

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
PAZARLAMA BİLİM DALI

**ETKİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİNE YANSIMALARI
"GARANTİ BANKASI MÜŞTERİ HİZMETLERİ"**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Hakan KOLAY

İstanbul, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
PAZARLAMA BİLİM DALI

**ETKİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİNE YANSIMALARI
"GARANTİ BANKASI MÜŞTERİ HİZMETLERİ"**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Hakan KOLAY

Öğrenci No:
140773047

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. İbrahim Murat BOZKURT

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Etkin Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Memnuniyetine Yansımaları "Garanti Bankası Müşteri Hizmetleri" ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.22.10.2016

Hakan KOLAY



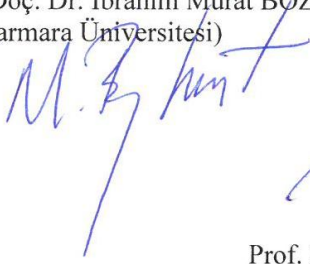
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

22/10/2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Pazarlama* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 140773047 numaralı **Hakan KOLAY**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Etkin Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Memnuniyetine Yansımaları "Garanti Bankası Müşteri Hizmetleri"*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 06.09.2016 tarih ve 2016/35 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (6.4) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. İbrahim Murat BOZKURT
(Marmara Üniversitesi)



ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Talat FIRLAR
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Prof. Dr. Tiğınçe OKTAR
(Marmara Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : Hakan KOLAY
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. İbrahim Murat BOZKURT
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2016
Alanı : Pazarlama
Anahtar Kelimeler : Etkin, Müşteri Memnuniyeti, Pazarlama, Değer

ÖZ

ETKİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE YANSIMALARI "GARANTİ BANKASI MÜŞTERİ HİZMETLERİ"

Müşteri ilişkileri yönetimi, giderek daha fazla önem kazanan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin ürün ve hizmet sunumlarına kalite bakımından birbirlerine çok yaklaşımlarıyla birlikte müşteri ilişkileri yönetimi, gereken farklılaşmanın sağlanabilmesi için önemli bir alan olma niteliğine bürünmüştür. Müşteri ilişkileri yönetiminin artan bu önemi, işletmeleri bu anlayış kapsamında düşünülen müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri değeri gibi kavramları da irdelemeye ve tüm bunları elde etmek için bir takım faaliyetler geliştirmeye itmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), teknolojiden ayrı düşünülemeyecek bir sistem, bir yönetim felsefesi ve bir çeşit iş yapma şekli olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada müşteri ilişkileri yönetiminin giderek artan öneminden hareketle bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi konusu ele alınmıştır. Bu maksatla ilk olarak müşteri ilişkileri yönetimi kavramı detaylı olarak incelenmiş ve ardından da bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi konusuna yer verilmiştir. Çalışmada aynı zamanda Garanti Bankası müşterileri ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiş ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Name and Surname : Hakan KOLAY
Supervisor : Assist. Prof. Dr. İbrahim Murat BOZKURT
Degree and Date : Master, 2016
Major : Marketing
Key Words : Active, Customer Satisfaction, Marketing, Value

ABSTRACT

CUSTOMER SATISFACTION REFLECTIONS OF ACTIVE CUSTOMER RELATIONSHIPMANAGEMENT "GARANTİ BANK CUSTOMER SERVICE"

Customer relationship management is becoming more importance phenomenon. In terms of quality of products and services of businesses are very similar with each other. However, costumer relationship management has taken an important area to ensure the quality of differentiation. In this context, with the increasing importance of customer relationship management, enterprises consider such as customer satisfaction, customer loyalty and customer values in a number of activities to achieve all of this has led to the development. Customer relationship management (CRM) is a system which can not be considered separately from technology.It emerges as a management philosophy and way of doing business.

