendirilmesini sağlar.

⁴⁴ Swift, a.g.e., s. 28

1.3.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Sakıncaları

CRM sisteminin temel amacı, doğru zamanda doğru teklifi en iyi müşterilerine ulaştırmakta yatar ancak bu sistemin etkin bir şekilde çalışabilmesi için organizasyonun bilgi teknolojisi altyapısına (sunucu tabanlı sistemler, yazılım lisansı, güncellemeler, güvenlik duvarı, sistemin kurulması ve sürdürülmesi için gerekli personel, sistemi kullananların eğitilmesi). Ayrıca internet tabanlı süreçlerde sistem 7 gün 24 saat bütün yıl boyunca ulaşılabilir olmalı ve sorunsuz çalışmalıdır. Bunun yanı sıra süreç değişiminin de organizasyona maliyeti de söz konusudur. Müşteri açısından bakılınca, mahremiyetin kaybedilmesi CRM sisteminin yol açtığı en önemli sakıncadır. Zira müşteriler kişisel tercihlerinin başkaları tarafından bilinmesinden rahatsız olabilirler. Ayrıca müşterilerin fırsat maliyeti de mevcuttur çünkü başka bir firmanın daha uygun bir teklif sunması söz konusu olabilmektedir.⁴⁵ CRM sisteminin organizasyon ve müşteriler açısından olası faydaları ve maliyeti Şekil 1.10' da toplu olarak gösterilmektedir.



Şekil 1.10 CRM' in olası faydaları ve maliyeti

(Kaynak: Zikmund, W. G., Leod R.Mc, Gilbert F.W., **Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology**, New Jersey: John Wiley&Sons, 2003, s.6)

⁴⁵ William G. Zikmund, Raymond Mc Leod, Faye W. Gilbert, **Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology**, John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey, Amerika, 2003, s.8

1.4. İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetiminde amaç kişisel, mektup, fax, telefon, elektronik posta benzeri tüm kanallar boyunca müşteriyle kurulan etkileşime yardımcı olmaktır. Bu yolla insanlar, süreçler ve veriler; şirketin müşterilerini elde tutarken aynı zamanda da daha iyi hizmet sunmaları için bir araya getirilir. İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetiminin şirketlere sunduğu faydalar şu şekilde sıralanabilir:⁴⁶

- Şirketler müşterileriyle daha etkin ve verimli bir etkileşim kurarlar.
- Şirketler müşteri hizmetlerinde harcanan giderlerin azaltılması için web işbirliğini oluşturabilir.
- Entegre çağrı merkezi yoluyla birden çok kanalı içeren müşteri etkileşimine yardımcı olur.

İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi, organizasyonel sınırlar etrafında iletişim kurmak ve işlem yapmak için Müşteri ilişkileri yönetimi teknolojilerini kullanır. Kara, deniz veya hava yoluyla gönderilen postalar, telefon veya fax gibi geleneksel teknolojilerin kullanılabilmesine rağmen İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi genellikle Elektronik Veri Değişimi (*EDI*), portallar, e-ticaret, internet üzerinden sesli iletişim (*VoIP*), konferans, konuşma odaları, web oturumu ve elektronik posta gibi daha yeni teknolojilere de uygulanmaktadır. Bu teknolojiler, şirketler ile iş ortakları veya müşteriler arasındaki veri ve ses iletişimine izin vermektedir. Bazı CRM teknolojisi sağlayıcıları, ortak veya kanal yönetimindeki maliyetlerin azaltılması için Ortak İlişki Yönetimi Uygulamalarını (*PRM*) geliştirmiştir. Bu uygulamalar daha çok şirketin fonlarının dağılımı, promosyonların plan ve kontrolü, sonuçların ölçümü için kurulmuştur. Hatta bazı durumlarda İşbirlikçi CRM terimi bu ve benzeri teknolojilerin uygulamalarını tanımlamada kullanılmaktadır. Bu süreçte ortak pazarlama, ürün kategorisi yönetimi, işbirlikçi ön tahmin, ortaklaşa yeni ürün geliştirme ve ortaklaşa pazar araştırması benzeri uygulamalar kullanılır.⁴⁷

⁴⁶ S. Shanmugasundaram, **Customer Relationship Management: Modern Trends and Perspectives**, New Delhi: Prentice Hall, 2008, s. 11

⁴⁷ Francis Buttle, **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008, s. 11

1.4.1. Tedarik Zinciri Açısından İşbirlikçi CRM

Aynı tedarik zinciri içerisinde bulunan ancak birbirinden ayrı hizmet veren kurumların müşterileri daha karlı biçimde saptamak, kazanmak, mevcut ilişkiyi sürdürmek ve geliştirmek amacıyla hem stratejik hem de taktiksel anlamda iş birliği yapmasıdır. Mesela müşterilere daha etkin ve verimli hizmet verebilmek için, tüketici ürünleri piyasasındaki üreticiler ve perakendeciler çalışanlarını, süreçlerini ve teknolojilerini uyumlaştırabilirler. Birçok yöneticinin ifade ettiği üzere müşteri ilişkileri yönetimi kendini hem ürün ve hizmetin satın alımı hem de kullanımı aşamalarında kanıtlaması gerekmektedir. Bu açıdan hem perakendecilerin hem de üreticilerin ellerinde müşteri ile ilgili gerekli kaynaklar mevcuttur. İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetiminin değerini bu kaynakların ortaklaşa kullanımı verir. Müşteriyle uzun süreli ilişkiler kurabilmek için perakendeciler ve üreticiler arasında bazı ortak çalışmalar göz önünde bulundurulabilir. Bu tip sinerjiler müşteri ihtiyaçlarının daha etkin ve ekonomik bir şekilde tatminini sağlamaktadır. Ortak doğrudan postalar, e-posta kampanyaları benzeri pazarlama ölçüleri maliyet tasarrufu ve bilgi paylaşımı açısından çok değerli olabilmektedir.⁴⁸

1.4.2. Müşterilerin Elde Tutulması

Yerleşik bir tüketim ürünleri pazarında müşterinin elde tutulması, müşteri ilişkileri yönetiminin temeli kabul edilmektedir. Özellikle de satış kazancı düşük olan doymuş bir pazarda müşterinin elde tutulmasına ve firmaya bağlanmasına odaklanmak kazancı arttırmanın yolu olarak görülmektedir. Bu bağlamda müşterinin elde tutulması müşteri tatmininin bir ürünü olarak görülmelidir. Çünkü tatmin olmuş müşteri ürünü veya hizmeti başkalarına tavsiye eder, markadan tekrar alım yapar hatta daha büyük satın alımlar yapar. Tüketiciler çoğunlukla en düşük fiyatın peşinde olmaları nedeniyle eleştirilir ancak aslında kendileri için en iyi değeri ararlar ve bu değer en düşük fiyat olmak zorunda değildir. Araştırmaların birçoğu gösteriyor ki tüketiciler belli bir ihtiyacını tatmin eden ürüne daha fazla ödeme yapabilmektedir. Günümüzde müşteri isteklerinin karşılanmasına ek bazı teklifler sunulmalıdır.

⁴⁸ A.g.e.

Bu ek teklif müşterilere çekici gelecek bir alışveriş ortamı olabileceği gibi marka ismi de olabilir. Etkili bir müşteri ilişkileri yönetimi dört farklı aşamadan oluşmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:⁴⁹

- Müşteri değer analizi yoluyla karlı ve karlı olmayan müşteri gruplarının saptanması
- Analiz sonucunda karlı olduğu belirlenen hedef müşterinin kazanılması
- Hedef müşteri ile bağın kurulması
- Karlı hedef tüketicilerle ilişkinin geliştirilmesi ve tüketici harcamalarını arttırmak için çabanın sarf edilmesi

Yıllarca müşterilerin elde tutulmasının ardındaki etmenin tatmin olmaları olduğu yönünde bir düşünce mevcuttur. Bu doğru olmakla birlikte müşterilerin elde tutulmasını açıklamakta tek başına yeterli bir etken değildir. Tatminin yanı sıra güvenin ve satıcıyı değiştirmedeki bariyerlerin de etkisi mevcuttur. Güvenin, kurumlar arası pazarlarda müşterinin elde tutulmasında daha büyük bir etkisi olmakla beraber güvenin olmadığı durumda müşteri tatmini de düşmektedir. Müşterilerin satıcıyı değiştirmelerine karşı bir bariyer söz konusu olduğu durumlarda müşteri elde tutma oranı artmaktadır. Hatta müşteri tatmini olmasa bile sadece pazar payını korumak isteyen şirketlerde bariyerler müşterinin elde tutulmasında önemli bir etken haline gelmektedir. Ancak bu bariyerler nedeniyle müşterilerin rahatsız olmaları ve şirket hakkında olumsuz yönde tavside bulunmaları da söz konusu olabilir. Sonuç olarak müşterinin elde tutulmasında tatminin yanı sıra güven ve satışı değiştirmeye karşı bariyerlerin birlikte kullanılması gerekmektedir.⁵⁰

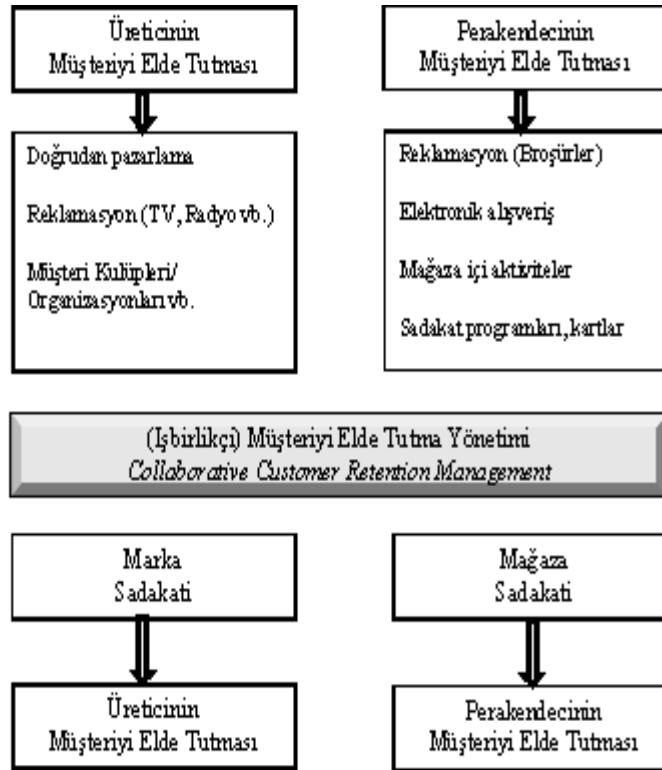
1.4.3. İşbirlikçi Müşterileri Elde Tutma Yönetimi

Yapılan araştırmalar sonucunda yeni bir müşteri edinmenin eldeki müşteriye tutmaya kıyasla 6-8 kat daha maliyetli olduğu tahmin edilmektedir. Kar getirisinin gittikçe düştüğü günümüz koşullarında bu durum da göz önünde bulundurulursa var olan müşterinin korunması ve müşteri yaşam boyu değerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

⁴⁹ A.g.e.

⁵⁰ Chatura Ranaweera, Jaideep Prabhu, "The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting", **International Journal of Service Industry Management**, 2003, Vol 14, Issue 4, s.374-395

İşbirlikçi Müşteri İlişkileri Yönetimi teriminde müşteri ilişkileri (*customer relationship*) kelimelerinin yerini müşteriye koruma (*customer retention*) kelimeleri alınca ortaya çıkan terim (*Collaborative Customer Retention Management*) müşteri ilişkileri yönetimindeki metodların kalıcı bir ilişki için ortaklaşa ve yönlendirilmiş bir şekilde kullanımını belirtmektedir. Ana amaç seçilen müşteriler veya müşteri grupları için mağaza, marka sadakatini sağlamaktır.⁵¹ Bu süreçteki bileşenler ve etki eden faktörler Şekil 1.11'deki gibi özetlenebilir.



Şekil 1.11 İşbirlikçi Müşteriye Elde Tutma Yönetiminin Entegrasyonu

(Kaynak: Buttle F., **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008, s. 28)

⁵¹ A.g.e., s. 27

1.5. Veri Madenciliği

Veri madenciliği temel olarak önceden saptanmamış yeni bilginin eyleme geçirilebilecek kararlar için veri tabanlarından seçilerek çıkarılması ve sunulması sürecidir. Bu süreçte sıkça kullanılan müşteri veri tabanı, müşterilerin geçmiş alımları, tüketicilerin demografik (yaş, gelir, aile üyeleri, doğum günleri), psikolojik ve sosyolojik (aktiviteler, ilgi alanları) özellikler, tercih edilen medya ve diğer yararlı bilgileri içerir. Birçok şirket, müşteri adres listesi ile müşteri veri tabanını birbirine karıştırmaktadır. Müşteri adres listesi basitçe isimler, adresler ve telefon numaralarından oluşur. Müşteri veri tabanı ise daha çok bilgiyi içerir. Şirketler bu bilgileri, müşteri işlemleri, kayıt bilgileri, telefon sorgulamaları, tanımlama bilgileri ve müşteriyle kurulmuş her iletişimin (temas noktası) bilgisinden toplarlar. Veri madenciliğine ilişkin çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:⁵²

- Veri tabanındaki bilgilerin keşfi yeni, potansiyel olarak kullanışlı ve sonuç olarak anlaşılabilir modellerin saptandığı önemli bir süreçtir.
- Ticari bir problemi çözmek için gerektiğinde eyleme dönüştürülebilir, kapalı ve yeni bir bilginin çıkarılması ve sunulması için detaylı verilerin analizi sürecidir.
- Geniş veri tabanlarından önceden bilinmeyen, sonuçta anlaşılabilir bilginin çıkarılması ve kritik ticari kararlar verebilmek için kullanılması sürecidir.
- Ticari avantaj elde edebilmek için önceden bilinmeyen modelleri ortaya çıkarmak için büyük miktardaki verilerin seçilmesi, araştırılması ve modellenmesi sürecidir.

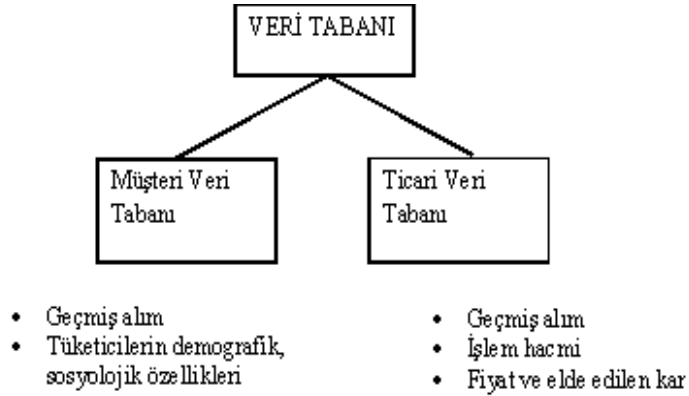
Veri ambarının etkin bir şekilde kullanılması için gerekli analitik araçlar hem standard veri madenciliği paketlerinde hem de özel yazılım uygulaması paketlerinde mevcuttur. Standard veri madenciliği paketleri, görselleme teknikleri (çubuk grafiği, çizgi grafiği, serpm çizim vb); kümeleme, bölümlendirme, öngörme, sapmanın belirlenmesi ve bağlantı analizi; sınır ağı ve karar ağacı benzeri teknikleri içerir. Özel yazılım paketleri ise pazar bölümlendirme analizi, benzerliklerin gruplandırılması, müşteri profilinin çıkartılması ve karlılık analizi gibi teknikleri içerir.⁵³

⁵² Swift, a.g.e., s. 93

⁵³ Payne, a.g.e., s.247

1.5.1. Veri Tabanı Türleri

Müşteri ilişkileri yönetiminde asıl önemli nokta müşteriyi tanımdır. Müşteriyi tanıyabilmek için de şirketlerin bilgileri toplayıp müşteri veri tabanında depolamaları ve veri tabanlı pazarlamayı uygulamaları gerekmektedir. Şekil 1.12' den da görüleceği üzere iki farklı veri tabanı türü söz konusudur. Müşteri veri tabanı (*customer database*); müşteri potansiyeli yaratma, bir ürün ya da hizmetin satışı veya müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi benzeri pazarlama amaçları için gerekli bireysel veya potansiyel müşteriye ilişkin detaylı bilgilerin toplamıdır. Bu bilgiler mevcut, ulaşılabilir ve işlemeye uygun olmalıdır. Ticari veri tabanı (*business database*) ise; ticari müşterilerin geçmiş alımlarını, geçmiş işlem hacmini, fiyatları, karları, alım yapan ekip üyelerinin isimlerini (ve yaşlarını, doğum günlerini, hobilerini, sevdikleri yemekleri), mevcut anlaşmaların durumunu, rekabet gücü yüksek tedarikçileri, satışta ve hizmetteki rekabet gücünü ve zayıflıkların değerlendirilmesini; ilişkili satın alım alışkanlıklarını, biçimlerini ve politikalarını içermektedir.⁵⁴



Şekil 1.12 Veri tabanı türleri

1.5.2. Veri Madenciliğinin Pazarlamadaki Rolü

Veri madenciliğinin iki temel rolü mevcuttur. Bunlardan ilki doğru kararların verilebilmesi için verilerin bilgiye dönüştürülmesidir. İkincisi ise doğru eylemlerin oluşması için bilgiyi operasyonel sistemlere dağıtan mekanizmaların sağlanmasıdır. Ayrıca bugünkü ticaret koşulları nedeniyle şirketler başarılarını belirlemede büyük

⁵⁴ Swift, a.g.e., s. 93

rol oynayan birçok değişkenle sürekli baş etmek durumundadırlar. Bunlardan en temel dört tanesi şu şekilde sıralanabilir: ⁵⁵

1. Küresel veya yerel rekabetteki artış: Veri madenciliği ürünlerin veya dağıtım kanallarının karlılığı analizinde kullanılabilir. Veri madenciliği yeni piyasaların veya ticari fırsatların saptanmasına veya mevcut en karlı girişimlere odaklanarak karın ve pazar payının artırılmasına yardımcı olabilir.

2. Sektörlerin yeniden yapılandırılması: Sürekli artan veriler içinden ticari aktiviteler ile müşteri trendlerine ilişkin verilerin saptanmasını sağlar. Ayrıca sürekli gelişen e-ticaret ve akıllı üstleniciler (*intelligent agents*) benzeri veri madenciliği teknolojileri kullanılarak müşteriler ile tedarikçiler buluşturulabilir ve müşteri tatmini sağlanabilir.

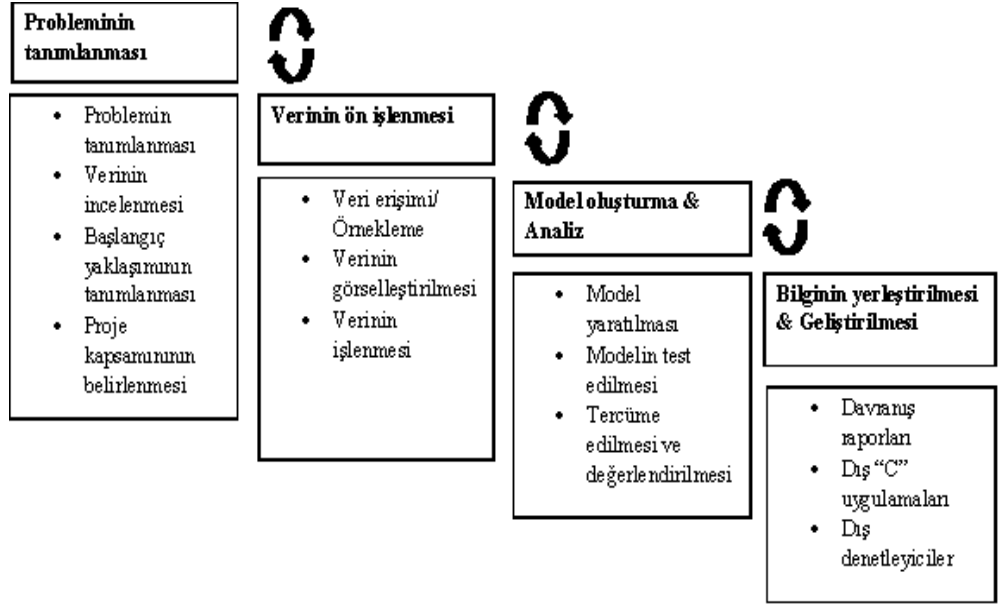
3. Daha çok talep eden ve daha az sadık müşteriler: Veri madenciliği müşterileri yeni bir ürün, hizmet satınalma veya rakip şirkete geçme eğilimine göre sınıflandırılabilir. Bu yolla pazarlama maliyetlerinin azaltıldığı ve müşteri tatmininin artırıldığı daha etkin pazarlama veya müşteriyi elde tutma programları uygulanır.

4. Zaman kısıtlaması: Temel iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması sonucunda karar verebilmek için gerekli bilgilerin edinilmesi ve kararların uygulanması için gerekli sistemlerin otomatik hale getirilmesi sağlanmış olur.

Deneyimli şirketler bir müşteri herhangi bir departmanla her seferinde iletişim kurduğunda o bilgileri alıp saklamaktadır. İletişim kurulan temas noktaları, müşterinin satın alımı ve çevrim içi sorgulamalar gibi verileri içermektedir. Söz konusu veriler şirketin iletişim merkezi tarafından toplanıp veri ambarında düzenlenmekte ve şirket personeli veriyi yakalayıp analiz edebilmektedir. Analizler sonrasında bireysel müşterilerin ihtiyaçları ve tepkileri hakkında sonuç çıkartılabilmektedir. Aynı zamanda tele pazarlamacılar da müşteri taleplerine müşteri ilişkisinin genel resmine bakarak cevap verebilmektedir. Ayrıca veri madenciliği sayesinde pazarlama istatistikçileri geniş bir veri tabanından bireyler, trendler ve bölümlere ilişkin yararlı bilgileri çıkarabilmekte ancak veri tabanından daha fazla

⁵⁵ A.g.e., s. 96

bilgi öğrenmek isteyen şirketlerin veri madenciliğinde uzmanlaşmış personel veya şirketlerin hizmetlerini işe almaları gerekmektedir. Zira veri madenciliği kümelenme analizi, otomatik etkileşim tesbiti, öngörü modelleme ve sinir ağı gibi ileri derecede geliştirilmiş istatistiksel ve matematiksel tekniklerin kullanımını içerebilmektedir. Şekil 1.13' de veri madenciliği sürecinin temel adımları mevcuttur.⁵⁶



Şekil 1.13 Veri madenciliği sürecinin adımları

(Kaynak: Swift R. S., **Accelerating Customer Relationships: Using CRM and relationship Technologies**, USA: Prentice Hall, 2001, s. 103)

1.5.3. Veri Tabanının Kullanılması

Veri tabanı müşterilerle ilişkilerin oluşturulması, yürütülmesi ve geliştirilmesinde çeşitli faydalar sunmaktadır. Bunlardan en önemlileri şu şekilde sıralanabilir:⁵⁷

1. Potansiyel müşterileri saptamak: Birçok şirket satış yapabilmelerine imkan sağlayacak bilgileri ürünlerin veya hizmetlerin reklamasyonu sayesinde elde etmektedir. Reklamlar belli bir tepki özelliğini (*response feature*) barındırmaktadır ve bu tepkiden yararlanarak veri tabanı oluşturulabilmektedir. Şirketler bu verilerden

⁵⁶ A.g.e., s. 103

⁵⁷ Kotler, a.g.e., s. 54

yararlanarak en iyi potansiyel müşterileri ayırıp sonrasında elektronik posta veya telefon yoluyla iletişime geçerek şirket müşterisine çevrilmeye çalışabilirler.

2. Teklifin hangi müşterilere yapılacağını kararlaştırmak için:

Şirketler geleneksel satışın yanı sıra yıkarı satış ve çapraz satış yapmak isterler. Bu nedenle belli bir teklif için ideal müşteri profili oluşturulup sonrasında veri tabanından yararlanarak ideal müşteri profiline en çok benzeyenlerle temasa geçilmektedir. Örneğin US West, yılda iki kere daha karlı olabilecek müşterileri bulmak için müşteri listelerini elemektedir. Şirketin veritabanı her bir müşterinin arama modeline ilişkin 200'den fazla gözlemi içermektedir. Demografik verilere, şehiriçi ve şehirdışı aramalara veya müşterinin sesli postaya sahip olup olmamasına bakarak potansiyel harcama hesaplanmaktadır. Bu bilgileri kullanarak US West söz konusu müşteriye ne kadar pazarlama harcaması yapacağına ilişkin bir kestirme yol belirlemiş olmaktadır. Royal Caribbean, yolcu gemilerinde kalan yerleri doldurabilmek için anlık karar verebilecek müşterileri veri tabanını kullanarak belirleyip teklif sunmaktadır. Teklif sunarken emekliler ve bekar müşterilere odaklanır. Böylece daha az boş kamara ile yola çıkmış ve karını en yüksek düzeye çıkarmış olur.

3. Müşteri sadakatini derinleştirmek:

Şirketler müşteri özelliklerini hatırlayarak olumlu bir ilgi yaratabilirler. Mesela uygun hediyeler, indirim kuponları veya ilgi çekici okuma materyali gönderilebilir. Örneğin Fingerhut, veri tabanlı pazarlamayı ve ilişki kurmayı başarılı bir şekilde kullanarak ülkenin en büyük doğrudan posta pazarlama şirketi haline gelmiştir. Bu başarısında aile üyelerinin yaş, medeni hal ve çocuk sayısı gibi demografik verilerin yanısıra müşterilerin hobileri, ilgi alanları ve doğum günlerine ait bilgileri de takip etmesinin payı büyüktür. Postayla gönderilen her teklif müşterinin muhtemel satın alacağı teklife dayandırılarak müşteriye özel hale getirilmektedir. Yıllık çekiliş, ücretsiz hediyeler ve ertelenmiş faturalar gibi düzenli ve özel promosyonları kullanarak müşteriyle sürekli temas halinde kalınır. Mars, şeker piyasasının yanısıra kedi mamasında da pazar lideridir. Veterinerlerle iletişime geçerek ve “Kedinizin Bakımı Nasıl Yapılır” isimli ücretsiz kitapçıkların reklamasyonu ile Almanya'daki hemen hemen her kedi sahibinin isimlerini toplamıştır. Ücretsiz kitapçığı isteyenlerden kedisinin ismi, yaşı ve doğum günü bilgilerini içeren bir anket doldurması istenir. Sonrasında her bir

kediyeye doğum gününde, doğum günü kartıyla birlikte şirketin yeni mamasının ücretsiz numunesi veya Mars markasına ait indirim kuponu gönderilir.

4. Müşteri satın alımlarının tekrar aktif hale getirilmesi: Şirketler otomatik postalama programlarını kurarak (otomatik pazarlama) müşteri satın alımlarını tekrar aktif hale getirebilirler. Sistem otomatik olarak doğum günlerinde, yıl dönümlerinde, yılbaşında (yılbaşı alışverişini hatırlatmak amacıyla da kullanılabilir), sezon sonu promosyonlarında posta gönderir. Böylece veri tabanı şirkete müşterilerin ilgisini daha çok çeken, aynı zamanda da güncel teklifler sunulmasında yardımcı olur. Bunların yanı sıra veri madenciliği müşteri edinilmesi, çapraz satış ve yukarı satış, karlı müşterilerin elde tutulması gibi çeşitli pazarlama kampanyalarında da doğru kullanıldığı takdirde büyük faydalar sağlamaktadır. Veri madenciliğinin kullanılabileceği pazarlama kampanyaları Tablo 1.4’te mevcuttur.

Tablo 1.4 Veri madenciliğinin kullanım alanı

Amaç	Pazarlama uygulaması
Müşterilerin edinilmesi	<ul style="list-style-type: none"> Yeni müşteriler bulma, müşteri tabanını yeni ve potansiyel olarak karlı müşterilerle genişletmek (<i>Acquisition</i>)
Müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> Mevcut müşterilere ek ürünler ve hizmetler satmak ve promosyonunu yapmak (<i>Cross selling</i>) Müşterilere daha karlı ürünlerin teklifini yapmak (<i>Up selling</i>) Müşterilerin satın aldığı ürün ve hizmetlerin kullanımını arttırmak (<i>Deep selling</i>)
Müşterilerin elde tutulması	<ul style="list-style-type: none"> Şu anki durumda karlı olan veya potansiyel olarak karlı olabilecek müşterilerin kaybedilmesini önlemek (<i>Retention</i>)

(Kaynak: Tsipstis K., Chorianopoulos A., **Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer Segmentation**, West Sussex:John Wiley & Sons, 2009, s.33)

Bir katalog şirketi olan Fingerhut geniş müşteri veri tabanında 30 milyon hane halkının her birine ilişkin 1,400 bilgi birimine sahiptir. Royal Bank of Canada 9 milyon müşterisine ait bireysel veriye sahiptir ve bireysel müşterilerinin yaşam boyu değerini, değişik tekliflere ilişkin potansiyel ilgilerini modelleme becerisine sahiptir. İsviçreli bir firma olan Novartis'in Latin Amerika birimi 100,000 Arjantinli çiftçinin verilerini tutup, ekinlerin korunması için kullanılan kimyasal alımlarını bilip, çiftçileri değerlerine göre gruplandırıp her bir gruba farklı davranmaktadır.⁵⁸

1.5.4. Veri Tabanının Kullanılmasının Verimliliğe Etkisi

Verimliliği arttırmak için karlı olabilecek müşterilerin hedeflenmesi gerekmektedir. Bunun içinde doğru müşteriye doğru ürün sunmak yer alır. Karlı olabilecek müşterilerin hedeflenmesi yeni bir kavram olmasa da özelleştirilmiş kampanya yönetimi yeni bir kavramdır. Bunun için ya müşteriler küçük müşteri bölümlerine ayrılır ya da bire bir pazarlama uygulanır. Ancak bu sürecin başarılı olabilmesi doğru bilgi yapısı gereklidir. Uluslararası Veri Kurumu (*International Data Corporation*) tarafından 1996 yazında tamamlanan ve Kuzey Amerika'daki 62 veri ambarında uygulanan bir çalışmaya göre ortalama yatırım getirisi, uygulamadan sonraki ilk 2-3 yıl içinde yaklaşık olarak %401 olmuştur. NCR Kurumu (*The NCR Corporation*) tarafından yapılan başka bir çalışmaya göre perakende sektöründeki 20'den fazla veri ambarında yaklaşık olarak %300-1000 yatırım getirisi iki yıldan az sürede elde edilmiştir. Yatırımın getirisi karlı müşteriler elde tutulduğunda ve tercih edilen müşteriler elde edildiğinde artar. Yani yatırım getirisi hem mevcut hem de yeni ilişkiler sağlandığında artmaktadır.⁵⁹

1.5.5. Veri Tabanlı Pazarlamanın Sakıncaları

CRM'in etkin kullanımını engelleyen üç problem mevcuttur. Bunlardan ilki veri tabanının oluşturulması ve sürdürülmesinde kullanılacak bilgisayar donanımı, veri tabanı yazılımı, analitik programlar, iletişim bağı ve yetenekli personel için gereken büyük yatırım maliyetidir. İşe yarayacak bilgilerin toplanması, özellikle de bireysel müşteri ile şirket arasında oluşabilecek fırsatların yakalanması zordur.

⁵⁸ Swift, a.g.e., s.93

⁵⁹ A.g.e., s. 25

Bazı durumlarda müşteri veri tabanının oluşturulması istenilen yararı sunmayabilir. Bu durumlar:⁶⁰

- Ürün sadece bir kez alıma mahsus ise (mesela büyük bir piyano)
- Müşterilerin markaya sadakati düşük ise (mesela müşteri kaybı fazlaysa)
- Birim satışın çok küçük olduğu durumlarda (mesela şeker, çikolata vs.)
- Bilgi toplanmasının maliyeti çok yüksekse

Bir diğer problem şirketteki herkesi müşteri odaklı olmaya ve bilgiyi kullanmaya ikna etme gerekliliğidir. Çünkü çalışanlar geleneksel pazarlamayı kullanmayı, müşteri yönetimi pazarlamasını kullanmaya çalışmaktan daha kolay bulabilmektedir. Son olarak da bazı müşterilerin şirketle ilişki kurmak istememesi hatta kişisel bilgilerinin şirket tarafından toplanmasına kızması söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle şirketler müşterilerin mahremiyet ve güvenlik konularındaki davranışlarına dikkat etmelidir. Örneğin American Express, müşterilerin açık işlem bilgilerini satmadığı için uzun süre boyunca mahremiyet konusunda lider olarak görülmüştür. Ancak “Knowledge Base Marketing” kurumu ile yaptığı ortaklığı duyurduğunda müşterilerinin tepkisini çekmiştir. Kurduğu ortaklık 175 milyon Amerikalı’ dan American Express kartını kullananların bilgilerinin herhangi bir kurum tarafından bilinebilmesi anlamına gelmekteydi. American Express tepkilerden sonra ortaklığı iptal etmiştir. Sonuçta çevrimiçi şirketler gizlilik politikalarını açıklayacak ve müşterilerine istemedikleri sürece bilgilerinin veri tabanında tutmama hakkı verecek şekilde akıllı davranmalıdırlar.⁶¹

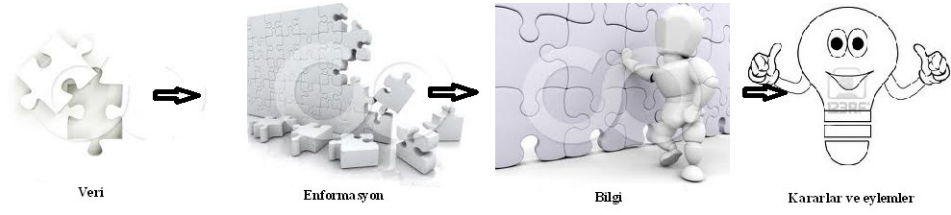
1.5.6. Veri Madenciliğinde Dikkat Edilecek Hususlar

Veri madenciliği Şekil 1.14’ te gösterildiği üzere bilginin keşfedilmesi sürecidir bu nedenle veriler bilgiye dönüştürülmediği sürece eylem mümkün değildir. Veri ambarı kullanıcıları genellikle zengin veri fakir bilgi veya veride boğulup bilgide yokluk çekme fenomeni ile karşı karşıya kalırlar. Ancak yeni veri madenciliği araçları karmaşık algoritmalarından kaçınarak uzmanlardan çok ticari kullanıcıların da kullanabileceği sistemler sunabilmektedir.⁶²

⁶⁰ Kotler, a.g.e., s. 55

⁶¹ A.g.e., s.57

⁶² Swift, a.g.e., s. 100



Şekil 1.14 Verinin kararlar için bilgiye dönüştürülmesi

(Kaynak: Swift R. S., **Accelerating Customer Relationships: Using CRM and relationship Technologies**, New Jersey: Prentice Hall, 2001, s. 101)

Veri tabanlı pazarlama herkese göre olmayabilir. Daha çok kolayca bilgi toplayabilen ticari pazarlamacılar ve hizmet sağlayan şirketler (oteller, bankalar ve havayolu şirketleri) tarafından kullanılmaktadır. Paketlenmiş ürün perakendecileri ve tüketici paketlenmiş ürün şirketleri tarafından daha az kullanılmaktadır. Ayrıca sistemin yetersiz tasarlanması, çok pahalı olması, kullanıcıların sistemi pek kullanmaması veya ortak çalışanların sistemi gözardı etmesi gibi nedenlerden veri madenciliği istenen sonuçları vermeyebilir. Deloitte danışmanlık şirketinin 1999'daki bulgularına göre şirketlerin %70'i CRM uygulamaları boyunca ya çok az gelişmeyle karşılaşmış ya da hiç bir gelişmeyle karşılaşmamıştır. CNA Insurance'daki beş programcı dokuz ay boyunca beş yıllık veriyi bilgisayara yüklemiş ve verilerin yanlış kodlandığını görmüşlerdir. Veri doğru kodlansa bile insanlar ilgi alanlarını bıraktıkları veya değiştirdikleri için veriler sürekli güncellenmesi gerekmektedir.⁶³

1.6. Operasyonel Müşteri İlişkileri Yönetimi

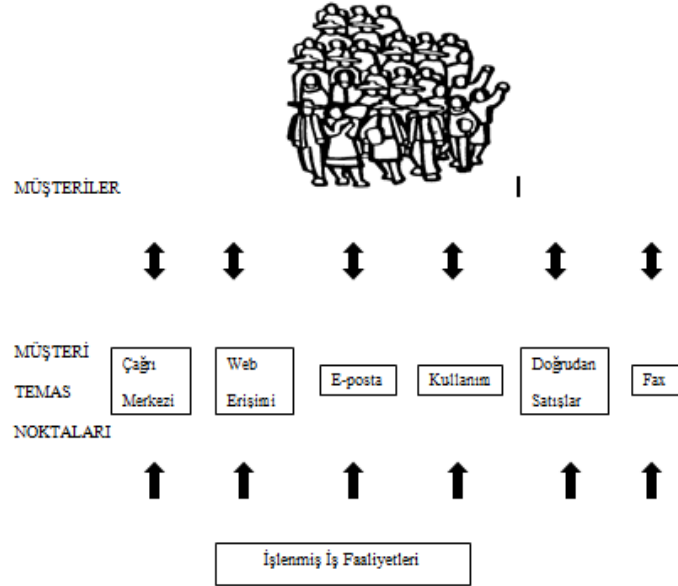
Operasyonel CRM, iş süreçlerini desteklemeyi ve bu iş süreçlerinin sonuçlarının ilgili çalışana iletilmesini ifade etmektedir. Sürecin temel bileşenleri Şekil 1.15'de mevcuttur. Operasyonel CRM' de müşteriyle bire bir etkileşim içerisindeyken onunla ilgili eldeki tüm veriler de eş zamanlı olarak görüntülenebilmektedir. Pratikte yararlanılan bazı operasyonel CRM uygulamaları

⁶³ Kotler, a.g.e., s. 56

Satış Gücü Otomasyonu (*SFA*) adı altında bulunmaktadır. Bunlar genel olarak şunlardır: ⁶⁴

- İletişim yönetimi
- Kota yönetimi
- Tahminler
- Müşteri tercihlerinin, satın alma alışkanlıklarının ve demografik verilerin izlenmesi
- Performans yönetimi

Operasyonel CRM ayrıca müşteriler ve şirket arasındaki çift yönlü iletişimi sağlamaktadır. Müşteriyle kurulan etkileşimlere de temas noktası denmektedir. Bu temas noktaları müşterileri destek hattı benzeri gelen bir iletişimi içerebileceği gibi e-posta promosyonu gibi giden bir iletişimi de içerebilmektedir. ⁶⁵



Şekil 1.15 Operasyonel CRM-Müşteriye Dokunmak

(Kaynak: Dyche J., **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**, Indiana: Addison-Wesley, 2002, s. 13)

1.7. Analitik Müşteri İlişkileri Yönetimi

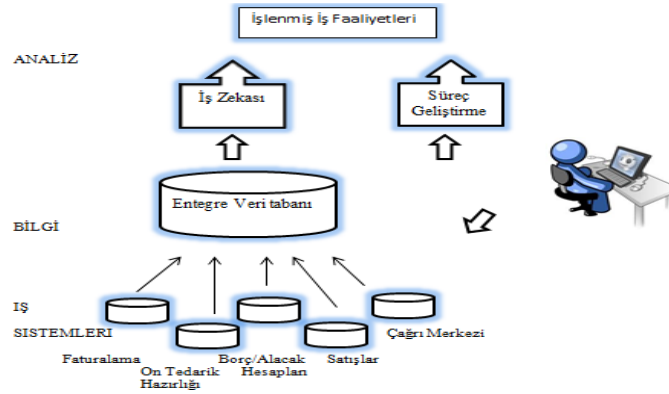
⁶⁴ Shanmugasundaram, a.g.e., s. 10

⁶⁵ Jill Dyche, **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**, Indiana: Addison-Wesley, 2002, s. 13

Ön ofis olarak adlandırdığımız Operasyonel CRM’ de meydana gelen müşteri aktivitelerinin anlaşılmasını içeren arka ofis veya diğer bir adlandırmayla Stratejik CRM’ dir. ⁶⁶ Operasyonel CRM’ den toplanmış veriler müşterilerin bölümlendirilmesi veya kurulacak potansiyel bir ilişkinin saptanmasında kullanılmaktadır. Ana amaç müşteri listesinin elde edilmesi, korunması ve gerekli durumlarda modifiye edilmesidir. ⁶⁷ Analitik CRM kullanılarak uygulanacak bazı analizler; kampanya yönetimi ve analizleri, iletişim kanalı optimizasyonu, iletişim optimizasyonu; müşterilerin edinilmesi, tekrar aktif hale getirilmesi ve korunması, müşteri bölümlendirmesi, müşteri tatmininin ölçülmesi, finansal tahminler, fiyatlandırma optimizasyonu, ürün geliştirme, program değerlendirmesi ve risk yönetimidir.

1.7.1. Analitik CRM Sisteminin Çalışması

Doğru kullanıldığında Analitik CRM, büyük miktarda görevler arası veriyi içerebilmektedir. Bu veriler iş analizine yardımcı olacak çeşitli kaynaklardan toplanmış kurumsal veriyi içeren veri tabanlarında depolanmaktadır. ⁶⁸ Bu süreç Şekil 1.16’ daki ve Şekil 1.17’deki aşamalardan oluşmaktadır.



Şekil 1.16 Analitik CRM- Müşteriyi Anlamak

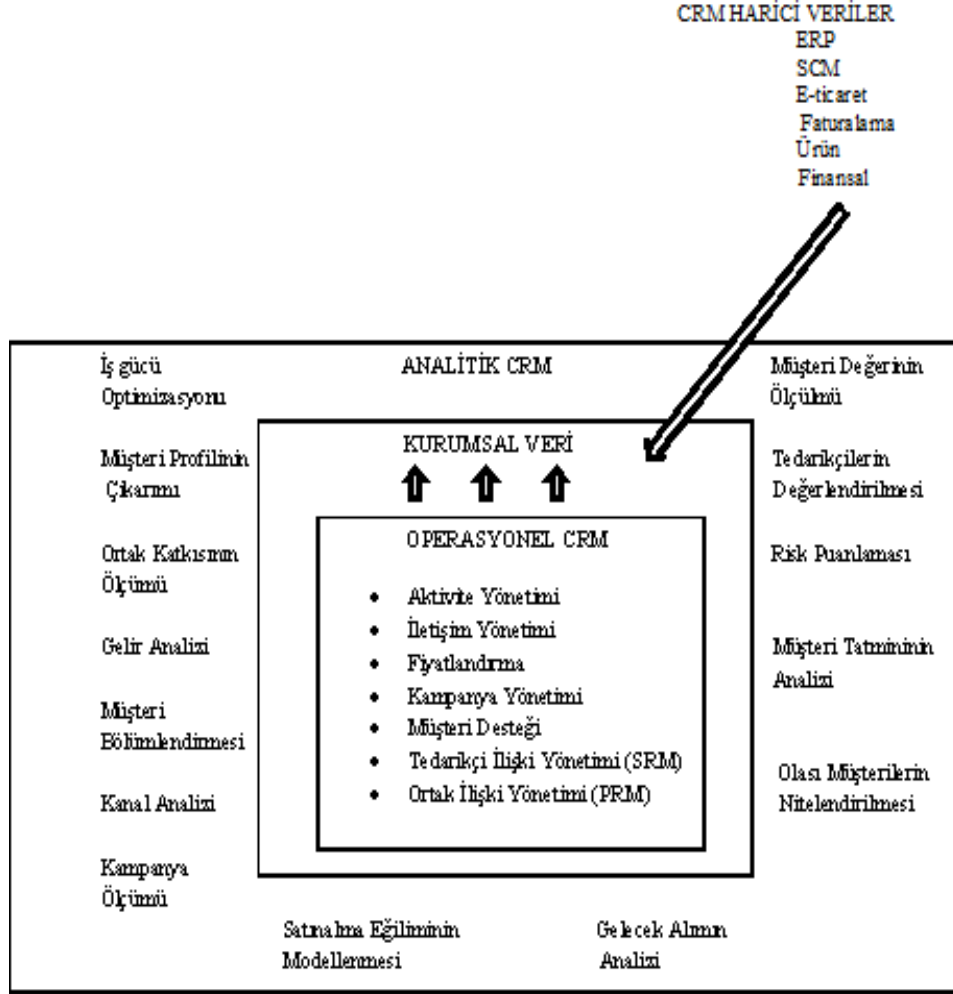
(Kaynak: Dyche J., **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**, Indiana: Addison-Wesley, 2002, s. 14)

⁶⁶ Dyche, a.g.e., s. 13

⁶⁷ Shanmugasundaram, a.g.e., s. 10

⁶⁸ Dyche, a.g.e., s. 14

Analitik CRM, ancak Operasyonel CRM ve diğer kurumsal sistemlerden gelen veriler kullanılarak müşteri eylemlerinin takip edildiği ve müşteriyle kurulan ilişkinin sürdürüldüğü koşulda anlam ifade edebilmektedir.⁶⁹



Şekil 1.17 Analitik CRM

(Kaynak: Dyche J., **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**, Indiana: Addison-Wesley, 2002, s. 130)

⁶⁹ A.g.e., s. 130

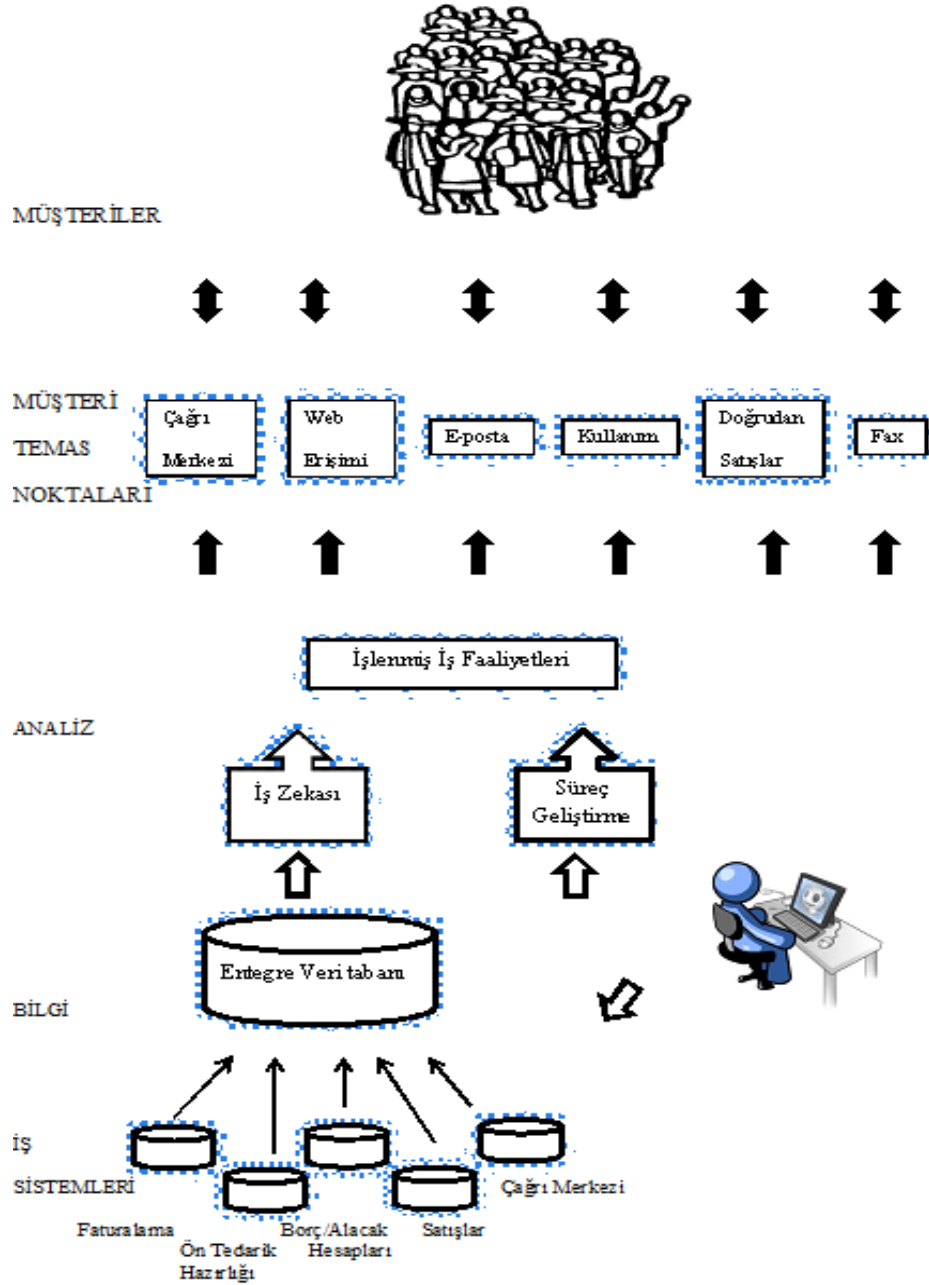
1.7.2. Analitik CRM' in Faydaları

Hem Operasyonel hem de Analitik CRM uygulayan işletmelerin elde edebileceği faydalar şu şekilde sıralanabilir:⁷⁰

- Müşterileri kişiselleştirilmiş indirimlerle ödüllendirme
- Önceki alımlara bakarak belli bir müşterinin ihtiyacını karşılayacak ürün ve hizmetleri proaktif bir şekilde sunmak
- Web sitesini ziyaret eden kullanıcıların profiline bakarak içeriği dinamik bir şekilde kişiselleştirmek ve bu yolla satın alım hızını arttırmak
- Yaşam boyu değere bakarak müşteri başına pazarlama harcamalarını ayarlamak
- Müşterinin sonraki alımını ön görmek için temas noktası birleşimlerini analiz etmek
- Web sitesi kullanımını daha iyi anlamak ve web tasarımlarını geliştirmek için bireysel ziyaretçiler ve müşteri bölümlerinden faydalanmak
- Getirilen müşterin değerine dayanarak satış temsilcilerine uygulanan komisyonları ve özendirici uygulamaları kişiselleştirmek
- Bireysel tercihlere dayanarak özendiriciler yoluyla müşterinin şirketi bırakmasını engellemek
- Müşterinin geçmişini ve tercihlerini anlayan satış temsilcileri yoluyla en yüksek değeri sağlamak

Ön ofisin ve arka ofisin bir araya nasıl getirildiğini gösteren CRM ekosistemi Şekil 1.18' teki gibidir.