In this study, with the growing importance of customer relationship management issues are disscussed in the banking sector. For this purpose, firstly the concept of customer relationship management have been explained in detail, and then customer relationship management have been handled in the banking system. At the same time a survey was carried out with Garanti Bank customers and the results are given in this study.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZ

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

1. MÜŞTERİ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	3
1.1. Müşteri Türleri	4
1.1.1. İç Müşteri	5
1.1.2. Dış Müşteri.....	5
1.2. Müşteri Değeri Yaratımı	6
1.3. Müşteri Sadakati.....	9
1.4. Müşteri Şikâyetleri.....	14
1.5. Müşteri Yaşam Boyu Değeri.....	19
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	22
2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	24
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Türleri.....	27
2.2.1. Operasyonel CRM.....	27
2.2.2. Analitik CRM.....	28
2.2.3. İşbirlikçi CRM	31
2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları ve Faydaları.....	31
2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimin Boyutları.....	34
2.4.1. Müşteri	35
2.4.2. İlişki	35

2.4.3. Yönetim.....	36
2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Planlama.....	37
2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Süreçleri.....	39
2.6.1. Müşteri Seçimi.....	40
2.6.2. Müşteri Kazanma.....	41
2.6.3. Müşteri Koruma.....	41
2.6.4. Müşteri Derinleştirme.....	42
2.7. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Teknolojinin Yeri ve Önemi.....	42
3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	44
3.1. Müşteri Memnuniyetinde Kritik Başarı Faktörleri.....	48
3.2. Müşteri Memnuniyetinin Sürekliliğinin Sağlanması.....	50
3.3. Müşteri Memnuniyetinin Önemi.....	53
3.4. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi.....	55
3.5. Müşteri Memnuniyeti Ölçme Teknikleri.....	57
3.5.1. Fokus Grup Görüşmeleri.....	57
3.5.2. Danışma Panelleri.....	58
3.5.3. Kritik Olay Tekniği.....	59
3.5.4. Anket Tekniği.....	59

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ GARANTİ BANKASI MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ HAKKINDA DEĞERLENDİRME

1. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	61
1.1. Bankacılıkta Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı.....	64
1.2. Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları ve Faydaları.....	66
1.3. Bankalar Tarafından Verilen Hizmetler.....	69
1.3.1. Geleneksel Bankacılık Hizmetleri.....	69
1.3.2. Çağdaş Bankacılık Hizmetleri.....	70
1.4. Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Oluşturulması.....	72

1.4.1. Şikâyetler	73
1.4.2. Personel Eğitimi	75
1.4.3. Teknoloji	76
1.4.4. İnovasyon	77
1.4.5. Dağıtım	79
1.4.6. Müşteri Beklentilerinin Yönetimi	80
1.4.7. Halkla İlişkiler	80
1.5. Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimine Yönelik Gerçekleştirilen Uygulamalar	81
2. GARANTİ BANKASI MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GARANTİ BANKASI'NDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	88
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM	88
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	89
4. ANKETİN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ	89
5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	90
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	90
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	127
KAYNAKÇA	131
EK-1 ANKET FORMU	142
ÖZGEÇMİŞ	147

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Müşteri Sadakat Düzeyleri	11
Tablo 2. Güvenilirlik Tablosu.....	90
Tablo 3. Katılımcıların Yaş Aralıkları.....	90
Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları.....	91
Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri	91
Tablo 6. Katılımcıların Aylık Ortalama Gelir Dağılımları.....	92
Tablo 7. Katılımcıların Mesleki Dağılımları	92
Tablo 8. Katılımcıların Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	93
Tablo 9. Katılımcıların Garanti Bankası Dışında Bir Banka İle Çalışma Durumu	93
Tablo 10. Garanti Bankası İle Çalışma Süresi ve Tavsiye Etme Derecesi Arasındaki İlişki.....	94
Tablo 11. Garanti Bankası Güvenilirlik	94
Tablo 12. Garanti Bankası Hizmetlere Ulaşılabilirlik.....	95
Tablo 13. Garanti Bankası Karşılama-İlgi-Saygı Memnuniyet Derecesi	95
Tablo 14. Garanti Bankası İşlemlerdeki Gizlilikten Memnuniyet Derecesi.....	96
Tablo 15. Öğlen Açık Şube Bankacılığı ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	96
Tablo 16. Cumartesi Açık Şube Bankacılığı ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	97
Tablo 17. Nakit Yönetim Hesabı ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	98
Tablo 18. Çipli ve Çok Markalı Kredi Kartı ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	99
Tablo 19. Cep Telefonu İle Havale ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	100
Tablo 20. Cep Bank Uygulaması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	101