⁷⁰ A.g.e., s. 131



Şekil 1.18 CRM iskeleti

(Kaynak: Dyche J., **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**, Indiana: Addison-Wesley, 2002, s. 149)

2. ÇAPRAZ SATIŞ PERFORMANSI

Çapraz satış temel olarak firmanın bir ürününü veya hizmetini satın alan müşteriye başka bir ürün veya hizmeti de satmaktır. Mevcut müşteriye satış yapıldığı için hem firmanın geliri hem de o müşteriden kazanılan gelir artar. Ayrıca yeni bir müşteri kazanmaktan daha az maliyetlidir. Ancak çapraz satış yaparken, satış yapılacak müşterinin seçilmesi, müşteri profilinin çapraz satışa etkisi ve çapraz satış için doğru zamanın seçilmesi gibi faktörler başarıda önemli rol oynamaktadır.⁷¹

Literatürde performansa ilişkin birçok çalışmanın temelini oluşturan iki öncelikli araştırma söz konusudur. Bunlardan ilki satış performansını etkileyen öncül faktörleri motivasyon (*motivation*), yetenek (*aptitude*) ve rol algısı (*role perception*) olarak tanımlamışlardır.⁷² Sonrasında yapılmış başka bir çalışmada ise performansı etkileyen öncül faktörler rol değişkenleri (*role variables*), beceri ve motivasyon olarak belirtilmiştir. Ancak bunun yanı sıra kişisel faktörler, örgütsel ve çevresel faktörlerin de performansı belirlemede etkisi olduğuna yer verilmiştir.⁷³ Satış etkinliğini arttırmaya yönelik yapılan başka bir çalışmada ise performansı etkileyen üç faktörün üzerinde durulmuştur. Bunlar rol algısı, motivasyon ve beceri olmakla beraber becerinin en önemli bileşenlerinden biri olarak görülen uyarlanmış satış (*adaptive selling*) üzerinde durulmuştur.⁷⁴ Uyarlanmış satış, söz konusu duruma bağlı olarak davranışların adapte edilmesi ile ilgilidir. Müşteri etkileşimleri sırasında, satış

⁷¹ Dyche, a.g.e. , sy 31

⁷² Orville C.Walker, Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research", **Journal of Marketing Research**, Vol. 14, Issue 2, 1977, s. 156-168

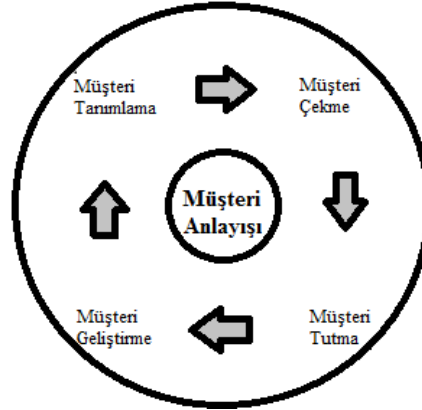
⁷³ Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, Steven W. Hartley, Orville C.Walker, "The determinants of salesperson performance: A meta-analysis", **Journal of Marketing Research**, Vol 22, 1985, s. 103-118

⁷⁴ Barton A. Weitz, Harish Sujan, Mita Sujan, **Journal of Marketing**, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", Vol. 50, Issue 4, 1986, s. 174-191

durumunun yapısı hakkındaki algılanılmış bilgiye dayanarak satış davranışlarında değişikliklerin yapılması olarak tanımlanmaktadır.⁷⁵

2.1. Çapraz Satış

Şirketlerin CRM' i kullanmasının en önemli nedenlerinden biri müşteri değerini arttırmaktır. Bunun için uygulanacak çeşitli pazarlama girişimlerinden en temelleri Şekil 2.1' den görülmektedir. Bunlar müşterileri elde tutmak ve tekrar kazanmak, yeni müşteriler edinmek, müşteri sadakatini sağlamak, çapraz ve yukarı satış uygulamaktır.⁷⁶ CRM programları aynı zamanda cüzdan payını veya müşterinin size harcadığı miktarı arttırmaya yöneliktir. Amaç müşterinin beğenebileceği tamamlayıcı ürünleri hizmetleri saptamaktır. Müşterinin zaten hali hazırda şirketle bir ilişkisi olduğu için de çapraz ve yukarı satış uygulamaları büyük önem kazanır.⁷⁷



Şekil 2.1 Müşteri Yönetimi Araçları

(Kaynak: Kraclauer A. H., Mills D. Q., Seifert D., **Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level**, Berlin: Springer-Verlag, 2004, s. 6)

Birçok araştırmada çapraz satışa veri tabanlı pazarlama açısından yaklaşılmıştır. Özellikle çapraz satış yapılacak müşterilerin seçilmesi konusunda finans sektörü başta olmak üzere çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bazı araştırmacılar

⁷⁵ Jaap Wink, Willem Verbeke, "Adaptive Selling and Organizational Characteristics: Suggestions for Future Research", **Journal of personal selling & sales management**, Vol. 13 Issue 1, 1993, s. 15-23.

⁷⁶ Stanler A. Brown, **Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business**, Kanada: John Wiley&Sons, 2000, s.14

⁷⁷ A.g.e.

ise çapraz satışa müşteri açısından yaklaşmış, finans sektöründe çalışmalar yaparak müşterilerin çapraz alım davranışlarını nelerin etkilediğini incelemişlerdir.

Çapraz satış (*cross-selling*) 20.yy' in sonlarına doğru popülerleşen bir fikirdir. Temel olarak aynı müşteriye farklı marka ve ürünlerden daha fazla satmaktır. Daha geniş anlamda firmanın bir ürününü veya hizmetini satın alan müşteriye başka bir ürün veya hizmeti de satmaktır. Economist'e göre ise; bir firmanın sunduğu hizmetlerden birini satın alan kişinin, yine aynı firmanın başka bir hizmeti için de müşteri konumuna gelmesini açıklayan sinerjik bir kavramdır. Amaç müşterinin almaya ikna olduğu veya çoktan almış olduğu bir ürün, hizmete ek olarak bir başka satış yapmaktır.⁷⁸

Çapraz satışa örnek olarak yeni annelerin bebekleri için bir şeyler satın alırken aynı zamanda kendilerine de giysi satın almalarıdır. Çapraz satışta mevcut müşteriye satış yapıldığı için hem firmanın geliri hem de o müşteriden kazanılan gelir artar. Ayrıca yeni bir müşteri kazanmaktan daha az maliyetlidir.⁷⁹ Çapraz satışın karlılığı nasıl etkilediğine dair basit bir örnekle durum anlaşılabilir. Aylık ortalama 1.000 sipariş alan ve sipariş başına ortalama 50 dolar ücret alan bir şirketin aylık geliri 50.000 dolar olur. Eğer her bir siparişi ortalama yüzde 5 arttırsak aylık 2.500 dolar artış ve yıllık 30.000 dolar artış elde edilir.⁸⁰

Yukarı satış (*up-selling*) da çapraz satışa yakın bir kavramdır. Çapraz satış da yukarı satış da siparişin büyüklüğünü arttırmaya yarayan pazarlama taktikleridir. Ancak yukarı satış, müşterinin aldığı ürünü ek bazı özellikler veya ek hizmet sunarak (satıcıya ek kar sağlayacak şekilde) bir üst seviyeye çıkarmaktır (*up-grade*). Esas olarak yukarı satışta kullanıcının almak üzere olduğu ürünlere bakıldıktan sonra bu ürünlerden herhangi birinin bir üst modeli olan ürünler sunulur.⁸¹

⁷⁸ Tim Hindle, **Guide to Management Ideas and Gurus**, London: Profile Books, 2008, s.51

⁷⁹ Dyche, **a.g.e.**, s.31

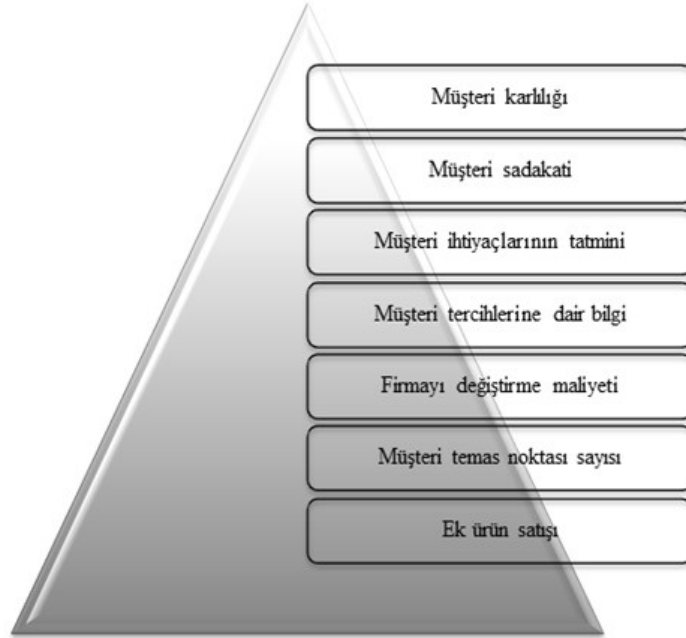
⁸⁰ Jason Bentrup, James Whatley, **Building E-commerce Sites in the .NET Framework**, USA:Sams Publishing, 2002, s. 228

⁸¹ **A.g.e.**, s. 235

2.1.1. Çapraz Satışın Faydaları

Müşteri bir firmadan ne kadar fazla ek ürün veya hizmet satın alırsa ikisi arasındaki temas noktası (*customer touch point*) sayısı artar. Böylece müşterinin o firmayı değiştirme maliyeti (*switching cost*) artmış olur. Bunun yanı sıra firma müşteriyle ne kadar çok iletişim kurarsa onun satın alma davranışları ve tercihleri hakkında daha çok bilgi edinir. Böylece o müşterinin ihtiyacını rakiplerinden daha etkili bir şekilde tatmin etme becerisi kazanmış olur. Bütün bunların sonucunda firma hem müşteri sadakatini hem de müşteri karlılığını arttırabilir.⁸² Bir birini takip eden ve en sonunda da karlılığın artmasıyla sonuçlanan bu adımlar

Şekil 2.2' de sıralanmıştır.



Şekil 2.2 Çapraz Satışın Karlılığa Etkisi

Özellikle internetten satış yapan şirketlerde, çapraz satışla toplam siparişi arttırmanın yanısıra iki ek teşvik de sağlanmış olur. Birincisi, kullanıcı ilgilendiği bir ürüne bakarken benzer ürünlerin bir listesini göstermek diğer ürünü de alma dürtüsü doğurabilir. Eğer liste gösterilmezse kullanıcı doğrudan ödemeye geçebilir. Örnek

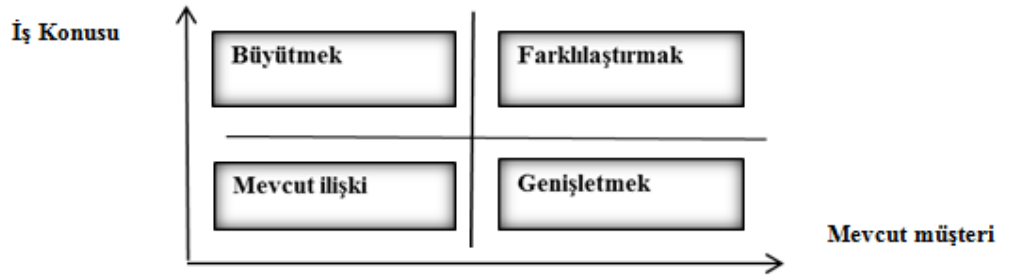
⁸² Wagner A. Kamakura, v.d., “Cross-Selling Through Database Marketing: A Mixed Data Factor Analyzer for Data Augmentation and Prediction” , **International Journal of Research in Marketing**, Issue 20, 2003, s. 45 – 65

olarak eğer kullanıcı golf sopasına bakıyorsa ona golf topu hatta golf eldiveni önerilebilir. İkincisi, kullanıcı kataloğu o anda gerçek bir satın alma isteği olmadan öylesine inceliyor olabilir. Ancak bir ürünü incelerken çapraz satış listesindeki ürünlere de bakmış olur. Listede ihtiyacı olan bir ürünü görebilir ve gidip o ürünü alabilir. Bu durumda gerçekte satın alma isteği olmayan bir kullanıcıdan bir sipariş yaratmış olunur.⁸³

2.1.2. Çapraz Satış Türleri

Çapraz satış Şekil 2.3' den de görüleceği üzere dört farklı türe ayrılabilir. Bunlar mevcut müşteri ve iş konusuna göre büyütmek, farklılaştırmak, mevcut ilişki ve genişletmek şeklinde sınıflandırılmaktadır.

1. **Büyütmek:** Yeni bir hizmeti mevcut müşteriye sunmaktır.
2. **Genişletmek:** Mevcut hizmeti mevcut müşterinin kuruluşunda çalışan yeni bir müşteriye sunmaktır.
3. **Farklılaştırmak:** Yeni hizmeti mevcut müşterinin kuruluşunda çalışan yeni bir müşteriye sunmaktır.
4. **Mevcut ilişki:** Mevcut müşteriye mevcut hizmeti sunmaktır. Büyütmek ve genişletmekte yeni bir oyuncu sisteme dahil olurken, farklılaştırmakta sisteme iki yeni oyuncu dahil olur.⁸⁴



Şekil 2.3 Çapraz satış türleri

(Kaynak: Maister D. H., Green C. H., Galford R. M., **The Trusted Advisor**, New York: The Free Press, 2000, s. 186)

⁸³ Hindle, a.g.e., s.235

⁸⁴ David H. Maister, Charles H. Green, Robert M. Galford, **The Trusted Advisor**, New York: The Free Press, , 2000, s. 186

2.1.3. Çapraz Satış İçin Verilerin Kullanılması

Müşteriye birbirini tamamlayan ürünler satılır ve bunun için de veri madenciliği kullanılarak müşterinin satın alma eğilimi analiz edilir.⁸⁵ USAA, halen görevini sürdüren veya emekli olmuş askeri personele ve ailelerine hizmet veren bir sigorta şirkettir. Bütün müşterileriyle ilgili detaylı bilgilerin kaydını tutup buradan yola çıkarak hayatlarının hangi aşamalarında olduklarını ve ne gibi hizmetlere ihtiyaçları olacaklarını belirler. Fidelity Investments, müşterilere ait detaylı bilgilerden yola çıkarak bunu başka hangi Fidelity hizmetlerine ihtiyaç duyacaklarını belirleyen bilgisayar modeline dönüştürür. Böylece müşteri aradığında telefondaki yetkili kişinin bilgisayar ekranında konuyu nasıl devam ettirebileceğine dair bilgiler belirir.⁸⁶

2.1.4. Çapraz Satış Uygulamaları

Birbirini tamamlayan ürünlerin çapraz satışında perakendeden bankacılık ve yatırım sektörüne kadar geniş bir yelpazede yararlanılabilir. Mesela ev alan bir müşteri, güvenlik hizmetleri veya sigorta hizmetleri için de iyi bir aday olabilmektedir.⁸⁷ Carlson şirketleri (büyük bir gezi ve pazarlama grubu) çapraz satışta başarılı olarak kabul edilmektedir. Ne zaman Carlson'ın müşterilerinden biri bir organizasyon düzenlese (yıl dönümü kutlaması gibi) Carlson Wagonlit gezi acentası, etkinliğe çağırılmış olanlar için gerekli rezervasyonları yapar. Ziyaretçilerin büyük bir kısmı Carlson Radisson otellerinde kalır, diğerleri de Carlson'ın lüks yolcu gemisinde bir geziye çıkar veya Carlson'ın Friday restoranında yemek yerler.⁸⁸

Özellikle bankalar Şekil 2.4' te de olduğu gibi üye işyerleri ile ortak iş yapma girişiminde sıkça bulunmaktadır. Böylece kredi kartları, diğer bankacılık ürünlerinin de çapraz satışına imkan oluşturur. Alışverişleri taksitle yapma, yapılan

⁸⁵ Emel Kızılkaya Aydoğan, Cevriye Gencer, Sinem Akbulut, "Churn Analysis And Customer Segmentation Of A Cosmetics Brand Using Data Mining Techniques", **Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt 26, No1, 2008, s. 42-47

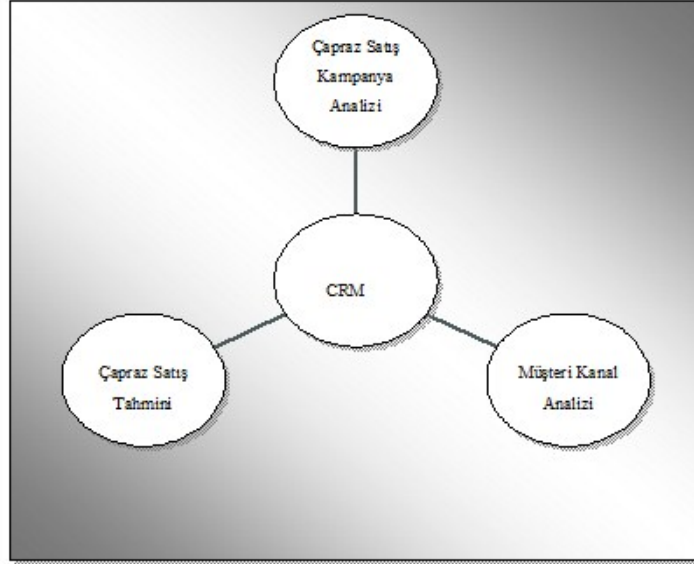
⁸⁶ Michael J. A. Berry, Gordon Linoff, **Data Mining Techniques: for Marketing Sales and Customer Support**, Canada: John Wiley & Sons, 1997, s. 13.

⁸⁷ Gerald L. Manning, Barry L. Reece, **Selling Today: Building Quality Partnerships**, New Jersey: Prentice Hall, 2001, s. 314

⁸⁸ Hindle, a.g.e., s. 52

alışverişlerden ödül kazanma gibi uygulamalar bunlardan sadece bir kaçıdır. Çapraz satışın bankacılık sektöründe kullanımına imkan veren fonksiyonlardan bazıları şunlardır: ⁸⁹

- Çapraz Satış Kampanya Analizi, gelecek kampanya ve diğer faaliyetler için en iyi hedef kitlenin tespit edilmesidir.
- Çapraz Satış Tahmini, mevcut müşterilere hangi ürünleri daha sonra satacakların tahminidir.
- Müşteri Kanal Analizi, çapraz satış faaliyetleri için etkili ve en uygun kanalın tahmini ve analizidir.



Şekil 2.4 Bankaların CRM kullanımı

(Kaynak: Araş. Gör. Savaşçı İ., Prof. Dr. Tatlıdil R., “Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları Crm (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 6, No 1, 2006, s. 62-73)

⁸⁹ Araş. Gör. İpek Savaşçı, Prof. Dr. Rezan Tatlıdil, “Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları Crm (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 6, No 1, 2006, s. 62-73

2.1.5. Çapraz Satış Kuralları

Çapraz satış her ne kadar şirketlerin karlılığını arttırmada önemli bir faktör olsa da ne zaman ve hangi müşterilere uygulandığı da çok önemlidir. Başarılı bir çapraz satışta dikkat edilmesi gereken kurallar şu şekilde sıralanabilir:⁹⁰

- İlk sipariş tamamlanana kadar başka bir çapraz satış, yukarı satış yapılmamalıdır. Yoksa erken ek ürünler satmak asıl satışı tehlikeye sokabilir.
- Ek satışın değeri toplam siparişin %25' ini geçmemelidir.
- Satılan ek ürünlerden elde edilen kar bu satış için harcanan zamanın maliyetini karşılamalıdır. Ancak bu hesaplama kısa döneme göre yapılmalıdır.
- İstenmeyen stokları kaldırmak için çapraz satış kullanma ihtiyacına karşı konulmalıdır.
- Asıl satın alımla yakın ilişkisi olan ek ürünler satılmaya çalışılmalıdır. Mesela bir gömlek alınıyorsa, yanında kravat satmaya çalışmak mantıklıdır ancak mutfak ürünleri satmaya çalışmak mantıklı değildir. Başarı için doğru zamanda doğru ürünler satılmalıdır.
- Müşteriler ek ürünlere ne kadar aşinaysa, satın alma olasılıkları da o kadar fazladır. Çapraz satış bu nedenle yeni bir ürünün satışı için uygun olmayabilir.
- Hangi ek ürünlerin hangi ürünlerle uyumlu olduğu düşünülüp önceden satış planı yapılmalıdır.
- Satışçının sunulan ürün, hizmetleri anladığından emin olunmalıdır.
- Çapraz satış önce en iyi satış elemanı ile test edilmelidir.
- Bir çapraz satış çabası (E: *effort*), satışçının ne kadar motive olduğuyla (M: *motivation*) doğrudan ilgilidir. Karşılık (C: *compensation*) ve kontrol (C:*control*) her zaman satışta kritik birer faktördürler.

2.1.6. Çapraz Satış Yapılacak Müşterilerin Seçimi

Literatürde bütün müşterilere çapraz satış yapmak yerine belli müşterilerin seçilmesine yönelik bir takım çalışmalar mevcuttur. 2003 yılında telekomünikasyon

⁹⁰ Hindle, a.g.e. , s 51

sektöründe yapılan bir çalışmaya göre müşteri değeri üç değişkene göre değerlendirilebilir. Bunlar mevcut değer, potansiyel değer ve müşteri sadakatidir. Sadakat müşterinin elde tutulma olasılığının ölçümünü, potansiyel değer ise çapraz satış olasılığının ölçümünü temsil eder. Potansiyel değer şirket tarafından sağlanan beğenmeli hizmetleri kullanan belli bir müşteriden elde edilecek beklenen karı ifade eder. Potansiyel değer, “i” müşterisinin “j” hizmetini kullanma olasılığı ile “j” hizmetini kullanan “i” müşterisinden şirketin elde edebileceği karın çarpımına eşittir.⁹¹

Müşterinin hizmeti kullanma olasılığının hesaplanmasında veri madenciliğinden yararlanır. Öncelikle müşterinin beğenmeli hizmeti kullanıp kullanmayacağını etkileyen değişkenler türetilir. Bu değişkenler türetilirken müşterinin sosyodemografik bilgisi ve satın alım davranışlarının bilgilerinden yararlanır. Sonrasında bu değişkenler ve ek hizmetin gerçekten kullanılıp kullanılmadığı arasındaki ilişkiye bakılır. Sonuçta yüksek potansiyel değere sahip olan müşteriler yüksek çapraz satış olasılığı ve yüksek kar edinimi sağlarlar. Şirket bu tip müşterilere bir kaç ay boyunca ücretsiz beğenmeli hizmet sağlama gibi bir uygulama gerçekleştirebilir.⁹²

2005 yılında finansal hizmetler sunan başka bir şirkette yapılan çalışmaya göre ise çapraz satış yaparken şirketler pazarlama teklifine olumlu yanıt verecek müşterileri aynı zamanda da karlı olabilecek müşterileri seçmelidirler. Zira bir müşteri teklife olumlu yanıt vermesine rağmen şirket için karlı olmayabilir veya tam tersi şirket için karlı olmasına rağmen teklifle ilgilenmiyor olabilir.

Bir müşterini teklifle ilgilenip ilgilenmeyeceği yani çapraz alım yapmasındaki belirleyiciler temel olarak firmanın diğer ürünlerine sahip olma, bu ürünlerden ve fiyatlarından tatmin olma ve çevresel faktörlerden oluşur. Çapraz satış adaylarının seçilmesi iki temel faktöre dayandırılmıştır. İlki müşterinin yanıt verme eğilimi ve değerli bir müşteri haline gelebilmesi arasındaki ilişkidir. Diğeri ise daha karlı hale gelip gelmeyeceğinin maliyetinin belirlenmesidir. Eğer maliyet büyükse firma karlı

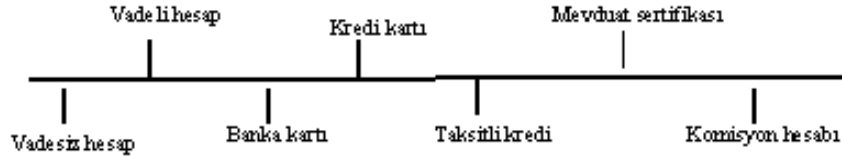
⁹¹ Hyunseok Hwang, Taesoo Jung, Euiho Suh, “An LTV Model and Customer Segmentation based on Customer Value: A Case Study on the Wireless Telecommunication Industry”, **Elsevier**, Vol. 26, Issue 2, 2004, s. 181-188

⁹² **A.g.e.**

hale gelebilecek müşterileri belirlemelidir. Eğer maliyet düşükse teklife olumlu yanıt verebilecek olanlar seçilmelidir.⁹³

2.1.7. Müşteri Profiline Çapraz Satış Etkisi

Müşteriler yaşam döngüleri boyunca bazı ürünleri veya hizmetleri diğerlerinden daha önce satın alırlar. Mesela bir bankada vadesiz hesap açtıran bir müşteri sonrasında aynı bankada komisyon hesabı açabilir. Müşterilerin hangi ürünleri veya hizmetleri diğerlerinden daha önce satın aldıkları kişinin veya ailede ilgili kararı verecek kişinin finansal olgunluk sürecine göre şekillenir. Finansal hizmetlerin söz konusu olduğu durumda finansal olgunluk süreci Şekil 2.5’ teki gibidir.⁹⁴



Şekil 2.5 Finansal olgunluk süreci

(Kaynak: Li S., Sun B. , Wilcox R. T., “Cross-Selling Sequentially Ordered Products: An Application to Consumer Banking Services”, **Journal of Marketing Research**, Vol.42, Issue 2, 2005, s. 233–23)

2005 yılında orta büyüklükte bir bankada yapılan çalışmaya göre kişinin yaşının, cinsiyetinin, eğitim ve gelir seviyesinin finansal olgunluk sürecine ve bunun sonucunda çapraz veya yukarı satış olasılığına etkisi şu şekildedir:⁹⁵

- Ailede ilgili kararı verecek kişinin eğitim seviyesi yüksekse veya erkeğe finansal olgunluk sürecine eğitim seviyesi düşük olan birine veya bir bayana göre daha kısa sürede ulaşır.

⁹³ Yong Cao, Thomas S. Gruca, “Reducing Adverse Selection through Customer Relationship Management”, **Journal of Marketing**, Vol. 69, Issue 4, 2005, s. 219-229

⁹⁴ Shibo Li, Baohong Sun, Ronald T. Wilcox, “Cross-Selling Sequentially Ordered Products: An Application to Consumer Banking Services”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 42, Issue 2, 2005, s. 233–23

⁹⁵ A.g.e.

- Ailede ilgili kararı verecek kişi daha yaşlı ise veya gelir seviyesi daha yüksek ise finansal olgunluk sürecine daha kısa sürede ulaşır.
- Firma değiştirme maliyetinin yüksek olduğu durumda çapraz satış olasılığı daha yüksektir.
- Müşterilerin ilerki alımlarında müşteri tatmini veya hizmet kalitesi büyük rol oynar ve daha yaşlı insanlar bu etki artar.

2.1.8. Çapraz Satışı Etkileyen Faktörler

2001 yılında yayımlanan ve sigortacılık sektöründe yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre müşteri tatmininin ve aynı işe aynı fiyatı ifade eden fiyat eşitliğinin (*payment equity*) çapraz satışa etkileri şunlardır: ⁹⁶

- Müşterilerin tatmin olmasının yeni hizmetlerin çapraz alıma etkisi yüksek değildir (hatta bazı durumlarda hiç etkisi yoktur) ancak düşük tatmin düzeyi, hali hazırda kullanılan hizmetlerin bırakılmasına neden olmaktadır.
- Firma ile müşteri arasında yeni kurulan bir ilişki söz konusuysa müşterinin tatmin düzeyi çapraz alım üzerinde ters bir etki yaratabilmektedir. Bunun nedeni ilişkinin başlarında alınan hizmetlerden yüksek düzeyde tatmin olan bir müşterinin beklentisinin sonraki alımlar için de yüksek olmasıdır. Bu yüksek beklenti karşılanmadığı durumda negatif bir etki doğurur. Firma ile daha az tecrübesi bulunan yeni müşteriler bu olumsuz etkiye karşı daha duyarlıdır.
- Müşteriler mevcut fiyat eşitliğinin korunması eğilimindedirler. Sunulan hizmet kalitesine göre fiyat düşük bile olsa müşterilerin algısı mevcut fiyatın adil fiyat olduğu yönündedir. Bu nedenle çapraz satış veya yukarı satış yapılmak istendiğinde daha fazla ödeyerek başka bir ürün alma eğiliminde olmazlar. Özellikle uzun süreli müşterilerde bu eğilim daha fazla olmaktadır.
- Geçmiş alımlar müşterilerin çapraz alım yapma olasılığını genellikle yansıtmamaktadır.

⁹⁶ Peter C. Verhoefa, Philip Hans Franses, Janny C. Hoekstra, "The Impact of Satisfaction and Payment Equity on Crossbuying: A Dynamic Model for a Multi-Service Provider", **Journal of Retailing**, Vol. 77, 2001, s.359–378

- Mevcut alımı bırakma nedenleri yeni bir ürün alma nedenlerinin tam olarak zıttı değildir. Mesela sadakat programlarının yeni bir ürün alımına etkisi mevcut alımı devam ettirmenin etkisinden fazladır.

Bu sonuçlar ışığında yöneticilerin en sadık müşterilere odaklanmaları gerektiğini düşünen geleneksel yaklaşımların aksine yöneticilerin yeni müşterilerin güvenini kazanıp devam ettirmeye de aynı şekilde odaklanmaları gerekmektedir. Ayrıca düşük fiyatla müşterilerin çekilmesi çapraz satış yapma olasılığı üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Zira müşterilerin algısındaki fiyat eşitliği daha pahalı ürünlerin çapraz satışına engel teşkil etmektedir. Bunların yanı sıra müşterilerin elde tutulması için yapılan uygulamaların yeni ürünlerin çapraz satışı üzerinde etkisi yoktur. Çapraz satış yapabilmek için pazarlama araçlarından yararlanılan proaktif bir yaklaşım benimsenmelidir.⁹⁷

2005 yılında yayımlanan ve sigortacılık sektöründe yapılan başka bir araştırmanın sonuçlarına göre ise müşterilerin hangi kanallar vasıtasıyla edinildiği çapraz satış üzerinde önemli etkiye sahiptir. Ancak kullanılan müşteri edinme kanalının etkisi müşterilerin elde tutulmasında çapraz satışa kıyasla daha fazladır ve çapraz satış üzerindeki etkileri şunlardır:⁹⁸

- Doğrudan posta yoluyla kazanılan müşterilerin çapraz alım yapma olasılığı telefon araması yoluyla kazanılan müşterilere kıyasla daha düşüktür.
- Web sitesinin müşterilerin elde tutulması üzerinde olumlu bir etkisi mevcutken aynı etki çapraz alım üzerinde mevcut değildir.

2007 yılında yayımlanan ve bankacılık sektöründe yapılan araştırma sigortacılık sektöründe yapılan birçok araştırma gibi sunulan hizmetlerin çapraz satış ile müşterilerin elde tutulmasında farklı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:⁹⁹

⁹⁷ A.g.e.

⁹⁸ Peter C.Verhoef, Bas Donkers, "The Effect of Acquisition Channels on Customer Loyalty and Cross-Buying", **Journal Of Interactive Marketing**, Vol. 19, Issue 2, 2005, s. 31-43

⁹⁹ Tsung-Chi Liu, Li-Wei Wu, "Customer Retention and Cross-Buying in the Banking Industry: An Integration of Service Attributes, Satisfaction and Trust", **Journal of Financial Services Marketing**, Vol. 12, Issue 2, 2007, s.132-145

- Fırmanın konumsal elverişliliği çapraz satışa kıyasla mşşterilerin elde tutulmasında daha etkili olmaktadır. Daha az elverişli konuma sahip bir banka daha iyi fiyatlar, promosyonlar veya mşşteriyi çekecek őrnlr sunduğu için daha fazla tercih edilebilir. Ancak konumsal elverişliliğin mşşterinin elde tutulması őrzerinde etkili olduğu ve ancak elde tutulan mşşterilere çapraz satış yapılabileceğinden pazarlama araçlarıyla desteklendiğinde çapraz satış imkanı doğabilmektedir.

- Çapraz alımda bankaya duyulan gővenin olumlu etkisi fırmının saygınlığı veya fırmının uzmanlığından daha yőksektir.

2.1.9. Çapraz Satışta Dikkat Edilmesi Gerekenler

Çapraz satışın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için mşşteride işletme hakkında olumlu bir dőřune olmalıdır.¹⁰⁰ Ayrıca her mşşteri bunun için doğru aday değildir. Mesela yapılan bir araştırmaya göre kredi kartı mşşterileri çapraz satış için uygun değildir. Çünkü bu tőketiciler için kartın kendisi veya bankadan çok faiz oranı ve dőřük harç ana belirleyici unsurlardır.¹⁰¹ Hem apraz satış hem de yukarı satışta başarılı olabilmek için sadık mşşteriler edinilmeli ve mşşterilere uygun olabilecek çapraz veya yukarı satış fırsatları sunulmalıdır. Ayrıca mşşterilerin çapraz veya yukarı alım yaptıklarında elde edecekleri fayda da sunulmalıdır.¹⁰²

Mşşterilerin evrimii alışveriş yaparken ilişkili őrnlrın őrnerilerinin sunulduğu otomatik hale getirilmiş teknolojiler mevcuttur. Ancak ağrı merkezi veya web sitesinden canlı sohbet gibi insan etkileşiminin de barındığı teknolojiler iletişim kurarken aynı zamanda da mşşteriyi yőnlendirme imkanı sunduğu için oldukça etkili olabilmektedir.¹⁰³

Bazı şirketler çapraz satışı ۆlerken çapraz satış oranından(*cross-sell ratio*) faydalanmaktadır. Temelde satılan őrnlrın sayısının mşşteri sayısına bۆlőmődőr yani kısaca mşşteri başına dőřen őrnlrın sayısıdır. Ancak bazen bu hesaplamada őrnlrın sayısını alırken sadece ilişkinin karlılığını veya sőreklilięini arttıran őrnlrın hesaba

¹⁰⁰ Manning, Reece, **a.g.e.**, s. 31

¹⁰¹ Dyche, **a.g.e.**, sy 32

¹⁰² Tom Osenton, **Customer Share Marketing: How the World's Great Marketers Unlock Profits from Customer Loyalty**, New Jersey: Prentice-Hall, 2002, s. 249

¹⁰³ **A.g.e.**

katılması veya müşteri sayısını alırken tüm müşterilerin değil de hane halkının hesaba katılması daha yerinde olabilmektedir.¹⁰⁴

2.2. Performans Ölçümü

Performansını ölçebilen işletmelerde hem şirketin stratejik amaçlarına ulaşmasındaki rolü görülebilir hem de alınan geri dönüşler sonucunda şirket içi öğrenme ve alınan kararlarda da iyileşme görülmektedir.¹⁰⁵

Performans ölçülürken hem finansal hem de finansal olmayan yöntemlerden yararlanarak değerlendirme yapılması gerekmektedir. Finansal olmayan yöntemlerin kullanılırken zaman zaman değerlendirme yapanın öznel bir yaklaşım kullanması tartışılabilir. Neden olsa da şirketlerin başarılı olabilmesi için her iki değerlendirmeyi de kullanmaları gerekmektedir. Performans değerlendirilirken ise üretkenliğin iki farklı bileşeni olan etkinlik ve etkililik kavramları sıkça kullanılmaktadır. Etkinlik, sonuç odaklı olmakla beraber organizasyonun hedeflerine ulaşmış olmasıyla ilgilidir. Etkililik ise maliyetlere ve kaynakların ekonomik olarak kullanılmadığıyla ilgilidir.¹⁰⁶

2.2.1. Pazarlama Performansı

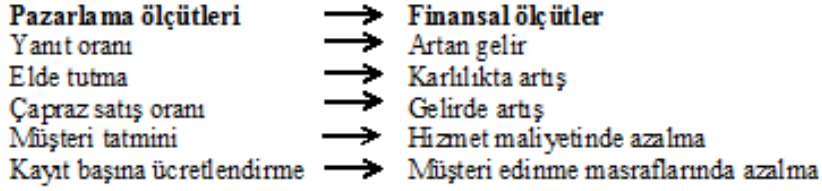
Pazarlama aktivitelerinin şirket performansına direkt katkısının belirlenememesi nedeniyle bazı işletmelerde şirket içinde pazarlamaya her zaman gereken önem verilmeyebilir. Zira pazarlama performansının ve verimliliğinin ölçülebilmesinde üç ana sorun vardır. Birincisi, pazarlama aktivitelerinin etkisi daha çok uzun vadede görülebilir. İkincisi, pazarlama aktivitelerinin şirket içinde yürütülen diğer aktivelerden ayrılıp değerlendirmesinin zorluğudur. Bunların yanı sıra pazarlama performansının sadece finansal metotlara dayanarak ölçülmesinin yanlışlığıdır. Ölçüm yapılırken hem finansal hem de finansal olmayan yöntemlerden yararlanarak değerlendirme yapılması sağlıklı olacaktır. Çünkü pazarlama

¹⁰⁴ "Performance Measurement: How to Calculate Cross-Sell Ratio, Retention and Churn", <http://www.bancography.com/downloads/Bancology0202.pdf> (15 Şubat 2012)

¹⁰⁵ Don O'Sullivan, Andrew V. Abela, "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 71, Issue 2, 2007, s. 72-93

¹⁰⁶ Roland T. Rust, v.d., "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions", *Journal of Marketing*, Vol. 68, 2004, s. 76-89

aktivitelerinin şirkete katkısı doğrudan görülemeyen ancak müşterilerin bilinçlerinde firmaya karşı tutumlarını belirleyen bir etkisi de mevcuttur. ¹⁰⁷ Şekil 2.6’ da bazı pazarlama ölçütlerinin finansal ölçütlere nasıl dönüştürülebileceği gösterilmektedir.



Şekil 2.6 Pazarlama ölçütlerinin finansal ölçütlere dönüşümü

(Kaynak: “The measure of marketing”,

http://media.techtarget.com/searchCRM/downloads/HighPerfMark_Ch04.pdf, 3

Ocak 2012)

Pazarlama performansının ölçülmesindeki bütün engellere rağmen şirketler için oldukça önemli yararları da vardır. Bunlar: ¹⁰⁸

- Pazarlama performansını ölçebilen işletmelerde, pazarlamanın şirketin stratejik amaçlarına ulaşmasındaki rolü görülebilir.
- Performans ölçümü sonucunda alınan geri dönüşler sonucunda şirket içi öğrenme ve pazarlama performansını yanında pazarlama kararlarında da iyileşme görülür.
- Sonucu ölçülebilen aktivitelerin üzerine gidilip uygulanılır.

Pazarlama performansı ölçümünde sıkça geçen ifadeler etkinlik, etkililik ve verimliliklerdir. Pazarlama aktiviteleri açısından düşünüldüğünde etkinlik ile etkililik aynı şeyler değildir. Bir pazarlama aktivitesi etkin olup aynı zamanda da etkili olmayabilir. Mesela çoğu işletmenin zaman zaman kullandığı fiyat promosyonları örnek olarak verilebilir. Kısa dönemde gelirleri arttırıp nakit akışını sağlar. Ancak uzun vadede karlılığı ve marka değerini düşürebilir. ¹⁰⁹

¹⁰⁷ A.g.e.

¹⁰⁸ Don O’Sullivan, Andrew V. Abela, “Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance”, *Journal of Marketing*, Vol. 71, Issue 2, 2007, s.79-93

¹⁰⁹ Rust, v.d., a.g.e.

2.2.1.1. Pazarlama Verimliliği

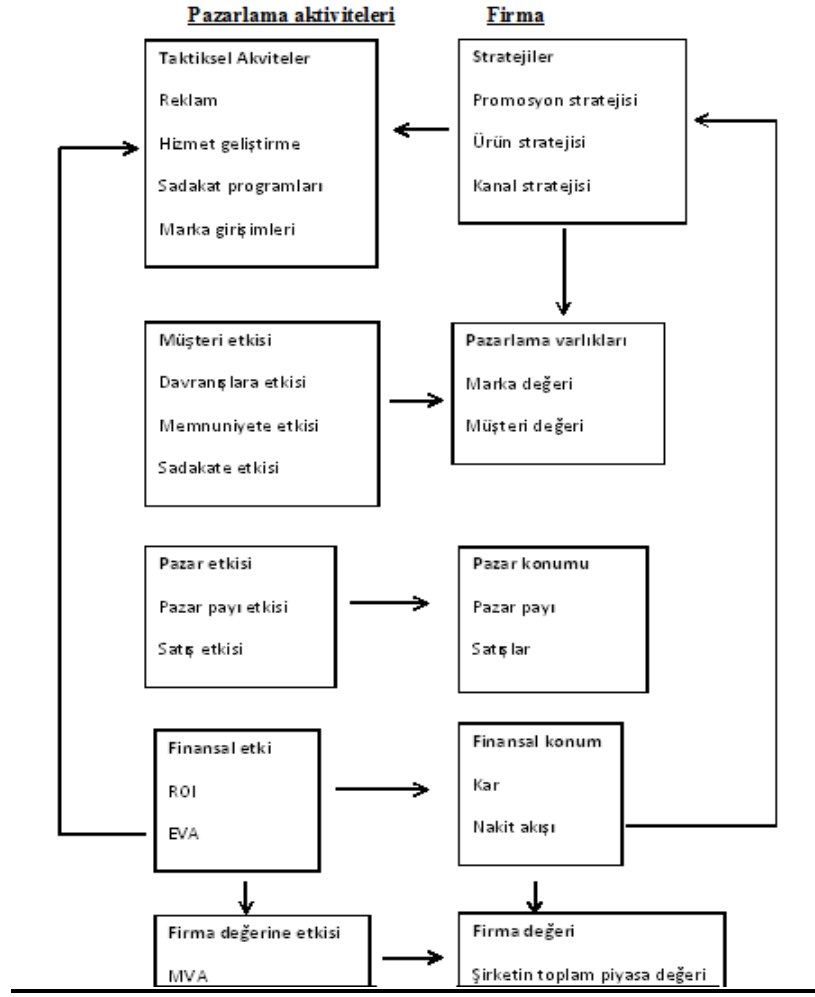
Pazarlama verimliliğinin tam olarak ne olduğu hakkındaki araştırmalar incelenince birden çok ifade şekline rastlanır. Bu ifade şekilleri arasında şu temel hususlar göze çarpar: ¹¹⁰

- Pazarlama verimliliği; nispi piyasa payının, nispi fiyatla çarpımının pazarlama giderlerine bölümüdür.
- Pazarlamanın toplam verimliliği; pazarlama karmasının ve pazarlama harcamalarının etkinliğinin yönetilmesi ile ilgilidir.
- Pazarlama verimliliği, maliyetine kıyasla pazarlama fonksiyonunun kattığı ölçülebilir değerdir. Bu değer, mevcut müşterilerle ilişkileri geliştirmek ve yeni karlı müşteriler edinmekten ileri gelir.
- Pazarlama verimliliği, hem etkinlik hem de etkililiği içerir. İdeal olan düşük maliyetle birlikte müşterileri memnun edebilmektir.

Pazarlama verimliliğini değerlendirirken pazarlama aktivitelerinin şirketin genel durumuna etkisini gösteren Şekil 2.7’deki “Pazar Verimlilik Zinciri” kullanılabilir. Zincir firma ve pazarlama aktiviteleri olarak iki ana kısımdan oluşur. Pazarlama aktiviteleri firma düzeyinde etkiler oluşturur. Firma stratejileri pazarlama düzeyinde alınacak taktiksel eylemleri belirler. Bu eylemler de müşteri üzerinde bir etki oluşturur. Oluşan müşteri etkisinin firma düzeyinde karşılığı pazarlama varlıkları olarak gruplandırılabilir. Pazarlama varlıkları da sonrasında şirketin pazar konumunu belirler. ¹¹¹

¹¹⁰ Jagdish N. Sheth, “Marketing Productivity: Issues and Analysis”, **Journal of Business Research** Vol. 55, Issue 5, 2002, s.349-362

¹¹¹ Rust, v.d., **a.g.e.**



Şekil 2.7 Pazar Verimlilik zinciri

(Kaynak: Rust R. T., v.d., “Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions”, **Journal of Marketing**, Vol. 68, 2004, s. 76-89)

2.2.1.2. Pazarlama Performansı Ölçütleri

Firmalar, pazarlama performansını ölçerken tüm aktiviteleri dikkate almalı ve ölçümünde hem finansal hem de finansal olmayan sistemler kullanılmalı ayrıca rakiplerle kıyaslama yapmalıdır.¹¹² Literatürde sıkça görülen pazarlama performans ölçütleri Tablo 2.1’ de görülmektedir.

¹¹² Sullivan, Abela, a.g.e.

Tablo 2.1 Pazarlama performans ölçüt listesi

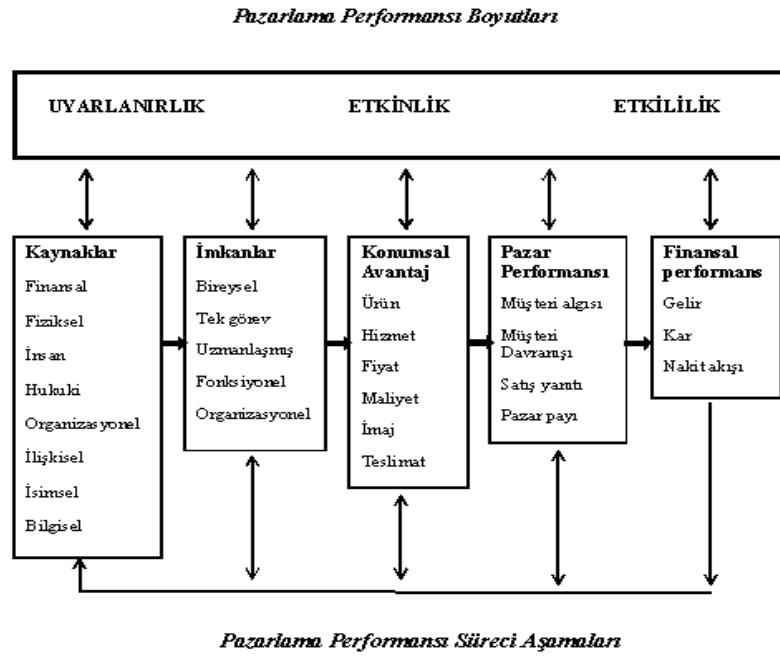
Zihinsel tüketici sonuçları Marka bilinirliği Tüketicilere ilgi Algılanan farklılaşma Göreceli algılanan kalite İtibar/ imaj Algılanan değer Tercih Müşteri memnuniyeti Müşteri sadakati Tavsiye olunabilirliği	Pazar sonuçları Satış (miktar ve değer) Yeni müşterilere satış Satış trendleri Pazar payı (hacim ve değer) Pazar trendi Müşteri sayısı Yeni müşteri sayısı Yeni potansiyel müşteri sayısı Dönüşüm Nüfuz Dağıtım/ mevcut olma Fiyat Göreceli fiyat (SOM değeri/ hacmi) Yüksek fiyat Fiyat esnekliği
Davranışsal müşteri sonuçları Müşteri sadakati Abone kayıp oranı Müşteri şikayetlerinin sayısı Müşteri başına işlem sayısı Cüzdan payı	Finansal sonuçlar Karlılık Brüt kar marjı Müşteri karlılığı Müşteri brüt kar marjı Nakit akışı Hissedar değeri/EVA/ Yatırım getirisi Müşteri yaşam boyu değeri

(Kaynak: Gronholdt L., Martensen A., “Key marketing performance measures”, *The marketing review*, Vol. 6, Issue 3, 2006, s.243-252)

2.2.1.3. Pazarlama Performansı Değerlendirme Sistemleri

Literatürde pazarlama performansının değerlendirilmesine (MPA) ilişkin iki farklı yaklaşım mevcuttur. Bunlar; bir etkililik yaklaşımı olan pazarlama üretkenliği analizi (*marketing productivity analysis*) ve bir etkinlik yaklaşımı olan pazarlama denetimi (*marketing audit*) yaklaşımlarıdır. Pazarlama üretkenliği analizi, girdilerin ve çıktıya dönüştürülmesindeki etkililik üzerine yoğunlaşır. Girdi ve çıktılar farklı ölçüm birimlerinde olduğundan genelde para birimini olmak üzere aynı ölçüm

birimine dönüştürülmesi de bu analizin bir parçasıdır. Girdiler; pazarlama harcamaları, yatırım seviyesi, kalite, genel giderlerden oluşur. Çıktılar ise; kar, satış (birim ve değer), pazar payı ve nakit akışından oluşmaktadır. Pazarlama denetimi ise; organizasyonun amaçlarına ulaşmak için gereken metotları, süreçleri ve çalışanları içeren pazarlama işlemlerinin tümünün sistemli ve objektif bir şekilde değerlendirilmesini içerir.¹¹³ Pazarlama performansının değerlendirilmesi sistemi Şekil 2.8’ de mevcuttur.