Tablo 21. Mobil İnternet Bankacılığı ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	102
Tablo 22. Sık Hata Yapılmaması ve Garanti Bankasını Yakınlarına Tavsiye Etme Arasındaki İlişki.....	103
Tablo 23. İşlemlerin Hızlı Gerçekleştirilmesi ve Garanti Bankasını Yakınlarına Tavsiye Etme Arasındaki İlişki.....	104
Tablo 24. Personelin Güler Yüzlü Olması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	105
Tablo 25. Personelin Bakımlı Olması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	106
Tablo 26. Personelin Giyiminin Düzgün Olması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişkisi	107
Tablo 27. Personelin Sorunlara Çözüm Bulması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	108
Tablo 28. Personelin Bilgi Düzeyi ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	109
Tablo 29. Personelin Kibar Olması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	110
Tablo 30. Personelin Güven Oluşturması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	111
Tablo 31. Personelin Müşteri Karşılması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	112
Tablo 32. Personelin Müşteri Yönlendirmesi ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	113
Tablo 33. Banka İç Görşeli ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	114
Tablo 34. Banka Dış Görşeli ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	115
Tablo 35. Gişe Sayılarının Yeterliliği ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	116

Tablo 36. Gişelerin Tamamının Çalışması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	117
Tablo 37. Bekleme Alanlarının Yeterliliği ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	118
Tablo 38. Şubelerin Yeri ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	119
Tablo 39. Şubelere Ulaşım ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki.....	120
Tablo 40. Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi ve Yeni Hizmetler Sunulmasındaki Ki Kare Bağımsızlık Testi	121
Tablo 41. Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi ve Eğitim Düzeyi Arasında Ki Kare Bağımsızlık Testi.....	121
Tablo 42. Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi ve Aylık Ortalama Gelir Düzeyi Arasında Ki Kare Bağımsızlık Testi.....	122
Tablo 43. Garanti Bankası İnternet Bankacılığı Kullanımı	122
Tablo 44. Garanti Bankası İnternet Bankacılığı Kullanım Memnuniyeti.....	123
Tablo 45. Garanti Bankası ATM Kullanımı	123
Tablo 46. Garanti Bankası ATM Kullanım Memnuniyeti.....	124
Tablo 47. Garanti Bankası Telefon Bankacılığı Kullanımı.....	124
Tablo 48. Garanti Bankası Telefon Bankacılığı Kullanım Memnuniyeti.....	125
Tablo 49. Garanti Bankası Şubelerinden Hizmet Alma.....	125
Tablo 50. Garanti Bankası Şubelerinden Hizmet Alma Memnuniyeti.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Satın Alma Sonrasında Şikâyetlerin Tatmine Dönüştürülmesi	18
Şekil 2. Operasyonel CRM: Müşteri Temas Noktaları	28
Şekil 3. Analitik CRM: Müşteri Temas Noktaları	30
Şekil 4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Boyutları	35
Şekil 5. İşletme Yönetiminin Tarihi Gelişim Süreci	45

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz zamanlarda küreselleşme doruk noktasına ulaşmış ve bunun da etkisiyle özellikle iş dünyasında rekabet artmış, bir yandan da teknoloji kullanımı dünya genelinde hiç olmadığı kadar üst noktalara ulaşmıştır. Rekabetin artması ve teknolojinin insan yaşamının pek çok alanına sızmasıyla birlikte insan ihtiyaçlarının çeşitliliği de artmış ve söz konusu gereksinimler işletmelerin merkeze aldıkları bir konu haline gelmiştir. Müşteri ihtiyaçlarının merkeze alınmasının ardından müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) konusu gündeme gelmiştir.

İşletmelerin varlıklarını korumaları için müşteri ilişkileri yönetiminin önem kazanmasıyla beraber tüm sektörlerde olduğu gibi finans sektöründe de etkin bir müşteri ilişkileri sistemi kurma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Etkin bir biçimde uygulamaya konulan müşteri ilişkileri yönetiminin müşteriler açısından ne şekilde değerlendirildiği oldukça önem taşımaktadır. Bu nedenle kurumlar müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında müşteri kazanma, müşteri değeri, müşteri sadakati, müşteri koruma, yeni müşteri kazanımı ve crm sistemleri gibi konulara odaklanmalarının yanında müşteri memnuniyeti ölçümü hususuna da yoğunlaşmaktadır. Netice de uygulamaya alınan müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerinin müşteriler tarafınca nasıl algılandığı en önemli konudur.

Memnuniyet ölçümleri sayesinde işletmenin ürün ve hizmetlerinde kalite artışı yaşadığı bilinmektedir. Günümüz dünyasında müşteri memnuniyeti ölçümlerinde yüksek bir puana ulaşmak birçok işletme için temel amaçlardan biri olarak belirlenmektedir. Bu durum bankacılık sektöründe yer alan kurumlar için de geçerli olup, bankalar müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına yönelerek hizmet kalite standartlarını arttırmayı, alternatif dağıtım kanalları üzerinden hizmet vermeyi, ürün ve hizmetlerinde çeşitlilik yaratmayı, personelinin giyim, müşteri karşılama ve sorun çözme gibi konularda belirli bir standardı tutturması için eğitimler vermeyi ve daha pek çok uygulamayı hayata geçirmektedir.

Bu çalışmada müşteri etkin bir şekilde uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının müşteri memnuniyetine olan yansımaları ele alınmış ve bankacılık sektörü üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde müşteri kavramından yola çıkılmış ve ardından müşteri ilişkileri yönetiminin olmazsa olmazları olan; müşteri değeri yaratımı, müşteri sadakati, müşteri şikâyetleri, müşteri yaşam boyu değeri konuları incelenmiştir. Birinci bölümün devamında müşteri ilişkileri yönetiminin ortaya çıkışı ve gelişimi, müşteri ilişkileri yönetimi türleri, amaç ve faydaları, müşteri, ilişki, yönetim boyutları, planlama, müşteri seçme, müşteri kazanma, müşteri koruma, müşteri derinleştirme konuları ele alınmıştır. Birinci bölümde ayrıca, müşteri ilişkileri yönetiminde teknolojinin yeri ve müşteri memnuniyeti konuları detaylıca ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi konusu dâhilinde; bankalar tarafınca verilen hizmetler, bankacılık türleri, bankacılıkta müşteri ilişkileri yönetimi, bankacılıkta müşteri memnuniyetinin oluşturulması için gereken unsurlar ele alınmıştır. İkinci bölümde ek olarak bankalar tarafınca uygulanan ve çalışmanın konusunu oluşturan Garanti Bankası tarafından uygulamaya alınan müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında değerlendirilebilecek uygulamalar aktarılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Garanti Bankası'nda müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri memnuniyetine yansımalarını görebilmek maksadı ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ankete 84 banka müşterisi dâhil edilmiş ve kendilerine yöneltilen sorularda bankanın ürün ve hizmetlerinden, personelin hizmet sunumundan, hizmetlerin ulaşılabilirliğinden vb. konulardaki memnuniyetlerini ölçmek amacıyla değerlendirme yapılmıştır. Anket sonucunda elde edilen pek çok bulgunun yanında çalışmanın hipotezlerinden 'H1: Garanti Bankası'nın sunduğu yeni hizmetlerle müşteri memnuniyet derecesi arasında yordayıcı bir ilişki vardır' hipotezi doğrulanmış, çalışmanın diğer hipotezleri ise reddedilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