Şekil 2.8 Pazarlama Performansı Değerlendirme Sistemi

(Kaynak: Morgan N. A., Clark B. H., Gooner R., “Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives”, **Journal of Business Research**, Vol. 55, 2002, s. 363–375)

2.2.2. Satış Performansı

Bir organizasyonun müşteri tabanındaki potansiyel müşteri sayısı, o organizasyonun etkinliğe mi yoksa etkililiğe mi odaklanacağını belirlemede büyük rol oynamaktadır. Satış etkililiği doğru müşterinin karşısına doğru miktarda zaman için en düşük maliyetle çıkmakla ilgilidir. Satış etkinliği ise bir kere o noktaya

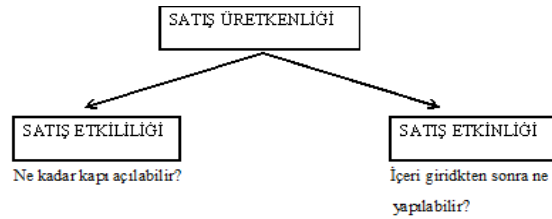
¹¹³ Neil A. Morgan, Bruce H. Clark, Rich Gooner, “Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives”, **Journal of Business Research**, Vol. 55, 2002, s. 363–375

gelince satış potansiyelini en yüksek düzeye çıkarmakla ilgilidir. Satış gücünün düşük değerli ürünlerde, çok sayıda müşteriye birçok küçük satış yapması genellikle doğru bir yöntemdir. ¹¹⁴

2.2.3. Satış Üretkenliği

Satış yöneticilerinin temel amaçlarından biri de organizasyonun hedeflerine etkin (*effective*) ve etkili (*efficient*) bir şekilde ulaşım ulaşımadığından emin olmaktır. Bu iki kavram Şekil 2.9’ da mevcut üretkenliğin bileşenleridir. Etkinlik, sonuç odaklı olmakla beraber organizasyonun hedeflerine ulaşım ulaşımadığıyla ilgilenir. Etkililik ise maliyetlere ve kaynakların ekonomik olarak kullanıp kullanılmadığıyla ilgilenir. Satış yöneticisinin görevi her iki performans seviyesinin de en yüksek düzeye çıkarmaktır. ¹¹⁵

Satışta etkinliği ve etkililiğine gelirsek; satış etkililiği doğru müşterinin karşısına doğru miktarda zaman için en düşük maliyetle çıkmakla ilgilidir. ¹¹⁶Satış etkinliği ise bir kere o noktaya gelince satış potansiyelini en yüksek düzeye çıkarmakla ilgilidir. Etkinlik ve etkililik de kısa , orta ve uzun vade olmak üzere belli bir zaman perspektifiyle ilişkilendirilmelidir. ¹¹⁷



Şekil 2.9 Satış üretkenliğinin iki bileşeni

(Kaynak: Hartley B., Starkey M. W., **The Management of Sales and**

Customer Relations, London: International Thomson Business Press, 1996, s.88)

¹¹⁴ Bob Hartley, Michael W. Starkey, **The Management of Sales and Customer Relations**, London: International Thomson Business Press, 1996, s.88

¹¹⁵ Rolph E. Anderson, Joseph F. Hair, Alan J. Bush, **Professional Sales Management**, USA: McGraw-Hill, 1998, s.526

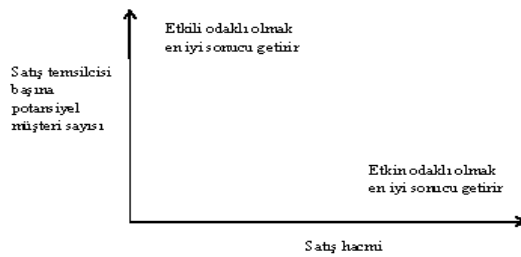
¹¹⁶ Hartley, Starkey, **a.g.e.**, s.88

¹¹⁷ Anderson, Hair, Bush, **a.g.e.**, s. 526

2.2.3.1. Satış Hacminin Satış Üretkenliğine Etkisi

Küçük satışlarda müşterileri arama sıklığı arttırılarak performans çoğunlukla yükseltilebilirken büyük satışlarda bu durum geçerli olmamaktadır. Bu nedenle küçük satışlarda daha sıkı çalışmak gerekirken (*working harder*) büyük satışlarda daha akıllıca çalışılmak gerekmektedir (*working smarter*).¹¹⁸ Akıllıca çalışmak, satış durumları ile ilgili bilginin geliştirilmesine ve satış durumlarında kullanılmasına yönelik davranışlardır. Yani akıllıca çalışmak çabanın kanalize edilmesinde seçilen yol iken sıkı çalışmak satışçının işine adadığı çabanın toplamıdır.¹¹⁹

Hesap özelliğine göre hangi satış durumunun daha iyi sonuç vereceğine ilişkin ayırım Şekil 2.10' da mevcuttur. Satış gücünün düşük değerli ürünlerde, çok sayıda müşteriye birçok küçük satış yapması genellikle doğru bir yöntemdir. Buna karşın daha büyük hesapların satışında daha az müşteriye, ortalamada daha büyük satış yapma eğilimi vardır. Bir organizasyonun müşteri tabanındaki potansiyel müşteri sayısı, o organizasyonun etkinliğe mi yoksa etkililiğe mi odaklanacağını belirlemede büyük rol oynamaktadır. Mesela Boeing gibi ticari uçak üreten bir firmanın dünya çapında en fazla birkaç yüz müşterisi mevcuttur. Çoktan dünyadaki bütün potansiyel müşterileri bilip onlarla iletişim kurmuştur. Bu nedenle etkililik denklemde söz konusu değildir, başarısını belirleyecek olan etkinliktir. Buna karşın bir fax makinesi üreticisinin geniş müşteri tabanı nedeniyle başarısındaki kritik faktör etkililiktir.¹²⁰



Şekil 2.10 Satış etkinliği ve hesap özellikleri

(Kaynak: Hartley B., Starkey M. W., **The Management of Sales and Customer Relations**, London: International Thomson Business Press, 1996, s.96)

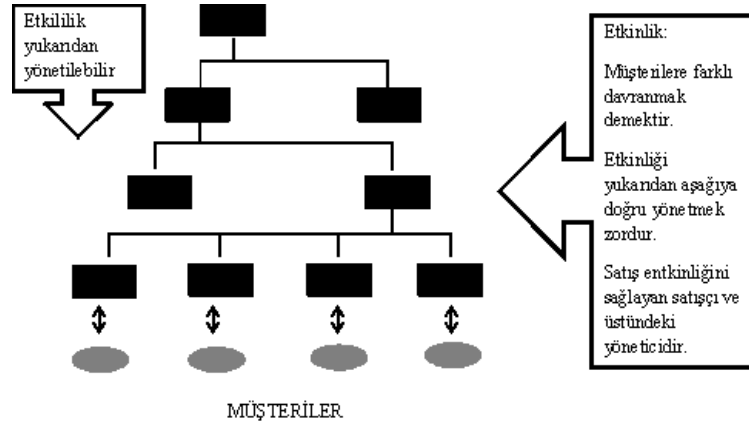
¹¹⁸ Hartley, Starkey, **a.g.e.**, s.87

¹¹⁹ Harish Sujjan, Barton A. Weitz, Nirmalya Kumar, "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", **Journal of marketing**, Vol. 58, 1994, s.39-52

¹²⁰ Hartley, Starkey, **a.g.e.**, s.88

Etkililik ölçümlerinin etkinlik ölçümlerine kıyasla yönetim tarafından daha kolay yürütülmesinden ve gereken tek şeyin daha fazla telefon açılması veya görüşme yapılması olması nedeniyle daha kolay olmasından dolayı birçok üst düzey yöneticiye etkililik stratejilerinin daha çekici gelmesi doğaldır. Satışta etkinlik ve etkililik ile ilgili çıkartılabilecek sonuçlar Şekil 2.11’ de de gösterildiği gibi şunlardır:¹²¹

- Satış etkinliğinin genelde daha büyük hesapların satışının başarısında satış etkililiğine göre daha büyük rolü vardır.
- Etkililiğin olmaması etkinliği arttırmak için yapılacak girişimlerin önünü tıkayabilir.
- Etkililik üst yönetim tarafından kolayca etkilenebilir. Buna karşın etkinlik koçluk ve eğitim gibi uzun süreli mekanizmalarla satışı düzeyinde geliştirilmelidir.
- Etkililik genellikle organizasyonel bir mesele iken etkinlik yönetimsel bir meseledir. Üst yönetim etkililiği belirleyen stratejiler oluşturabilir ancak etkinlik üzerinde en çok etkisi olan günlük satış yönetimidir.



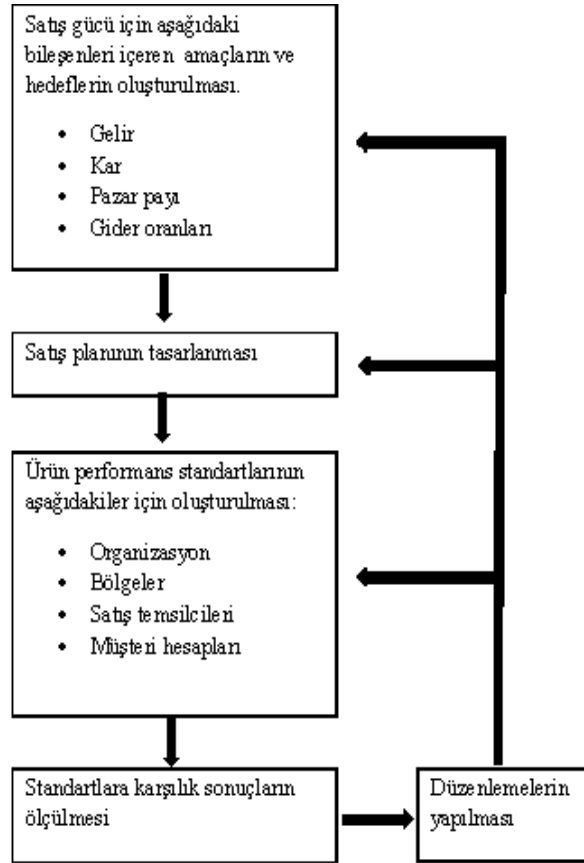
Şekil 2.11 Etkinliği ve etkililiği kim yönetir?

(Kaynak: Hartley B., Starkey M. W., **The Management of Sales and Customer Relations**, London: International Thomson Business Press, 1996, s.96)

¹²¹ A.g.e., s.98

2.2.3.2. Satış Performansının Değerlendirilmesi

Satış performansının değerlendirilmesi, bir anlamda satış gücünün amaçları ile gerçekte elde edilen sonuçların karşılaştırılmasıdır. Bu değerlendirme sürecinde yönetimin öncelikle amaçlarını belirleyip sonrasında bu amaçlara ulaşmak için bir satış planı oluşturması gerekmektedir. Belli standartlar oluşturulmalı ve elde edilen sonuçlar ile standartlar arasındaki farklar ve olası nedenleri saptanmalı gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Şekil 2.12' de bu aşamaların gösterildiği satış gücü değerlendirme modeli mevcuttur.¹²²



Şekil 2.12 Satış gücü değerlendirme modeli

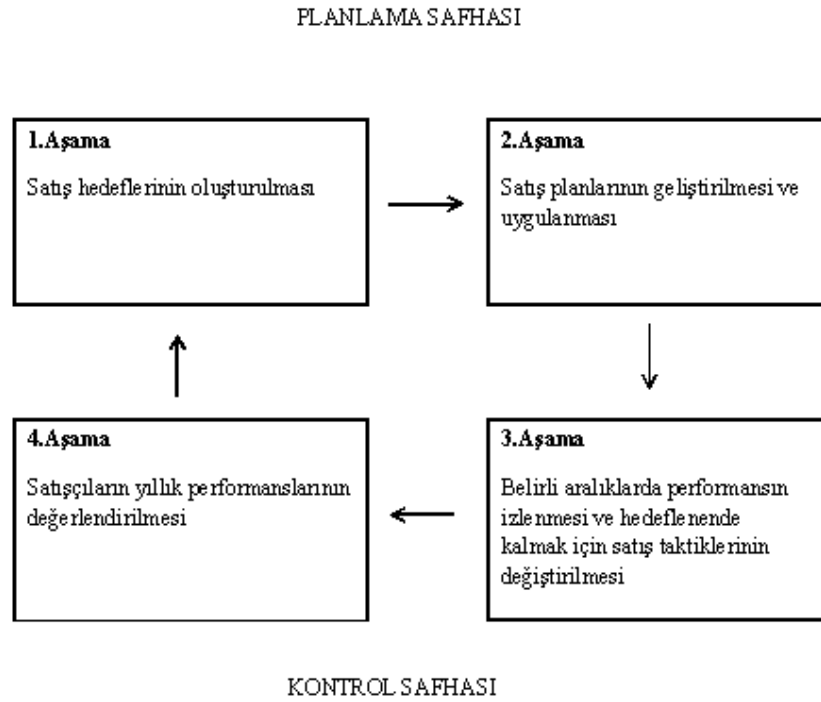
(Kaynak: Cron W. L., Decarla T. E., **Dalrymple's Sales Management: Concepts and Cases**, New Jersey: John Wiley& Sons, 2006, s.349)

¹²² William L.Cron, Thomas E.Decarla, **Dalrymple's Sales Management: Concepts and Cases**, New Jersey: John Wiley& Sons, 2006, s.349

2.2.2.3.1. Performans Standartları

Satış performansını değerlendirmede oldukça büyük öneme sahip bir aşamadır. Satış performans standartları, satış organizasyonunun yıl boyunca belli aralıklarda ulaşması planlanmış başarı seviyeleridir. Bireysel performans standardı ise ast ve üst arasında oluşturulan gelecek dönemde hangi performans seviyesinin kabul edilebilir olduğunu belirten bir çeşit anlaşmadır.¹²³

Bireysel performans standartlarının belirlenmesinde önmeli yeri olan hedeflere göre yönetim (*management by objectives*); satış yöneticisi ve satış temsilcisi arasında yapılan ortaklaşa bir hedef belirlemedir. Temel aşamaları Şekil 2.13 'deki gibidir.¹²⁴



Şekil 2.13 Satış gücü için MBO süreci

(Kaynak: Anderson R. E., Hair J. F., Bush A. J., **Professional Sales Management**, McGraw-Hill, 1998, s.532)

¹²³ Anderson, Hair, Bush, **a.g.e.**, s.529

¹²⁴ **A.g.e.**, s.530

2.2.2.3.2. Satış Performansı Ölçütleri

Birçok şirket satış operasyonlarının kontrolünde tek bir göstereye göre değerlendirme yapılmasından kaynaklanan hatalardan kaçınmak için bir çok değişkeni birleştirerek işlem yapmaktadır. Mesela bir şirket hizmet harcamalarını düşük tutmaya çok fazla odaklanırsa müşteri tatmininde ve dolayısıyla da tekrarlanan satışta sorunlarla karşılaşabilir. Satış yöneticilerinin yüzlerce ölçüye bakarak performansı izlemesi mümkün olmayacağından bazı kritik faktörlere odaklanmalıdırlar.

Niceliksel standartlar satış ziyaretlerinin sayısı gibi satış ve harcamalarını doğrudan etkileyen ve nesnel bir şekilde ölçülebilen standartlardır. Niteliksel standartlar ise satışçının ürün bilgisi gibi daha dolaylı, satış ve harcamalar üzerinde uzun vadede etkisi olan bu nedenle öznel değerlendirilen standartlardır.¹²⁵

Niceliksel standartlar ayrıca girdi faktörleri ve çıktı ölçütleri olarak ikiye ayrılabilir. Girdi faktörleri satışla yakın ilgisi olduğuna inanılan müşteri arama sayısını, çalışılan gün sayısını ve yapılan harcamaları içermektedir. Çıktı ölçütleri ise satış hacmi, yeni hesapların toplam sayısı, kar payı ve sipariş sayısı gibi satışçıların performansını doğrudan ölçen kriterlere odaklanmaktadır.¹²⁶

Tablo 2.2 Niteliksel ölçütler

Satışla ilgili aktiviteler

Bölge yönetimi: satış ziyaretlerinin hazırlanması, planlama vb.
Pazarlama zekası: yeni ürün fikirleri, rekabetçi aktiviteler vb.
İzlemeler: reklam broşürlerinin kullanılması
Müşteri ilişkileri
Rapor hazırlama ve güncel bildirim

Satış becerileri

Şirketin ve şirket politikalarının bilinmesi
Rakiplerin ürünlerinin ve satış stratejilerinin bilinmesi
Pazarlama ve teknik destek takımlarının kullanımı
Satış tekniklerinin anlaşılması
Müşteri geri bildirimleri (olumlu ve olumsuz)
Ürün bilgisi
Müşteri bilgisi
Satış tekniklerinin uygulanması
Satış sunumlarının kalitesi
İletişim becerileri

Kişisel özellikler

İşbirliği, insan ilişkileri, motivasyon, kişisel gelişim çabaları, sabır, dakiklik, satış yönetimi potansiyeli, etik ve ahlaki davranış vb.

(Kaynak: Anderson R. E., Hair J. F., Bush A. J., **Professional Sales Management**, McGraw-Hill, 1998, s.534)

¹²⁵ A.g.e., s.533

¹²⁶ Cron, Decarla, a.g.e., s.366

Tablo 2.3 Niceliksel ölçütler

<p>Satış Sonuçları (Çıktı ölçütleri)</p> <p>Siparişler: Alınan sipariş sayısı Ortalama sipariş hacmi (birim veya dolar) Başarılı olunan zamanlar ortalaması (siparişler÷ satış ziyaretleri) Müşteri tarafından iptal edilen sipariş sayısı)</p> <p>Satış hacmi: Dolar cinsinden satış hacmi Birim cinsinden satış hacmi Müşteri tipine göre Ürün kategorisine göre Pazar payına çevrilmiş hali Ulaşılan satış kotası yüzdesi</p> <p>Marj: Brüt marj Net kar Müşteri tipine göre Ürün kategorisine göre</p> <p>Müşteri hesapları: Yeni hesap sayısı Kaybedilen hesap sayısı Satılan hesap yüzdesi Gecikmiş hesap sayısı Alacak hesaplarının dolar tutarı Alacak hesaplarından yapılmış tahsilatlar</p>	<p>Satış Çabaları (Girdi ölçütleri)</p> <p>Satış ziyaretleri: Mevcut müşterilere yapılan sayı Potansiyel yeni hesaplara yapılan sayı Ziyaret başına harcanan ortalama süre Satış sunumlarının sayısı Satış zamanı/ satış yapılmayan zaman Her bir müşteri tipi için ziyaret sıklığı oranı</p> <p>Satış harcamaları: Herbir satış ziyareti için ortalama Satış hacminin yüzdesi olarak Satış kotasının yüzdesi olarak Müşteri tipine göre Ürün kategorisine göre Doğrudan satış harcamaları oranı Dolaylı satış harcamaları oranı</p> <p>Müşteri hizmetleri: Hizmet aramaları sayısı Ayarlamalar Satılan birim başına teslimat maliyeti Müşteri tipine göre tutulan envanter ayları Müşteri şikayetleri sayısı Geri dönen ürünlerin yüzdesi</p>
---	---

(Kaynak: Anderson R. E., Hair J. F., Bush A. J., **Professional Sales Management**, McGraw-Hill, 1998, s.534)

Değerlendirmede seçilen standart hangisi olursa olsun sağlanması gereken belli kurallar mevcuttur. Öncelikle bütün standartlar iş performansı ile ilişkili olmalıdır. Ayrıca değerlendirenden bağımsız ve tutarlı olmalıdır. Son olarak çok iyi, ortalama ve kötü performans arasındaki ayrımı sağlayabilmelidir.¹²⁷

2.2.3.3. Satış Performansını Etkileyen Faktörler

Literatürde yer alan satış performansına ilişkin araştırmaların büyük bir kısmı satış gücü performansına yönelmiştir. Bu aşamada satışçıların performansını etkileyen çeşitli faktörler belirlenmiştir. Bunlar rol algısı (rol açıklığı veya zıttı olarak rol belirsizliği), öz-yetkinlik, beceri, motivasyon, örgütsel ve çevresel

¹²⁷ Anderson, Hair, Bush, **a.g.e.**, s.535

faktörler olarak sıralanabilir.¹²⁸ Bu faktörlerin satışçı üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri sonucunda çalışan tatmininde ve performansında artma veya azalma gözlenmektedir. Bunun yanı sıra faktörlerin kendi aralarında bir birleri üzerinde de olumlu veya olumsuz etkileri de söz konusu olmaktadır.

2.2.2.4.1. Rol Açıklığı

Rol açıklığı, rol çatışması ve rol belirsizliği, Şekil 2.14' te yer aldığı üzere rol algısı kavramının bileşenleridir. Rol algısı (*role perception*), satışçının hangi faaliyetlerin üstlenilmesi gerektiği ve bunların nasıl yapılacağını konusundaki anlayışını etkilemektedir.¹²⁹ Rol açıklığı (*role clarity*) ile ilgili çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Bazı araştırmacılar rol açıklığını, çalışanların örgütteki rollerine ve sorumluluklarına ilişkin açık bir anlayışa sahip olması olarak tanımlamışlardır. Bazıları ise, çalışandan beklenen performansa ilişkin gerekli bilginin sağlanma derecesi olarak tanımlamışlardır. Rol açıklığı iş tatminini, motivasyonu ve performansı arttırmaktadır. Rol açıklığı ile rol belirsizliği (*role ambiguity*) birbirine zıt kavramlardır.¹³⁰

Rol açıklığının veya tersi olarak rol belirsizliğinin 4 farklı formu mevcuttur. Birincisi neyin gerekli olduğuna ilişkin belirsizlik veya sorumlulukların kapsamı ile ilgili belirsizliktir. İkincisi sorumlulukların nasıl yerine getirileceği veya yerine getirebilmek için gerekli rol davranışlarına ilişkin belirsizliktir. Üçüncüsü ise kimin beklentisi doğrultusunda rol davranışlarının yerine getirileceğine ilişkin belirsizliktir. Sonuncusu da rol davranışlarına ilişkin belirsizliktir.¹³¹

Rol belirsizliği, çalışanın görevine ve sorumluluklarına ilişkin özelliğine ve öngörülebilirliğe ilişkin eksikliğin oluşmasıdır. Kişinin rolü ile ilgili yeterli bilgiye

¹²⁸ Churchill, v.d., a.g.e.

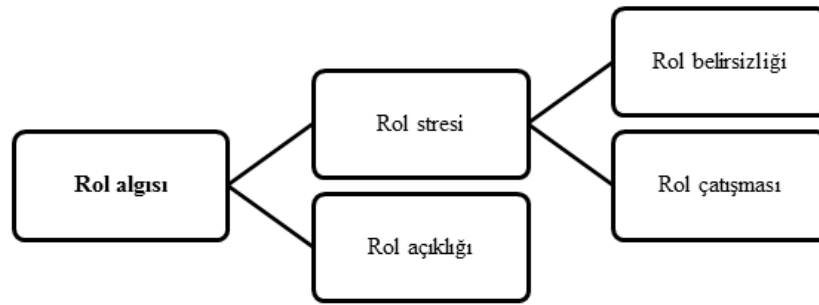
¹²⁹ Barton A. Weitz, Harish Sujana, Mita Sujana, **Journal of Marketing**, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", Vol. 50, Issue 4, 1986, s. 174-191

¹³⁰ Jai Prakash Sharma, Naval Bajpai, "Role Clarity a Phenomena Based on Organizational Origin is a Catalyst for Job Satisfaction: A Comparative Study Launched in India Revealing Some New Facts", **European Journal of Scientific Research**, Vol. 49 Issue 1, 2011, s.61-72

¹³¹ Matthew Hall, "An Empirical Investigation of the Relationship Between Strategic Performance Measurement Systems: Role Clarity, Psychological Empowerment and Work Outcomes", (Yayımlanmış Doktora Tezi), Melbourne University, USA, 2004

sahip olmadığı durumlarda rol belirsizliği oluşur.¹³² Role ilişkin beklentilerdeki belirsizlik gerilim, endişe, korku, kızgınlık veya saldırganlığa yol açabilir. Bu duygularda bireyin işe ilişkin rolündeki tatminde düşüşe neden olur.¹³³

Beklenen ve algılanan roller farklılık gösterdiğinde ise rol stresi oluşur. Özellikle doğrudan müşteri iletişimi gerektiren işlerde meydana gelmektedir. Rol belirsizliği ve rol çatışması, rol stresinin iki ana bileşenidir. Rol çatışması (*role conflict*) bireyin birisine uyduğunda diğerine uyması çok zor olan iki veya ikiden fazla gerekliliğin oluşmasıdır.¹³⁴



Şekil 2.14 Rol algısı bileşenleri

Bir işin etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi için işin amacına ve hangi işe yönelik hangi davranışın daha etkili olacağına yönelik bilgiye gereksinim vardır. Bilgideki eksiklik etkili olmayan, yanlış yönlendirilmiş veya yetersiz bir çaba ile sonuçlanır ve sonucunda da performans düşer. Rol açıklığı verilecek çabanın istenen performansı yerine getireceğine dair beklentiyi güçlendirir ve sonucunda hem motivasyonu hem de performansı artırır.¹³⁵

2.2.2.4.2. Öz-yetkinlik

Öz-yetkinlik önce sosyal psikolojide tanımlanmış olup sonrasında örgütsel psikoloji literatürüne geçen bir kavramdır. Banddura' nın yaptığı tanıma göre öz-yetkinlik (self efficacy), kişinin olası durumlarla başa çıkabilmek için gerekli eylemleri ne kadar iyi yerine getirebileceğine ilişkin bireysel yargısıdır. Başka bir

¹³² Yung-Tai Tang, Chen-Hua Chang, "Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity", **African Journal of Business Management**, Vol. 4 Issue 6, 2010, s. 869-881

¹³³ Hall, **a.g.e.**

¹³⁴ Kode Ruyter, Martin Wetzels, Richard Feinberg, "Role Stress in Call Centers: Its Effect on Employee Performance and Satisfaction", **Journal of Interactial Marketing**, Vol. 15 Issue 2, 2001, s. 23-35

¹³⁵ Hall, **a.g.e.**

tanıma göre ise öz-yetkinlik, bireyin motivasyonunu hayatındaki olayları kontrol edebilecek şekilde yönlendirmesi ve karşılaştığı sorunları çözebileceğine ilişkin inancıdır.¹³⁶

Öz-yetkinlik, bireyin becerilerinde ne kadar yetkin olduğu ile değil, becerilerine olan inancı ile ilgilidir. Kişi yüksek Öz-yetkinlik düzeyine sahipse, hem kendine daha mücadele gerektiren amaçlar belirlemede hem de olumlu sonuç için yeterli çabayı göstermektedir.¹³⁷ Kişinin algılanan Öz-yetkinliği, söz konusu alana göre farklılık gösterebilir. Mesela örgütsel alanda yüksek Öz-yetkinliğe sahip bir yönetici için özel hayatında tersi bir durum söz konusu olabilir. Ayrıca Öz-yetkinliği ölçmede her alana uyan tek bir ölçüm sistemi söz konusu olmadığı için ölçüm sistemleri de söz konusu alan göre uyarlanmalıdır.¹³⁸

Öz-yetkinlik inançları, insanların nasıl hissettiklerini, düşündüklerini, kendilerini nasıl motive ettiklerini ve nasıl davrandıklarını etkilerler. Bu etkiler dört ana işlem sonucunda oluşur; bilişsel süreç (*cognitive process*), motivasyonel süreç (*motivational process*), duygusal süreç (*affective process*) ve seçim sürecidir (*selection process*). Bilişsel süreçte algılanan öz-yetkinlik ne kadar güçlüyse, kişilerin kendilerine koydukları amaçlar o derecede zorlayıcıdır ve bu amaçlara olan bağlılıkları da o derecede sıklıdır. Motivasyonel süreç kapsamında ise, motivasyonun büyük bir kısmı bilişsel bir üründür, kişi ileriye dönük öngörülere dayanarak eylemleri yönlendirir ve kendini motive eder. Duygusal süreçte ise insanların becerilerine yönelik inançları zorlu koşullarda ne kadar stres yaşayacaklarını etkiler. Söz konusu zorlu durumu kontrol edebileceğini düşünen kişiler rahatsız edici düşünce kalıplarını o derece az akıllarına getirirler. Seçim süreci kapsamında becerilerini aştığını düşündükleri durumlardan uzak dururlar. Yaptıkları bu seçimler de hayatlarının yolunu değiştirir.¹³⁹

¹³⁶ Alexander D. Stajkovic, Fred Luthans, "Self-Efficacy and Work Related Performance: A Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**, Vol. 124, Issue 2, 1998, s. 240-261

¹³⁷ Yrd.Doç.Dr. Hatice Necla Keleş, "Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri Ve Örgüt Yönetimine Etkileri", **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Vol. 3, Issue 2, 2001, s. 343-350

¹³⁸ Frank Pajares, Timothy C. Urdan, **Self-efficacy Beliefs of Adolescents**, North Carolina: Information Age Publishing, 2006, s.308

¹³⁹ Albert Bandura, "Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning", **Educational Psychologist**, Vol. 28 Issue 2, 1993, s. 117-148

Sonuç beklentisi (*outcome expectancy*), benlik kavramı (*self-concept*) ve algılanan kontrol odağı (*locus of control*) kavramları, öz-yetkinlik kavramıyla ilişkili olan ancak birlerinden ayrı tutulması gereken kavramlardır. Kontrol odağı, belli bir sonucun meydana gelme olasılığına ilişkin inançlardır. Bu sonucun meydana gelmesinde belirleyici faktörün kişinin kendisi veya dış kuvvetler olması önemli değildir. Sonuç beklentisi ise performansın sonucunda meydana gelmesi muhtemel sonuca ilişkin yargılardır. Son olarak benlik kavramı, kişinin kendine ilişkin olumlu veya olumsuz algıları ve bu algıların sonucunda oluşturduğu öz-saygıyla ilgilidir.¹⁴⁰

Öz-yetkinlik ile davranışsal çıktılar ve motivasyon arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. Rol çatışması ve rol belirsizliği ile öz-yetkinlik arasında ise olumsuz bir ilişki söz konusudur.¹⁴¹

2.2.2.4.3. Motivasyon

Motivasyon, işle ilgili görevlerin yerine getirilmesi için harcanan çabanın miktarı olarak tanımlanmaktadır. Zaman zaman motivasyon ile çaba birbirine yakın hatta aynı kavramlar olarak görülse de kavramsal olarak tamamen farklıdırlar. Çaba işin tamamlanması için gereken kuvvet, enerji veya eylemdir. Motivasyon ise kişinin psikolojik durumu veya eğilimidir.¹⁴² Satışçının davranışını etkileyen iki farklı motivasyonel yönelim mevcuttur. Bunlar öğrenme amaçlı (*learning goal orientation*) ve performans amaçlı yönelimlerdir (*performance goal orientation*). Öğrenme amaçlı yönelim insanları becerilerini geliştirmeye, bunun içinde daha akıllıca ve daha çok çalışmaya yönlendirmektedir. Performans amaçlı yönelim ise mevcut becerileri ve performansları ile ilgili olumlu geri dönüş almaya, bunun içinde daha çok çalışmaya yönlendirmektedir.¹⁴³

Bu yönelimlerin yanı sıra satış kontrolü de motivasyonda önemli bir etken olarak yer almaktadır. Başlıca iki tanesi çıktı bazlı kontrol (*outcome control*) ve davranış bazlı kontrol (*behavioral control*) sistemleridir. Çıktı bazlı sistemde satış

¹⁴⁰ Barry J. Zimmerman, "Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn", **Contemporary Educational Psychology**, Vol. 25, 2000, s. 82-91

¹⁴¹ Stajkovic, Luthans, **a.g.e.**

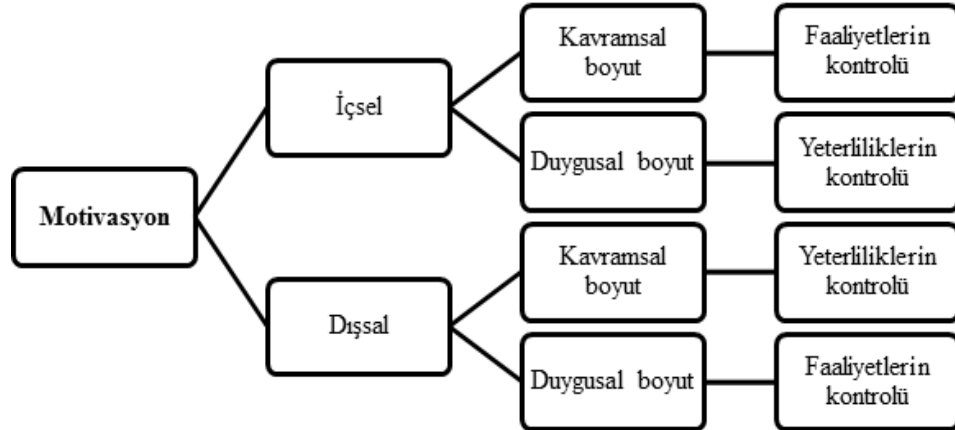
¹⁴² Steven P Brown, Robert A Peterson, "The effect of effort on sales performance and job satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol. 58, Issue 2, 1994, s. 70-80

¹⁴³ Harish Sujjan, A. Barton Weitz, Nirmalya Kumar, "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", **Journal of Marketing**, Vol. 58, Issue 3, 1994, s. 39-52

çıktısı ile doğru orantılı olarak ödüllendirmeye dayanmaktadır. Davranış bazlı kontrol sistemlerinde ise satışçıların faaliyetleri ve sonuçları gözlenerek buna göre ödüllendirilir. Çıktı bazlı kontrol sistemleri ile dışsal motivasyon, davranış bazlı kontrol sistemlerinde ise içsel motivasyon arasında olumlu ilişki söz konusudur. Davranışsal kontrol sistemleri, faaliyetlerin kontrolü (*activity control*) ile yeterliliklerin kontrolü (*capability control*) olmak üzere iki bileşene ayrılmaktadır. Faaliyetlerin kontrolünde müşteri ziyareti sıklığı benzeri bir satışçının yapması beklenen faaliyetlerin özelleştirilmesi söz konusudur. Yeterliliklerin kontrolünde ise satış becerilerinin geliştirilmesi ve uygulanması söz konusudur.¹⁴⁴

Faaliyetlerin kontrolünün, hem mücadele arayışı gibi içsel motivasyon (kavramsal boyutu) hem de onaylanma arayışı gibi dışsal motivasyon üzerinde (duygusal boyutu) üzerinde olumlu etkisi mevcuttur. Yeterliliklerin kontrolünün ise, hem görevden zevk alma gibi içsel motivasyon (duygusal boyutu) hem de mükafat arayışı gibi dışsal motivasyon (kavramsal boyutu) üzerinde olumlu etkisi mevcuttur.¹⁴⁵

Motivasyonu etkileyen tüm bu faktörler Şekil 2.15’ te mevcuttur.



Şekil 2.15 Motivasyonu etkileyen faktörler

¹⁴⁴ C. Fred Miao, Kenneth R. Evans, Shaoming Zou, “The Role of Salesperson Motivation in Sales Control System: Intrinsic and Extrinsic Motivation Revisited”, **Journal of Business Research**, Vol. 60, 2007, s. 417-425

¹⁴⁵ A.g.e.

3. ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın konusu, amacı, kısıtları, yöntemi, hipotezleri, örneklem seçimi hakkında bilgi verilip, değişkenleri, veri analizleri ve araştırmada elde edilen bulgular ele alınarak örnek araştırma özetlenerek açıklanacaktır.

3.1. Araştırmanın Konusu ve Bankacılık Sektörü

Çapraz satışın önemine rağmen pazarlama literatüründe yapılmış çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Bu araştırma bankacılık sektörü ele alınarak çalışanların çapraz satış performansına hangi faktörlerin ne şekilde etki ettiğini incelemek amacıyla yapılmıştır.

Türk bankacılık sisteminin gelişimi, Osmanlı döneminde 1847 yılında kurulan İstanbul Bankası'na dayanmaktadır. Sarraflar tarafından kurulan bu banka ödeme yeteneğini tehlikeye düşüren işlemler uygulaması nedeniyle 1852 yılında kapanmıştır. 1856 yılında ise İngiliz ve Fransız sermayesi ile kurulan Osmanlı Imperial Bankası ilk ticaret ve kredi bankası olmakla birlikte banknot çıkarma yetkisine sahip olmuştur. Bankanın kuruluş nedeni 1839 Tanzimat Fermanı sonrası devlet harcamalarının geliri aşması ve Osmanlı'nın dış borç almak durumunda kalmasıdır. Ulusal sermayeye dayalı kurulan ve kalıcı olan ilk banka ise 1888 kurulmuş olan Ziraat Bankası'dır. İkinci Meşrutiyetten Cumhuriyetin kuruluşuna kadar toplam 24 yerli banka kurulmuştur.¹⁴⁶

Cumhuriyetin ilanı sonrası ekonomideki sektörleri desteklemek ve finanse etmek amacıyla kurulan ilk banka 1924 yılında Türkiye İş Bankası olmuş ve ticari

¹⁴⁶ Prof.Dr. M. Necat Coşkun, v.d., "Türkiye'de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi", www.tbb.org.tr/Dosyalar/Yayinlar/Dokumanlar/rekabetKitap.pdf (3 Aralık 2012)

kredileri desteklemek üzerine yoğunlaşmıştır. Ayrıca Merkez Bankası da dahil olmak üzere 1930' ların sonuna kadar devlet bankalarının sayısı altıya ulaşmıştır. 1945-1960 döneminde özel sermaye birikimi sonucu özel banka sayısı otuzu bulmuştur. 1960' larda Beş Yıllık Planlar çerçevesinde yatırım ve kalkınma bankaları kurulmuştur. Bu bankaların kendi özel yasaları bulunmakla beraber Bankacılık Kanununa tabiydiler. 1980 yılına kadar devlet kontrolünde olan bankacılık sektörü, bu tarihten itibaren liberalleşme yönünde ilerlemiştir. 1984 yılı sonrası ise İslam Bankacılığı da Özel Finans Kurumları aracılığıyla Türkiye'de faaliyete geçmiştir.¹⁴⁷

Toplam aktifleri Aralık 2011 itibarıyla 1.217,7 milyar TL'ye ulaşan Türk bankacılık sektörü, 5411 sayılı Bankacılık Kanununa göre mevduat bankaları, katılım bankaları ile kalkınma ve yatırım bankaları olarak üç fonksiyonel grupta sınıflandırılmıştır. Sektörün aktif büyüklüğünün %92'sinin 31 adet mevduat bankasından, %4,6'sının 4 adet katılım bankasından ve %3,4'ünün 13 adet kalkınma ve yatırım bankasından oluşmaktadır.

Tablo 3.1 Fonksiyonlarına Göre Bankalar

Aralık 2011	Aktif (Milyon TL)	Genel Pay (%)	Grup Payı (%)	Banka Adı	Aktif (Milyon TL)	Genel Pay (%)	Grup Payı (%)	
Mevduat Bankaları								
1	161.775	13,29	14,45	17	Eurobank Tekfen A.Ş.	4.923	0,40	0,44
2	160.681	13,20	14,35	18	Bank Mellat	3.547	0,29	0,32
3	146.642	12,04	13,09	19	Tekstil Bankası A.Ş.	3.489	0,29	0,31
4	133.552	10,97	11,93	20	Arap Türk Bankası A.Ş.	3.013	0,25	0,27
5	108.103	8,88	9,65	21	Fibabanka A.Ş.	2.487	0,20	0,22
6	91.404	7,51	8,16	22	Deutsche Bank	2.242	0,18	0,20
7	89.465	7,35	7,99	23	JP Morgan Chase Bank	2.224	0,18	0,20
8	46.199	3,79	4,13	24	Turkland Bank A.Ş.	2.203	0,18	0,20
9	38.092	3,13	3,40	25	The Royal Bank of Scotland	1.154	0,09	0,10
10	36.032	2,96	3,22	26	Societe Generale	992	0,08	0,09
11	24.172	1,99	2,16	27	Turkish Bank A.Ş.	896	0,07	0,08
12	21.066	1,73	1,88	28	Birleşik Fon Bankası A.Ş.	829	0,07	0,07
13	14.400	1,18	1,29	29	WestLB	732	0,06	0,07
14	7.227	0,59	0,65	30	Habib Bank Ltd	80	0,01	0,01
15	6.446	0,53	0,58	31	Adabank A.Ş.	51	0,00	0,00
16	5.796	0,48	0,52					
Mevduat Bankaları Toplamı					1.119.911			
Katılım Bankaları								
1	17.190	1,41	3,0,62	3	Kuveyt T. Katılım Bank. A.Ş.	13.528	1,11	24,09
2	14.969	1,23	26,66	4	Albaraka T. Katılım Bank. A.Ş.	10.461	0,86	18,63
Katılım Bankaları Toplamı					36.148			
Kalkınma ve Yatırım Bankaları								
1	11.393	0,94	27,36	8	Merrill Lynch Yatırım Bank	850	0,07	1,99
2	9.660	0,79	23,20	9	Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	183	0,01	0,44
3	9.456	0,78	22,71	10	GSD Yatırım Bankası A.Ş.	150	0,01	0,36
4	2.800	0,23	6,72	11	Diler Yatırım Bankası A.Ş.	111	0,01	0,27
5	2.553	0,21	6,13	12	Credit Agricole Yatırım B. A.Ş.	75	0,01	0,18
6	2.362	0,19	5,67	13	Taib Yatırım Bank A.Ş.	22	0,00	0,05
7	2.044	0,17	4,91					
Kalkınma ve Yatırım Bankaları Toplamı					41.636			
Genel Toplam					1.217.695			

¹⁴⁷ Bakdur Alper, "Bankacılık Sektörünün Düzenleyen Kurumların Yapıları: Ülke Uygulamaları Ve Türkiye İçin Öneri" (Yayınlanmış Uzmanlık Tezi), Ankara: DPT, No. 2678, 2003.

Tablo 3.2 Ölçeklerine Göre Bankalar

Ara.11	Aktif (Milyon TL)	Sek.Payı (%)	Gr.Pay (%)	Banka Adı	Aktif (Milyon TL)	Sek.Payı (%)	Gr.Payı (%)
Büyük Ölçekli Bankalar							
1	161.775	13,29	18,14	5	108.103	8,88	12,12
2	160.681	13,20	18,02	6	91.404	7,51	10,25
3	146.642	12,04	16,45	7	89.465	7,35	10,03
4	133.552	10,97	14,98		891.623		
Orta Ölçekli Bankalar							
1	46.199	3,79	20,47	6	17.190	1,41	7,62
2	38.092	3,13	16,88	7	14.969	1,23	6,63
3	36.032	2,96	15,97	8	14.400	1,18	6,38
4	24.172	1,99	10,71	9	13.528	1,11	6,00
5	21.066	1,73	9,34		225.647		
Küçük Ölçekli Bankalar							
1	11.393	0,94	13,69	9	3.547	0,29	4,26
2	10.461	0,86	12,57	10	3.489	0,29	4,79
3	9.660	0,79	11,60	11	3.013	0,25	3,62
4	9.456	0,78	11,36	12	2.800	0,23	3,36
5	7.227	0,59	8,68	13	2.553	0,21	3,07
6	6.446	0,53	7,74	14	2.487	0,20	2,99
7	5.796	0,48	6,96				
8	4.923	0,40	5,91		83.249		
Mikro Ölçekli Bankalar							
1	2.362	0,19	13,75	11	732	0,06	4,26
2	2.242	0,18	13,05	12	183	0,01	1,06
3	2.224	0,18	12,95	13	150	0,01	0,87
4	2.203	0,18	12,83	14	111	0,01	0,65
5	2.044	0,17	11,90	15	80	0,01	0,46
6	1.154	0,09	6,72	16	75	0,01	0,44
7	992	0,08	5,77	17	51	0,00	0,30
8	896	0,07	5,22	18	22	0,00	0,13
9	830	0,07	4,83				
10	829	0,07	4,82		17.176		
Genel Toplam					1.217.695		

(Kaynak:BDDK, "Bankacılıkta Yapısal Gelişmeler",

www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Bankacilikta_Yapisaal_Gelismeler/1108

5bygr_2011.pdf , 3 Aralık 2012)

3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırma bankacılık sektörü ele alınarak çalışanların çapraz satış performansına hangi faktörlerin ne şekilde etki ettiğini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda performansı doğrudan etkileyen faktörlerin (rol açıklığı, motivasyon, öz-yetkinlik) yanı sıra bunlara etki eden yönetsel faktörler (yönetimin desteği ve özendiriciler) de ele alınmıştır. Araştırmada çapraz satış performansına satış gücü performansı açısından yaklaşılmış ve bu kapsamda mevduat bankalarında görev yapan müşteri temsilcilerinden anket yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırma iki değişken arasındaki ilişkiyi belirleyen tanımlayıcı türdedir ve müşteri temsilcilerine anket yoluyla uygulanmıştır. Aynı zamanda araştırma tasarımı kesitli olup belli bir zaman aralığını kapsayacak şekilde bir kez uygulanmıştır.¹⁴⁸

Çalışmanın yüksek lisans tezi olması sebebiyle başlıca kısıtı, zaman ve bütçedir. Ele alınan değişkenler özelinde; İstanbul ilindeki bankaları ele alması ve

¹⁴⁸ Gilbert A. Churchill, Dawn Iacobucci. **Marketing research: Methodological foundations**, USA:South-Western Cengage Learning, 2005, s. 59

ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarıyla da kısıtlıdır. Ana kütlelin tamamı çalışmaya dâhil edilemeyeceğinden, tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu örnekleme yöntemi sadece ulaşılabilir müşteri temsilcilerini örneklem kapsamına dâhil etmek demektir.

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın modeli ve oluşturulan hipotezler verilmiştir.

3.3.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan literatür araştırmasına dayanarak Şekil 3.1 de yer alan model oluşturulmuştur. Modelde yer alan değişkenlere ait açıklamalar çalışmanın literatür kısmında yer almaktadır. Model kapsamında ele alınan bağımsız değişkenler; özendiriciler ve yönetimin desteğidir. Bağımlı değişken olarak ise motivasyon, rol açıklığı, öz-yetkinlik ve son olarak da performan alınmıştır. Ayrıca sosyo-demografik özellikler de performans üzerindeki etkilerine bakmak amacıyla modele dahil edilmiştir.

3.3.2. Araştırmanın Değişkenleri

Modeli oluşturan değişkenleri ölçmek için literatürde yar alan çeşitli pazarlama ölçekleri kullanılmıştır. Yönetimin desteği, özendiriciler, rol açıklığı, motivasyon, öz-yetkinlik ve performans 1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum olmak üzere 5'li likert ölçeği ile ölçülmüştür. Kullanılan ölçekler ayrıntılı olarak Ek 1 de verilmiştir.

1. Özendiriciler

Toplamda dört madde içeren özendiriciler kısmı iki ölçekten uyarlanmıştır. Kullanılan ölçeklerden bir tanesi algılanan kurumsal destek ölçeğinin finansal

kısmıdır. ¹⁴⁹ Diğeri ise iş tatmini ölçeğinin ücret kısmıdır. ¹⁵⁰ Kullanılan maddeler çalışma ile ilişkili olma durumu göz önünde bulundurularak seçilmiştir.

2. Yönetimin Desteği

Toplamda üç madde içeren yönetimin desteği, çalışanın yöneticisinin çapraz satışa verdiği desteğe ilişkin algısını içeren, kurumsal bağlılık ölçeğinden alınmıştır. ¹⁵¹

3. Öz-yetkinlik

Toplamda üç madde içeren öz-yetkinlik, çalışanın çapraz satışta kendine güvenini ölçen, öz-yetkinlik ölçeğinden alınmıştır. ¹⁵²

4. Motivasyon

Toplamda yedi madde içeren motivasyon kısmı iki ölçekten uyarlanmıştır. Kullanılan ölçeklerden bir tanesi satış bağlamında motivasyonu ölçen motivasyonel yönelim ölçeğinin performans kısmıdır. ¹⁵³ Diğeri ise yine çalışanın satış bağlamında motivasyonu ölçen motivasyon ölçeğinden alınmıştır. ¹⁵⁴

5. Rol açıklığı

Toplamda yedi madde içeren rol açıklığı, rol belirsizliği ölçeğinden uyarlanmıştır. Rol belirsizliği rol açıklığının karşıtı olduğundan rol belirsizliği maddeleri ters çevrilerek uyarlanmıştır. ¹⁵⁵

¹⁴⁹ Kraimer Maria L., Sandy J. Wayne “An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment,” **Journal of Management**, Vol. 30, Issue 2, 2004, s. 209-237.

¹⁵⁰ Churchill Gilbert A., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., “Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 11, Issue 3, 1974, s. 254-260.

¹⁵¹ Mowday, Richard T., Richard M. Steers, Lyman W. Porter “The Measurement of Organizational Commitment,” **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 14, 1979, s. 224-247

¹⁵² Krishnan, Balaji C., Richard G. Netemeyer, James S. Boles, “Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance,” **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 22, Issue 4, 2002, s.285-295.

¹⁵³ Sujan Harish, Barton A. Weitz, Nirmalya Kumar , “Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling,” **Journal of Marketing**, Vol. 58, 1994, s. 39-52.

¹⁵⁴ Bartkus, Kenneth R., Cindy L. Hartman, C.R. Michael Parent , “The Performance Trade-off Between Experience and Motivation: Its Impact on Travel Service Selling,” **Journal of Travel Research**, Vol. 33, 1994, s. 15-20.

¹⁵⁵ Chonko, Lawrence B., Roy D. Howell, Danny N. Bellenger, “Congruence in Sales Force Evaluations: Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity,” **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 6, Issue 1, 1986, s. 35-48

6. Performans

Toplamda altı madde içeren, çalışanın çapraz satış performansına ilişkin algısını ölçen, performans ölçeği alınmıştır.¹⁵⁶

6.1. Hipotezler

Yönetimin Desteğinin Etkisi

H1a: Yönetimin desteği ile öz-yetkinlik arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Yönetimin desteği ile motivasyon arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Yönetimin desteği ile rol açıklığı arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Özendiricilerin Etkisi

H2a: Özendiriciler ile öz-yetkinlik arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Özendiriciler ile motivasyon arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Özendiriciler ile rol açıklığı arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Bağımlı Değişkenlerin Performans Üzerindeki Etkisi

H3: Öz-yetkinlik ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Motivasyon ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Rol açıklığı ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

¹⁵⁶ Douglas N. Behrman, William D. Perreault Jr., "Measuring the performance of industrial salespersons" **Journal of Business Research**, Vol. 10, Issue 3, 1982, s. 355–370

Sosyo-Demografik Özelliklerin Performans Üzerindeki Etkisi

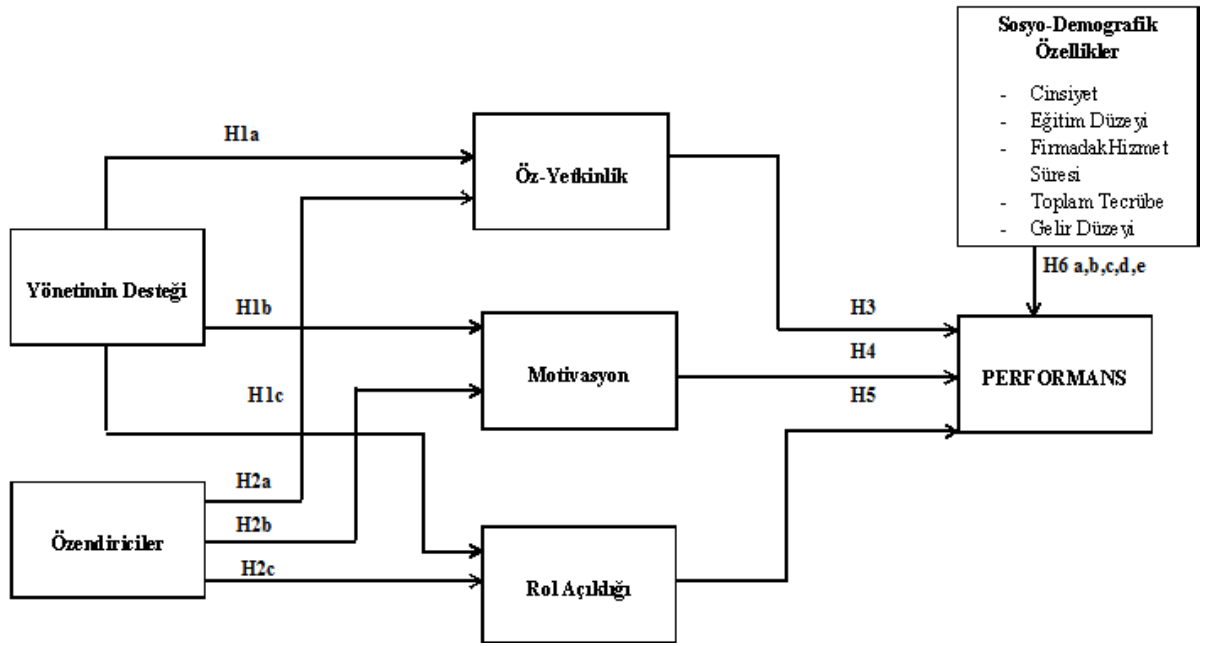
H6a: Cinsiyet ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H6b: Eğitim düzeyi ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H6c: Firmadak hizmet süresi ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H6d: Toplam tecrübe ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H6e: Gelir düzeyi ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 3.1 Araştırma Modeli

6.2. Örnekleme Süreci

Araştırmada amaç benzer koşullara sahip mümkün olduğunca çok katılımcıya ulaşmak olduğundan hem büyük hem de küçük ölçekteki bankalar ele alınmıştır. Bu ölçekteki bankalar hem ürün çeşitliliği hem de şube ve çalışan sayısı bakımından benzer özellikler göstermektedir. Mevduat bankalarının seçilmesinin nedeni ise

sunulan ürünler ve aktif büyüklükleri bakımından diğer türdeki bankalardan ayrılmalarındandır. Doğrudan müşteri etkileşiminde bulunan ve ürünlerin çapraz satışını yapacak konumdaki kişiler müşteri temsilcileri olduğundan anket bu kişilere gönderilmiştir.

Örnekleme boyutunu arttırmak için kar topu örnekleme kullanılmıştır.¹⁵⁷ İstenen özellikleri gösteren katılımcılarla temasa geçilmiş ve onlardan aynı şartlardaki başka katılımcılara anketi yönlendirmeleri istenmiştir.

6.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırma verileri, literatürde var olan ölçekler çerçevesinde hazırlanan anket formu yardımıyla toplanarak oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında birincil kaynaktan veriler derlenip toparlandığından araştırmanın türü birincil kaynak araştırması olarak nitelendirilmektedir. Bu araştırmada toplanan veriler birincil veriler olup katılımcılara yapılandırılmış bir anket uygulanmıştır.¹⁵⁸ Ölçeklerdeki maddelerin elenmesi ve Türkçe'ye uyarlanması hem araştırmacı hem de tez danışmanı ile beraber çalışması ile oluşturulmuştur. Anket 7 bölüme oluşup 35 soruyu içermektedir. Ölçekli soruları içeren 6 bölümü takiben demografik bilgileri içeren 1 bölüm mevcuttur. Veriler büyük ve orta ölçekteki bankalarda çalışan müşteri temsilcilerinden toplanmıştır.

Verilerin bir kısmı surveymonkey üzerinden anket yönlendirilerek bir kısmı da bizzat araştırmacının kendisi tarafından şubeleri ziyaret ederek gerçekleştirilmiştir. Anketin ön sayfasına Ek 2 de yer verilmiş olan ön yazı eklenmiştir. Anket Ağustos-Ocak ayları arasında uygulanmıştır. Anketler özellikle büyük ve orta çaptaki mevduat bankası olmak üzere 13 bankaya yönlendirilmiş ve bunlardan 135 tanesi geri dönmüştür. Geri dönenlerden 120 tanesi araştırma için kabul edilmiştir.

¹⁵⁷ Gilbert A. Churchill, Dawn Iacobucci. **Marketing research: Methodological foundations**, USA: South-Western Cengage Learning, 2005, s. 312

¹⁵⁸ A.g.e., s. 31

6.4. Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki fark t-testi ile analiz edilmiştir. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi uygulanmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Değişkenlerin normal dağılımını gösteren Kolmogorov Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği ($p>0.05$) görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

Tablo 3.3 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

	N	p (Sig.)
Öz yetkinlik	120	0,319
Motivasyon	120	0,364
Rol Açıklığı	120	0,567
Özendiriciler	120	0,469
Yönetimin Desteği	120	0,068
Performans	120	0,091

6.4.1. Ölçeklerin Faktör Yapıları

Öz yetkinlik Ölçeği

Öz yetkinlik ölçeğindeki 12 maddenin genel güvenirliliği $\alpha=0,901$ olarak bulunmuştur. Tablo 3.4 den görüleceği gibi yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,745 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %83,46 olan tek faktör oluşmuştur.

Tablo 3.4 Öz yetkinlik Ölçeği Faktör Yapısı

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Öz yetkinlik	Çapraz satış yapabilme becerime güveniyorum	0,927	83,458	0,901
	Başarılı bir şekilde çapraz satış yapacak yeteneklere sahip olduğumu hissediyorum.	0,918		
	Çapraz satış durumunda yapılacak doğru şeyi biliyorum.	0,895		
Toplam Varyans: 83,458 KMO Değeri: 0.745 Bartlett Testi (Sig.): 0.000				

Motivasyon Ölçeği Faktör Yapısı

Motivasyon ölçeğindeki 12 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,832$ olarak bulunmuştur. Tablo 3.5' ten görüleceği gibi yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,738 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %51,86 olan tek faktör oluşmuştur.

Tablo 3.5. Motivasyon Ölçeği Faktör Yapısı

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Motivasyon	Geçmiş çapraz satış performansımı geliştirmek için çok uğraşıyorum	0,878	51,859	0,832
	Çapraz satış performansımın diğer çalışanlara kıyasla nasıl olduğu üzerinde düşünmeye çok zaman harcıyorum	0,796		
	Yöneticimin beni çapraz satışta başarılı olarak görmesi benim için çok önemli	0,778		
	Kurumdaki diğer çalışanlardan daha başarılı çapraz satış yapmaya çalışıyorum	0,707		
	Çapraz satışta diğer çalışanlara göre daha başarılı bir performans gösterdiğimde çok iyi hissediyorum	0,650		
	Çapraz satış yapmanın daha başarılı yolları üzerinde düşünmeye çalışıyorum	0,595		
	Çapraz satış performansımı yöneticimin kriterlerine göre değerlendiriyorum	0,585		
Toplam Varyans: 51,859 KMO Değeri: 0.738 Bartlett Testi (Sig.): 0.000				

Rol Açıklığı Ölçeği Faktör Yapısı

Rol açıklığı ölçeğindeki 12 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,880$ olarak bulunmuştur. Tablo 3.6' dan görüleceği gibi yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,822 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %59,17 olan tek faktör oluşmuştur.

Tablo 3.6. Rol Açıklığı Ölçeği Faktör Yapısı

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Rol açıklığı	İşimin çapraz satış yönüne ne kadar vakit ayırmam gerektiği önceden bellidir.	0,892	59,173	0,880
	Müşterilerime hangi sıklıkta çapraz satış yapacağım önceden bellidir.	0,846		
	Müşterilerime ne zaman çapraz satış yapacağım önceden bellidir.	0,835		
	Çapraz satış hedeflerimin nasıl konulduğu önceden bellidir.	0,810		
	Çapraz satış performansımın terfimin belirlenmesinde kritik bir faktör olduğu önceden bellidir.	0,682		
	Çapraz satış için yardımın nereden alınacağı önceden bellidir.	0,680		
	Çapraz satış performansımı değerlendirmede yöneticimin hangi metodu kullanacağı önceden bellidir.	0,592		
Toplam Varyans: 59,173 KMO Değeri: 0.822 Bartlett Testi (Sig.): 0.000				

Özendiriciler Ölçeği Faktör Yapısı

Özendiriciler ölçeğindeki 12 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,835$ olarak bulunmuştur. Tablo 3.7' den görüleceği gibi yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,734 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %67,48 olan tek faktör oluşmuştur.

Tablo 3.7. Özendiriciler Ölçeği Faktör Yapısı

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Özendiriciler	Çapraz satış becerim bu kurumdan kazandığım ücreti büyük ölçüde belirliyor	0,914	67,481	0,835
	Aldığım ücret çapraz satış çabalarımı arttırmada özendirici oluyor	0,888		

	Başka çalışanların başka şirketlerde aynı iş için elde ettiklerine kıyasla benim çapraz satış özendiricilerim daha yüksek	0,735		
	Çalıştığım kurumda çapraz satış için sağlanan finansal teşvikler tatmin edicidir	0,731		
Toplam Varyans: 67,481 KMO Değeri: 0.734 Bartlett Testi (Sig.): 0.000				

Yönetimin Desteği Ölçeği Faktör Yapısı

Yönetimin Desteği ölçeğindeki 12 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,856$ olarak bulunmuştur. Tablo 3.8'den görüleceği gibi yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,687 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %78,30 olan tek faktör oluşmuştur.

Tablo 3.8. Yönetimin Desteği Ölçeği Faktör Yapısı

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Yönetimin Desteği	Yöneticim müşterilerimize çapraz satış yapmanın önemini bize anlatır	0,928	78,298	0,856
	Yöneticim kurumun çapraz satış çabalarını geliştirmenin üzerinde duruyor	0,890		
	Müşterilerimize çapraz satış yapmak yöneticimin en önemli önceliğidir	0,834		
Toplam Varyans: 78,298 KMO Değeri: 0.687 Bartlett Testi (Sig.): 0.000				

Performans Ölçeği Faktör Yapısı

Performans ölçeğindeki 12 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,833$ olarak bulunmuştur. Tablo 3.9'dan görüleceği gibi Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,728 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %54,99 olan tek faktör oluşmuştur.

Tablo 3.9. Performans Ölçeği Faktör Yapısı

Faktörler	Maddeler	Faktör yükü	Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Performans	Yüksek tutarda çapraz satış yapmakta başarılıyım	0,838	54,993	0,833
	Yüksek kar payına sahip ürünlerin çapraz satışında başarılıyım	0,801		
	Çapraz satışta başarılıyım	0,774		
	Yeni ürünlerinin çapraz satışını hızlı bir şekilde gerçekleştirmede başarılıyım	0,734		
	Kurumun yüksek pazar payı elde etmesine katkıda bulunmada başarılıyım	0,703		
	Çapraz satış yapılacak müşterilerin belirlenmesinde başarılıyım	0,570		
Toplam Varyans: 54,993 KMO Değeri: 0.833 Bartlett Testi (Sig.): 0.000				

6.4.2. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Müşteri temsilcilerinin cinsiyet değişkenine göre 62'si (%51,7) Erkek, 58'i (%48,3) Kadın olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.10 Müşteri Temsilcilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	62	51,7
	Kadın	58	48,3
	Toplam	120	100,0

Müşteri temsilcilerinin eğitim düzeyi değişkenine göre 98'i (%81,7) Lisans ve ön lisans, 22'si (%18,3) Yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.11. Müşteri Temsilcilerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Eğitim Düzeyi	Lisans Ve Ön Lisans	98	81,7
	Yüksek Lisans	22	18,3
	Toplam	120	100,0

Müşteri temsilcilerinin firmadaki hizmet süresi değişkenine göre 17'si (%14,2) 1 yıldan az, 44'ü (%36,7) 1-3 yıl, 42'si (%35,0) 4-6 yıl, 17'si (%14,2) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.12. Müşteri Temsilcilerinin Firmadaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Firmadaki Hizmet Süresi	1 Yıldan Az	17	14,2
	1-3 Yıl	44	36,7
	4-6 Yıl	42	35,0
	10 Yıl Ve üzeri	17	14,2
	Toplam	120	100,0

Müşteri temsilcilerinin toplam tecrübe değişkenine göre 33'ü (%27,5) 1-3 yıl, 39'u (%32,5) 4-6 yıl, 30'u (%25,0) 7-9 yıl, 18'i (%15,0) 10 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.13. Müşteri Temsilcilerinin Toplam Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Toplam Tecrübe	1-3 Yıl	33	27,5
	4-6 Yıl	39	32,5
	7-9 Yıl	30	25,0
	10 Yıl Ve üzeri	18	15,0
	Toplam	120	100,0

Müşteri temsilcilerinin aylık net gelir değişkenine göre 55'i (%45,8) 1001-2000 TL arası, 40'ı (%33,3) 2001-3000 TL arası, 25'i (%20,8) 3001 TL ve yukarısı olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.14. Müşteri Temsilcilerinin Aylık Net Gelir Değişkenine Göre Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Aylık Net Gelir	1001-2000 TL Arası	55	45,8
	2001-3000 TL Arası	40	33,3
	3001 TL Ve Yukarısı	25	20,8
	Toplam	120	100,0

6.4.3. Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin Performans Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

H6a: Cinsiyet ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan müşteri temsilcilerinin performans puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda Tablo 3.15’de verildiği gibi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,762$; $p=0,447>0,05$). Dolayısıyla H6a hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.15 Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin Performans Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup		Ort	Ss	t	p
Performans	Erkek		3,957	0,484	0,762	0,447
	Kadın	2	3,888	0,509		
		8				

H6b: Eğitim düzeyi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan müşteri temsilcilerinin performans puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda

Tablo 3.16’da verildiği gibi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($t=0,627$; $p=0,532>0,05$). Dolayısıyla H6b hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.16. Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin Performans Düzeylerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup		Ort	Ss	t	p
Performans	Lisans Ve Ön Lisans	8	3,937	0,517	0,627	0,532
	Yüksek Lisans	2	3,864	0,384		

H6c: Firmadak hizmet süresi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan müşteri temsilcilerinin performans puanları ortalamalarının firmadaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda Tablo 3.17’de verildiği gibi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=4,296$; $p=0.007<0.05$). Dolayısıyla H6c hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.17. Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin Performans Düzeylerinin Firmadaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup		Ort	Ss	F	p
Performans	1 Yıdan Az	7	3,765	0,460	4,296	0,007
	1-3 Yıl	4	3,773	0,555		
	4-6 Yıl	2	4,075	0,441		
	10 Yıl Ve üzeri	7	4,098	0,323		

H6d: Toplam tecrübe ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır

Araştırmaya katılan müşteri temsilcilerinin performans puanları ortalamalarının toplam tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda Tablo

3.18’de verildiği gibi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=4,506$; $p=0.005<0.05$). Dolayısıyla H_6d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.18. Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin Performans Düzeylerinin Toplam Tecrübe Değişkenine Göre Farklaşması

	Grup		Ort	Ss	F	p
Performans	1-3 Yıl	3	3,742	0,326	4,506	0,005
	4-6 Yıl	9	3,859	0,688		
	7-9 Yıl	0	4,161	0,275		
	10 Yıl Ve üzeri	8	4,000	0,388		

H6e: Gelir düzeyi ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan müşteri temsilcilerinin performans puanları ortalamalarının aylık net gelir değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda Tablo 3.19’da verildiği gibi grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=6,823$; $p=0.002<0.05$). Dolayısıyla H_6e hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.19 Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin Performans Düzeylerinin Aylık Net Gelir Değişkenine Göre Farklaşması

	Grup		Ort	Ss	F	p
Performans	1001-2000 TL Arası	5	3,800	0,532	6,823	0,002
	2001-3000 TL Arası	0	3,908	0,450		
	3001 TL Ve Yukarısı	5	4,220	0,349		

6.4.4. Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin İş İle Tutumlarının, İş Performanslarının Aralarındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Müşteri temsilcilerinin iş ile tutumları ile iş performansları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 3.20' de verilmiştir.

- Özendiriciler ile Öz yetkinlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.194$; $p=0,033<0.05$). Buna göre özendiriciler arttıkça Öz yetkinlik artmaktadır. Özendiriciler ile motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.473$; $p=0,000<0.05$). Buna göre özendiriciler arttıkça motivasyon artmaktadır. Özendiriciler ile rol açıklığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.748$; $p=0,000<0.05$). Buna göre özendiriciler arttıkça rol açıklığı artmaktadır.
- Yönetimin Desteği ile Öz yetkinlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.252$; $p=0,005<0.05$). Buna göre yönetimin desteği arttıkça Öz yetkinlik artmaktadır. Yönetimin Desteği ile motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.409$; $p=0,000<0.05$). Buna göre yönetimin desteği arttıkça motivasyon artmaktadır. Yönetimin Desteği ile rol açıklığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.476$; $p=0,000<0.05$). Buna göre yönetimin desteği arttıkça rol açıklığı artmaktadır.
- Performans ile Öz yetkinlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.457$; $p=0,000<0.05$). Buna göre performans arttıkça Öz yetkinlik artmaktadır. Performans ile motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.609$; $p=0,000<0.05$). Buna göre performans arttıkça motivasyon artmaktadır. Performans ile rol açıklığı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.563$; $p=0,000<0.05$). Buna göre performans arttıkça rol açıklığı artmaktadır.

Tablo 3.20 Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin İş İle Tutumlarının, İş Performansı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

	Öz yetkinlik	Motivasyon	Rol Açıklığı	Özendiriciler	Yönetimin Desteği	Performans
Öz yetkinlik	1,000					
	0,000					
Motivasyon	0,325**	1,000				
	0,000	0,000				
Rol Açıklığı	0,431**	0,550**	1,000			
	0,000	0,000	0,000			
Özendiriciler	0,194*	0,473**	0,748**	1,000		
	0,033	0,000	0,000	0,000		
Yönetimin Desteği	0,252**	0,409**	0,476**	0,372**	1,000	
	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	
Performans	0,457**	0,609**	0,563**	0,580**	0,369**	1,000
	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

6.4.5. Araştırmaya Katılan Müşteri Temsilcilerinin İş İle Tutumlarının, İş Performanslarının Aralarındaki İlişkilerin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

H1a: Yönetimin desteği ile öz-yetkinlik arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Özendiriciler ile öz-yetkinlik arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Özendiriciler, yönetimin desteği ile Öz yetkinlik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=4,764$; $p=0,010<0.05$). Öz yetkinlik düzeyinin belirleyicisi olarak özendiriciler, yönetimin desteği değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,060$). Müşteri temsilcilerinin özendiriciler düzeyi Öz yetkinlik düzeyini etkilememektedir ($p=0.226>0.05$). Müşteri temsilcilerinin yönetimin desteği düzeyi Öz yetkinlik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,150$). Dolayısıyla H1a hipotezi kabul H2a hipotezi ise red edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.21’de özetlenmiştir.

Tablo 3.21 Öz yetkinlik Üzerine Etkisi

		Coefficients			Anova		Model Summary
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	F	Model (p)	Adjusted R ²
Öz yetkinlik	Sabit	3,379	14,178	0,000	4,764	0,010	0,060
	Özendiriciler	0,066	1,218	0,226			
	Yönetimin Desteği	0,150	2,179	0,031			

H1b: Yönetimin desteği ile motivasyon arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Özendiriciler ile motivasyon arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Özendiriciler, yönetimin desteği ile motivasyon arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=23,584$; $p=0,000<0.05$). Motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak özendiriciler, yönetimin desteği değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,275$). Müşteri temsilcilerinin özendiriciler düzeyi motivasyon düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,228$). Müşteri temsilcilerinin yönetimin desteği düzeyi motivasyon düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,210$). Dolayısıyla H1b hipotezi ve H2b hipotezi kabul edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.22’de özetlenmiştir.

Tablo 3.22. Motivasyon Üzerine Etkisi

		Coefficients			Anova		Model Summary
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	Adjusted R ²
Motivasyon	Sabit	2,442	10,812	0,000	23,584	0,000	0,275
	Özendiriciler	0,228	4,433	0,000			
	Yönetimin Desteği	0,210	3,219	0,002			

H1c: Yönetimin desteği ile rol açıklığı arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Özendiriciler ile rol açıklığı arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Özendirciler, yönetimin desteği ile rol açıklığı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=89,535$; $p=0,000<0.05$). Rol açıklığı düzeyinin belirleyicisi olarak özendiriciler, yönetimin desteği değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,598$). Müşteri temsilcilerinin özendiriciler düzeyi rol açıklığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,455$). Müşteri temsilcilerinin yönetimin desteği düzeyi rol açıklığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,200$). Dolayısıyla H1c ve H2c hipotezleri kabul edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.23'te özetlenmiştir

Tablo 3.23. Rol Açıklığı Üzerine Etkisi

		Coefficients			Anova		Model Summary
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		t		F	Model (p)	Adjusted R ²
Rol Açıklığı	Sabit	1,548	8,217	0,000	89,535	0,000	0,598
	Özendirciler	0,455	10,580	0,000			
	Yönetimin Desteği	0,200	3,668	0,000			

H3: Öz-yetkinlik ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Motivasyon ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Rol açıklığı ile performans arasında %95 güven aralığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır

Öz yetkinlik, motivasyon, rol açıklığı ile performans arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=36,263$; $p=0,000<0.05$). Performans düzeyinin belirleyicisi olarak Öz yetkinlik, motivasyon, rol açıklığı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,471$). Müşteri temsilcilerinin Öz yetkinlik düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,174$). Müşteri temsilcilerinin motivasyon düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,294$). Müşteri temsilcilerinin rol açıklığı düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,162$). Dolayısıyla H3, H4 ve H5 hipotezleri kabul edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.24' te özetlenmiştir.

Tablo 3.24 Bağımlı Değişkenlerin Performans Üzerine Etkisi

		Coefficients			Anova		Model Summary
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	Adjusted R ²
Performans	Sabit	1,504	5,982	0,000	36,263	0,000	0,471
	Öz yetkinlik	0,174	2,950	0,004			
	Motivasyon	0,294	4,990	0,000			
	Rol Açıklığı	0,162	2,940	0,004			

Aracılık Etkisi

Regresyon analizinin bu son kısmında rol açıklığı, öz-yetkinlik ve motivasyonun aracılık etkisi de ele alınmıştır. Bir değişkenin ara değişken olabilmesi için aranan şartlar: ¹⁵⁹

- Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişkende bir etkiye sahip olması,
- Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması ve ara değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartı aranır.

¹⁵⁹ Baron, R. M., & Kenny, D. A., The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.51, 1986, 1173-1182. .

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken(performans) üzerinde etkiye sahip olduğu Tablo 3.25' ten görülmektedir. Özendiriciler, yönetimin desteği ile performans arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=33,407$; $p=0,000<0.05$). Performans düzeyinin belirleyicisi olarak özendiriciler, yönetimin desteği değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür($R^2=0,353$). Müşteri temsilcilerinin özendiriciler düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,230$). Müşteri temsilcilerinin yönetimin desteği düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,101$). Ara değişkenlerin bağımlı değişken(performans) üzerinde bir etkiye sahip olduğunu gösterir analiz sonucu yukarıda Tablo 3.24'ten görülebilmektedir.

Tablo 3.25. Performans Üzerine Etkisi

		Coefficients			Anova		Model Summary
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	p	F	Model (p)	Adjusted R ²
Performans	Sabit	2,892	18,502	0,000	33,407	0,000	0,353
	Özendirciler	0,230	6,463	0,000			
	Yönetimin Desteği	0,101	2,240	0,027			

Özendirciler, yönetimin desteği, motivasyon ile performans arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=36,232$; $p=0,000<0.05$). Müşteri temsilcilerinin motivasyon düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,301$). Müşteri temsilcilerinin yönetimin desteği düzeyi performans düzeyini etkilememektedir ($p=0.375>0.05$). Müşteri temsilcilerinin özendiriciler düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,162$) ancak modele motivasyon girmeden önceki β katsayısı 0.230 dan 0.162 ye inmiştir. Bu nedenle motivasyon özendiriciler ve performans arasında kısmi ara değişkendir.

Tablo 3.26. Motivasyonun Aracılık Etkisi

		Coefficients			Anova		Model Summary
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	Adjusted R ²
Performans	Sabit	2,158	10,793	0,000	36,232	0,000	0,470
	Özendiriciler	0,162	4,641	0,000			
	Yönetimin Desteği	0,038	0,891	0,375			
	Motivasyon	0,301	5,198	0,000			

Özendiriciler, yönetimin desteği, rol açıklığı ile performans arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=24,295$; $p=0,000<0.05$). Müşteri temsilcilerinin rol açıklığı düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,156$). Müşteri temsilcilerinin yönetimin desteği düzeyi performans düzeyini etkilememektedir ($p=0.139>0.05$). Müşteri temsilcilerinin özendiriciler düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,160$). Ancak modele rol açıklığı girmeden önceki β katsayısı 0.230 dan 0.160 a inmiştir. Bu nedenle rol açıklığı özendiriciler ve performans arasında kısmi ara değişkendir. Bağımsız değişkenler ile ara değişken olan rol açıklığı arasındaki etkiyi gösterir analiz sonucu Tablo 3.27’de verilmiştir.

Tablo 3.27. Rol Açıklığının Aracılık Etkisi

		Coefficients			Anova		Model Summary
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	Adjusted R ²
Performans	Sabit	2,651	13,691	0,000	24,295	0,000	0,370
	Özendiriciler	0,160	3,246	0,002			
	Yönetimin Desteği	0,070	1,490	0,139			
	Rol Açıklığı	0,156	2,056	0,042			

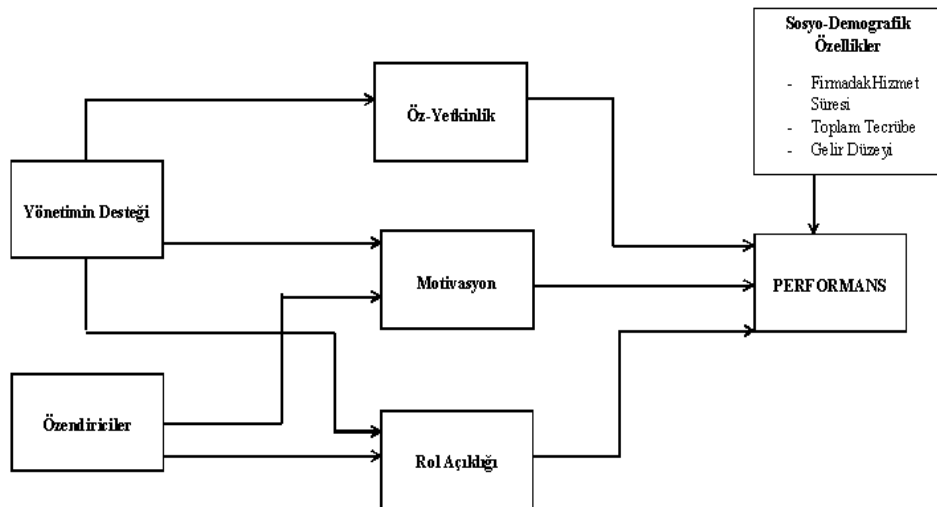
Özendiriciler, yönetimin desteği, Öz yetkinlik ile performans arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=34,105$; $p=0,000<0.05$). Müşteri temsilcilerinin Öz yetkinlik düzeyi performans

düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,267$). Müşteri temsilcilerinin yönetimin desteği düzeyi performans düzeyini etkilememektedir ($p=0.151>0.05$). Müşteri temsilcilerinin özendiriciler düzeyi performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,213$). Ancak modele öz-yetkinlik girmeden önceki β katsayısı 0.230 dan 0.213 a inmiştir. Bu nedenle öz-yetkinlik özendiriciler ve performans arasında kısmi ara değişkendir. Bağımsız değişkenler ile ara değişken olan öz-yetkinlik arasındaki etkiyi gösterir analiz sonucu Tablo 3.28’de verilmiştir.

Tablo 3.28. Öz-yetkinliğin Aracılık Etkisi

		Coefficients			Anova		Model Summary
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	Adjusted R ²
Performans	Sabit	1,991	8,421	0,000	34,105	0,000	0,455
	Özendiriciler	0,213	6,463	0,000			
	Yönetimin Desteği	0,061	1,447	0,151			
	Öz yetkinlik	0,267	4,792	0,000			

Şekil 3.2 Sadeleştirilmiş Model



SONUÇ

Bu araştırmada bankacılık sektöru ele alınarak çalışanların çapraz satış performansına hangi faktörlerin ne şekilde etki ettiğini incelenmiştir. Performansı doğrudan etkileyen (rol açıklığı, motivasyon, öz-yetkinlik) faktörler ele alınmıştır. Ayrıca bunlara etki eden yönetsel faktörler (yönetimin desteği ve özendiriciler) de ele alınmış ve sosyo-demografik özelliklerin kişinin çapraz satış performansına olan etkisi de incelenmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki fark t-testi ile analiz edilmiştir. İki den fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi uygulanmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değerkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda özendiriciler ile rol açıklığı ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ancak özendiriciler ile Öz-yetkinlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu beklenmeyen sonuç Öz-yetkinlik üzerinde özendiricilerden daha çok etkisi olan başka bir faktörün varlığından ya da anket geri dönüşlerinin kısıtlı olmasından da kaynaklanıyor olabilir.

Yönetimin desteği ile özyeterlilik, rol açıklığın ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca beklendiği gibi rol açıklığı,

motivasyon ve Öz-yetkinlik ile performan arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Firmadaki hizmet süresi ve toplam tecrübe ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hizmet süresi ve tecrübe arttırıkça performans da artmaktadır. Ancak cinsiyet ve eğitim düzeyi ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Daha az tecrübeli çalışanların performanslarını arttırmak için motive edilebilir ve onlardan beklenenler ve yapmaları gerekenler daha açık bir şekilde ifade edilebilir. Ayrıca daha yetkin hissetmeleri için yöneticileri tarafından gerekli destek sağlanabilir.

Zaman ve bütçe kısıtının yanı sıra çalışmada yaşanan en önemli problem irtibata geçilebilen müşteri temsilcilerinin ve alınan geri dönüşlerin kısıtlı olmasıdır. Ele alınan değişkenler; İstanbul ilindeki bankaları ele alması ve özellikle performans konu olunca ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarıyla da kısıtlıdır. İlerki çalışmalarda daha geniş bir kitleye ulaşılması ile farklı sonuçlar elde edilebilir. Bunun yanı sıra performansı ölçmek için farklı ölçütler geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Altunışık R., Özdemir Ş., Torlak Ö. (2006), *Modern Pazarlama*, İstanbul: Değişim Yayınları

Anderson E. R., Hair J. F., Bush A. (1998), *Professsional Sales Management*, USA: McGraw-Hill

Anton J. (1996), *Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers*, New Jersey: Prentice Hall

Batra R. (1999), *The new direct marketing: How to implement a profit driven data base marketing strategy*, New York: McGraw Hill

Bentrum J. (2002), Whatley J., *Building E-commerce Sites in the .NET framework*,. USA: Sams Publishing

Berry M. J. A., Linoff G. (1997), *Data Mining Techniques: for Marketing Sales and Customer Support*, Canada: John Wiley & Sons

Brown S. A. (2000), *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business*, Canada: John Wiley&Sons

Buttle Francis (2008), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, Oxford: Butterworth-Heinemann

Cron L., W. Decarla T. E. (2006), *Dalrymple's Sales Management: Concepts and Cases*, New Jersey: John Wiley& Sons

Dyche J.(2002), *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Indiana: Addison-Wesley

Gronholdt L., Martensen A. (2006), *Key marketing performance measures*, The marketing review

Hartley B., Starkey M. W. (1996), *The Management of Sales and Customer Relations*, London: International Thomson Business Press

Hindle T.(2008), *Guide to Management Ideas and Gurus*, London: Profile Books

Hougaard S., Bjerre M.(2002), *Strategic Relationship Marketing*, Berlin: Springer Verlag

Kırım A. (2001), *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM)*, İstanbul: Sistem Yayıncılık,

Kotler P. (2000),, *Kotler ve pazarlama*, İstanbul: Sistem Yayıncılık

Kotler P. (2003), *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education

Kotler P., Armstrong G. (2001), *Principles of Marketing*, New Jersey: Prentice Hall

Kraclauer A. H., Mills D. Q., Seifert D. (2004),, *Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level*, Berlin: Springer-Verlag

Maister D. H., Green C. H., Galford R. M. (2000), *The Trusted Advisor*, New York: The Free Press

Manning G. L., Reece B. L. (2001), *Selling Today: Building Quality Partnerships*, New Jersey: Prentice Hall

Osenton T.(2002), *Customer Share Marketing: How the World's Great Marketers Unlock Profits from Customer Loyalty*, New Jersey: Prentice-Hall

Pajares F., Urdan T. C. (2006), *Self-efficacy Beliefs of Adolescents*, North Carolina: Information Age Publishing

Payne A. (2008),, *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*, Oxford: Elsevier Ltd.

Schnaars S. P. (1991),, *Marketing Strategy: A customer driven approach*, New York: Machmillan

Shanmugasundaram S. (2008),, *Customer Relationship Management: Modern Trends and Perspectives*, New Delhi: Prentice Hall

Stone B. (1992), *Succesful Direct Marketing Methods*, Illinois: NTC Business Books

Swift R. S. (2001),, *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and relationship Technologies*, New Jersey: Prentice Hall

Tsiptsis K., Chorianopoulos A. (2009), *Data Mining Techniques in CRM: Inside Customer Segmentation*, West Sussex: John Wiley & Sons

Webster F. E. (2002), *Market - Driven Management: How to Define, Develop and Deliver Customer Value*, New Jersey: John Wiley & Sons

Zikmund W. G., Mc Leod R., W. Gilbert F. (2003), *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology*, New Jersey: John Wiley&Sons

Makaleler

Bandura A. (1993), Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning, *Educational Psychhologist*, 117-148

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, 1173-1182.

Bartkus K. R., Hartman C. L., Parent M. (1994), The Performance Trade-off Between Experience and Motivation: Its Impact on Travel Service Selling, *Journal of Travel Research*, 15-20.

Behrman D. N., Perreault W. D. (1982), Measuring the performance of industrial salespersons, *Journal of Business Research*, 355–370

Brown S. P., Peterson R. A. (1994), The effect of effort on sales performance and job satisfaction, *Journal of Marketing*, 70-80

Cao Y., Gruca T. S. (2005), Reducing Adverse Selection through Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 219-229

Chonko L.B., Howell, R. D., Bellenger D. N. (1986), Congruence in Sales Force Evaluations: Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35-48

Churchill G. A., Ford N. M., Hartley S. W., WalkeOrville C. (1985), The determinants of salesperson performance: A meta-analysis, *Journal of Marketing Research*, 103-118

Churchill G. A., Ford N. M., Walker O. C. (1974), Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen, *Journal of Marketing Research*, 254-260.

Churchill G.A., Iacobucci D (2005), *Marketing research: Methodological foundations*, 59-312

Desphandé R., Farley J. U., Webster F. E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 23- 27.

Hyunseok H., Taesoo J., Suh E. (2004), An LTV Model and Customer Segmentation based on Customer Value: A Case Study on the Wireless Telecommunication Industry, *Elsevier*, 181-188

Keleş H. N. (2001), Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri Ve Örgüt Yönetimine Etkileri, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 343-350

Kızılkaya A. E., Gencer C., Akbulut S. (2008), Churn Analysis And Customer Segmentation Of A Cosmetics Brand Using Data Mining Techniques, *Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi*, 42-47

Krishnan, B.C., Richard G. N., James S. B. (2002), Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 285-295.

Li S., Sun B., Wilcox R. T. (2005), Cross-Selling Sequentially Ordered Products: An Application to Consumer Banking Services, *Journal of Marketing Research*, 233–23

Liu T. C., Wu L. W. (2007), Customer Retention and Cross-Buying in the Banking Industry: An Integration of Service Attributes, Satisfaction and Trust, *Journal of Financial Services Marketing*, 132–145

Maria K. L., Wayne S. J. (2004), An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment, *Journal of Management*, 209-237.

Miao C. F., Evans K. R., Zou S. (2007), The Role of Salesperson Motivation in Sales Control System: Intrinsic and Extrinsic Motivation Revisited, *Journal of Business Research*, 417-425

Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W. (1979), The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 224-247

Neil A. M., Bruce H. C., Rich G. (2002), Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives, *Journal of Business Research*, 363–375

O’Sullivan D., Abela A. V. (2007), Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance, *Journal of Marketing*, s. 72-93

Ranaweera C., Prabhu J. (2003), The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting, *International Journal of Service Industry Management*, 374-395

Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. (2004), Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, *Journal of Marketing*, 76-89

Ruyter K., Wetzels M., Feinberg R. (2001), Role Stress in Call Centers: Its Effect on Employee Performance and Satisfaction, *Journal of Interactial Marketing*, 23-35

Ryals L., Payne A. (2001), Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing, *Journal of Strategic Marketing*, 3-27

Sharma J. P. , Bajpai N. (2011), Role Clarity a Phenomena Based on Organizational Origin is a Catalyst for Job Satisfaction: A Comparative Study Launched in India Revealing Some New Facts, *European Journal of Scientific Research*, 61-72

Sheth J. N. (2002), Marketing Productivity: Issues and Analysis, *Journal of Business Research*, 349-362

Stajkovic A. D., Luthans F. (1998), Self-Efficacy and Work Related Performance: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 240-261

Sujan H., Barton A. W., Nirmalya K. (1994), Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling, *Journal of Marketing*, 39-52.

Sujan H., Weitz B. A., Kumar N. (1994), Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling, *Journal of marketing*, 39-52

Tang Y. T., Chang C. H. (2010), Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity, *African Journal of Business Management*,. 869-881

Tatlıldil R., Savaşçı İ. (2006), Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları Crm (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, s. 62-73

Verhoefa P. C., Donkers B. (2005), The Effect of Acquisition Channels on Customer Loyalty and Cross-Buying, *Journal Of Interactive Marketing*, 31-43

Verhoefa P. C., Franses P. H., Hoekstra J. C. (2001), The Impact of Satisfaction and Payment Equity on Crossbuying: A Dynamic Model for a Multi-Service Provider, *Journal of Retailing*, 359 –378

Walker O.C., Churchill G. A., Ford N. M. (1997), Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research, *Journal of Marketing Research*, 156-168

Weitz B. A., Sujan H., Sujan M. (1986), Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing*, 174-191

Wink J., Verbeke W. (1993), Adaptive Selling and Organizational Characteristics: Suggestions for Future Research, *Journal of personal selling & sales managment*, 15-23.

Zairi M. (2000), Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective, *Total Quality Management Magazine*, 389 – 394

Zimmerman B. J. (2000), Self-Efficacy: An Essential Motive to Learn, *Contemporary Educational Psychology*, 82–91

Elektronik Kaynaklar

BDDK, *Bankacılıkta Yapısal Gelişmeler*,
www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Bankacilikta_Yapısal_Gelismeler/11085bygr_2011.pdf (3 Aralık 2012)

Duran M., *Kitlesel pazarlamaya karşı doğrudan pazarlama*,
<http://www.danismend.com/kategori/altkategori/kitlesel-pazarlamaya-karsi-dogrudan-pazarlama/> (26 Aralık 2011)

Ergunda H. İ, *Müşteri ilişkileri yönetimi*,
<http://danismend.com/kategori/altkategori/musteri-iliskileri-yonetimi/> (27 Aralık 2011)

Fırat E. *Müşteri ilişkileri yönetimi*, <http://enm.blogcu.com/musteri-iliskileri-yonetimi-1/9167612> (27 Aralık 2011)

McCormick B., *The Benefits of Up-Selling and Cross-Selling*, <http://www.salestrainingandresults.com/sales-training-newsletters-articles/cross-selling.html> (12 Ekim 2011)

Prof.Dr. Coşkun M. N., v.d., *Türkiye’de Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi*, www.tbb.org.tr/Dosyalar/Yayinlar/Dokumanlar/rekabetKitap.pdf (3 Aralık 2012)

The measure of marketing, http://media.techtarget.com/searchCRM/downloads/HighPerfMark_Ch04.pdf (3 Ocak 2012)

Tezler

Hall M. (2004), *An Empirical Investigation of the Relationship Between Strategic Performance Measurement Systems: Role Clarity, Psychological Empowerment and Work Outcomes*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Melbourne University

Bakdur A. (2003), *Bankacılık Sektörünü Düzenleyen Kurumların Yapıları: Ülke Uygulamaları Ve Türkiye İçin Öneri* (Yayınlanmış Uzmanlık Tezi), Ankara: DPT

EKLER

Ek1 Kullanılan Ölçekler

Öz-Yetkinilik

Krishnan, Balaji C., Richard G. Netemeyer, James S. Boles, “Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance,” **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. 22, Issue 4, 2002, s.285-295.

	Çapraz satış durumunda yapılacak doğru şeyi biliyorum.
	Çapraz satış yapabilme becerime güveniyorum
	Başarılı bir şekilde çapraz satış yapacak yeteneklere sahip olduğumu hissediyorum.

Motivasyon

Sujan Harish, Barton A. Weitz, Nirmalya Kumar , “Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling,” **Journal of Marketing**, Vol. 58, 1994, s. 39-52. (“motivasyonel yönelim” ölçeği)

Bartkus, Kenneth R., Cindy L. Hartman, C.R. Michael Parent , “The Performance Trade-off Between Experience and Motivation: Its Impact on Travel Service Selling,” **Journal of Travel Research**, Vol. 33 , 1994, s. 15-20.

	Çapraz satış performansımı yöneticimin kriterlerine göre değerlendiriyorum
	Geçmiş çapraz satış performansımı geliştirmek için çok uğraşıyorum
	Yöneticimin beni çapraz satışta başarılı olarak görmesi benim için çok önemli
	Çapraz satışta diğer çalışanlara göre daha başarılı bir performans gösterdiğimde çok iyi hissediyorum
	Çapraz satış performansımın diğer çalışanlara kıyasla nasıl olduğu üzerinde düşünmeye çok zaman harcıyorum

	Çapraz satış yapmanın daha başarılı yolları üzerinde düşünmeye çalışıyorum
	Kurumdaki diğer çalışanlardan daha başarılı çapraz satış yapmaya çalışıyorum

Rol Açıklığı

Chonko, Lawrence B., Roy D. Howell, Danny N. Bellenger, “Congruence in Sales Force Evaluations: Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity,” **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 6, Issue 1, 1986, s. 35-48 (“rol belirsizliği” ölçeği ters çevrilmiş)

	İşimin çapraz satış yönüne ne kadar vakit ayırmam gerektiği önceden bellidir.
	Müşterilerime ne zaman çapraz satış yapacağım önceden bellidir.
	Çapraz satış için yardımın nereden alınacağı önceden bellidir.
	Müşterilerime hangi sıklıkta çapraz satış yapacağım önceden bellidir.
	Çapraz satış performansımı değerlendirmede yöneticimin hangi metodu kullanacağı önceden bellidir.
	Çapraz satış hedeflerimin nasıl konulduğu önceden bellidir.
	Çapraz satış performansımın terfimin belirlenmesinde kritik bir faktör olduğu önceden bellidir.

Özendiriciler

Churchill Gilbert A., Neil M. Ford, Orville C. Walker, Jr., “Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 11 Issue 3, 1974, s. 254-260.

Kraimer Maria L., Sandy J. Wayne “An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment,” **Journal of Management**, Vol. 30, Issue 2, 2004, s. 209-237.

	Başka çalışanların başka şirketlerde aynı iş için elde ettiklerine kıyasla benim çapraz satış özendiricilerim daha yüksek
	Aldığım ücret çapraz satış çabalarımı arttırmada özendirici oluyor
	Çapraz satış becerim bu kurumdan kazandığım ücreti büyük ölçüde belirliyor
	Çalıştığım kurumda çapraz satış için sağlanan finansal teşvikler tatmin edicidir

Yönetimin Desteği

Mowday, Richard T., Richard M. Steers, Lyman W. Porter “The Measurement of Organizational Commitment,” **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 14, 1979, s. 224-247 (“örgütsel bağlılık” ölçeği)

	Yöneticim kurumun çapraz satış çabalarını geliştirmenin üzerinde duruyor
	Yöneticim müşterilerimize çapraz satış yapmanın önemini bize anlatır
	Müşterilerimize çapraz satış yapmak yöneticimin en önemli önceliğidir

Performans

Douglas N. Behrman, William D. Perreault Jr., "Measuring the performance of industrial salespersons" **Journal of Business Research**, Vol. 10, Issue 3, 1982, s. 355–370

	Kurumun yüksek pazar payı elde etmesine katkıda bulunmada başarılıyım
	Yüksek kar payına sahip ürünlerin çapraz satışında başarılıyım
	Yüksek tutarda çapraz satış yapmakta başarılıyım
	Yeni ürünlerinin çapraz satışını hızlı bir şekilde gerçekleştirmede başarılıyım
	Çapraz satış yapılacak müşterilerin belirlenmesinde başarılıyım
	Çapraz satışta başarılıyım

Ek 2 Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programı kapsamında yürütülen “Müşteri ilişkileri açısından çapraz satış(*) performansı ölçümü” konulu tezin uygulamasıdır. Araştırma işle ilgili tutumların çapraz satış performansına etkisini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Araştırmanın sonuçları tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup kişi ve kurum isimleri gizli tutulacaktır. Bu araştırmanın başarılı olabilmesi, sizlerin sorulara doğru cevaplar vermenize bağlıdır. Aşağıda yer alan anket soruları müşteri temsilcileri tarafından doldurulmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmaya ayırdığınız zaman ve katılımınız için çok teşekkür ederim

(*) Çapraz satış: Firmanızın bir ürününü veya hizmetini satın almış olan müşteriye başka bir ürün veya hizmeti de satmaktır. Örneğin firmanızda vadesiz mevduat hesabı olan bir müşterinizin sonrasında vadeli mevduat hesabı da açmasıdır.

Aşağıdaki ifadelerin her birini göz önünde bulundurarak sizin için en uygun gelen yeri işaretleyiniz.

ÖZ-YETKİNLİK

1 - Çapraz satış durumunda yapılacak doğru şeyi biliyorum.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

2 - Çapraz satış yapabilme becerime güveniyorum

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

MOTİVASYON

4 - Çapraz satış performansımı yöneticimin kriterlerine göre değerlendiriyorum

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

5 - Geçmiş çapraz satış performansımı geliştirmek için çok uğraşıyorum

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

6 - Yöneticimin beni çapraz satışta başarılı olarak görmesi benim için çok önemlidir

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

7 - Çapraz satışta diğer çalışanlara göre daha başarılı bir performans gösterdiğimde çok iyi hissediyorum

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

8 - Çapraz satış performansımın diğer çalışanlara kıyasla nasıl olduğu üzerinde düşünmeye çok zaman harcıyorum

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

9 – Çapraz satış yapmanın daha başarılı yolları üzerinde düşünmeye çalışıyorum

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

10 – Kurumdaki diğer çalışanlardan daha başarılı çapraz satış yapmaya çalışıyorum

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

ROL AÇIKLIĞI**11 – İşimin çapraz satış yönüne ne kadar vakit ayırmam gerektiği önceden bellidir.**

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

12 – Müşterilerime ne zaman çapraz satış yapacağım önceden bellidir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

13 – Çapraz satış için yardımın nereden alınacağı önceden bellidir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

14 – Müşterilerime hangi sıklıkta çapraz satış yapacağım önceden bellidir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

15 – Çapraz satış performansımı değerlendirmede yöneticimin hangi metodu kullanacağı önceden bellidir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

16 – Çapraz satış hedeflerimin nasıl konulduğu önceden bellidir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

17 - Çapraz satış performansımın terfimin belirlenmesinde kritik bir faktör olduğu önceden bellidir.

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

ÖZENDİRİCİLER

19 - Aldığım ücret çapraz satış çabalarımı arttırmada özendirici oluyor

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

20 - Çapraz satış becerim bu kurumdan kazandığım ücreti büyük ölçüde belirliyor

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

21 - Çalıştığım kurumda çapraz satış için sağlanan parasal teşvikler tatmin edicidir

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

YÖNETİMİN DESTEĞİ

22 - Yöneticim kurumun çapraz satış çabalarını geliştirmenin üzerinde duruyor

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

23 - Yöneticim müşterilerimize çapraz satış yapmanın önemini bize anlatır

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

24 - Müşterilerimize çapraz satış yapmak yöneticimin en önemli önceliğidir

- Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

PERFORMANS**25 - Kurumun yüksek pazar payı elde etmesine katkıda bulunmada başarılıyım**

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

26 - Yüksek kar payına sahip ürünlerin çapraz satışında başarılıyım

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

27 - Yüksek tutarda çapraz satış yapmakta başarılıyım

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

28 - Yeni ürünlerinin çapraz satışını hızlı bir şekilde gerçekleştirmede başarılıyım

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

29 - Çapraz satış yapılacak müşterilerin belirlenmesinde başarılıyım

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

30 - Çapraz satışta başarılıyım

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

31 - Cinsiyetiniz

Kadın ()
Erkek ()

32 - Eğitim durumunuz

Önlisans ve Lisans ()
Yüksek Lisans ()

33 - Firmadaki hizmet süreniz

1 yıldan az ()
1 - 3 yıl ()
4 - 6 yıl ()
7 - 9 yıl ()
10 yıldan fazla ()

34 - Toplam tecrübeniz

1 yıldan az ()
1 - 3 yıl ()
4 - 6 yıl ()
7 - 9 yıl ()
10 yıldan fazla ()

35 - Aylık net geliriniz

1.001 - 2.000 TL ()
2.001 - 3.000 TL ()
3.001 TL ve üzeri ()

ÖZGEÇMİŞ

Nevin Cenal, 21 Nisan 1985 tarihinde İstanbul’ da doğmuştur. Lise öğrenimini Özel İstanbul Ar-El Lisesi’nde tamamladıktan sonra, Kadir Has Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nü tam burslu olarak 2005 yılında kazanmıştır. 2009 yılında lisans öğrenimini tamamlamasını takiben aynı yıl Galatasaray Üniversitesi Tezli İşletme Yüksek Lisans Bölümü’ nde okumaya başlamıştır. 2013 yılından beri DenizBank A.Ş.’de Risk Raporlama ve Basel II Bölümü’nde çalışmaktadır.

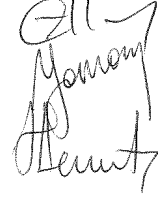
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü SOSYAL BİLİMLER
Adı Soyadı Nevin CENAL
Tez Başlığı Müşteri ilişkileri açısından çapraz satış performans ölçümü ve bir
araştırma
Savunma Tarihi 18.06.2013
Danışmanı Doç Dr Volkan Demir

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı
Doç Dr Volkan Demir
Prof Dr Yaman Öztekin
Doç Dr Haluk Levent

İmza





Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Sibel YAMAK