1. MÜŞTERİ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Geçmişten bugüne işletmeler açısından müşteriler oldukça önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır. Ürünlerini ya da hizmetlerini son kullanıcılar olan müşterilere ulaştırarak hedeflerini gerçekleştiren kurumların en önemli yaşam kaynağı müşterilerdir.

Özellikle de pazarlama düşüncesinde meydana gelen köklü değişimler neticesinde ortaya çıkan müşteri ilişkileri yönetimi anlayışıyla birlikte müşteri merkez konuma alınmış ve müşterinin kim olduğunu belirlemeye yönelik çalışmalar giderek artış göstermiştir.

Herkes doğrudan veya dolaylı bir şekilde değişim aracı olan parasını bir ürün ya da hizmete harcamak için istek duymaktadır. Bu isteği duyan kişiden türeyen bir kavram olan müşteri kavramı, ürün ve hizmetleri satın alan kişileri kapsamaktadır.¹ Müşterilerin, işletmelerin en değerli varlığı olmasıyla birlikte, günümüzde en büyük değişim müşterinin kim olduğunu tanımlama konusunda yaşanmaktadır. Geleneksel anlayışın aksine günümüzde, müşteriyi tarif etme çabalarında sektörel ayrımlar belirginliğini yitirmekte ve tek bir müşteri tanımına ulaşmaya çalışılmaktadır.

Müşteri bir ürün ya da hizmeti satın alma davranışı gösteren kurum, kişi veya kişiler olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda müşteri, söz konusu işin var olma sebebi olarak gösterilebilecektir. Müşteri kavramı yalnız ürün veya hizmeti satın alanları değil, işletmelerin ürettiği tüm ürün ve hizmetlerin etkisinde olan herkesi içine alan bir kavramdır. Dolayısı ile kurumun bir kısmının çıktılarını kullanan ya da söz konusu

¹ Wieggers, Karl E., Customer Rights and Responsibilities., *Process Impact*, 1999, <http://www.uml.org.cn/RequirementProject/pdf/1114/customer.pdf>, (erişildi: 6 25, 2016).

çıktıların etkilediği kişiler, organizasyonlar, sistemler ya da süreçler de birer müşteri olarak değerlendirilmektedir.²

Bir başka tanıma göre ise müşteri belirli bir mağaza veya işletmeden düzenli bir şekilde alışveriş yapan kişi olarak ifade edilmektedir.³ Buna göre, örneğin mahallesindeki marketten düzenli bir şekilde alışveriş yapan kişi o marketin müşterisi olarak tanımlanabilecektir.

Müşteri kavramı geleneksel bakımdan herhangi bir hizmet veya ürünü satın alan kişi şeklinde ifade edilse de günümüz dünyasında tüm herkes müşteri olarak kabul görmektedir. Bir avukatın müvekkili, bir doktorun hastası söz konusu kişilerden uzmanlıklarını talep ederken aynı zamanda onların müşterisi konumunda bulunmaktadır. En yalın hali ile müşteri bir değer mübadelesinde bulunan herkes olarak ifade edilebilecektir.⁴

Kotler'e (1997) göre, müşteriler bir işletmenin çalışmalarının bir kesiti değil aksine varılmak istenen amacdır.⁵ Bu nedenle işletmelerin müşterinin tanımını yaparken ve müşterilerine dönük hizmet ve uygulamalarını tanımlarken söz konusu gerçeği göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

1.1. Müşteri Türleri

Müşterinin kim olduğunun belirlenmesine yönelik girişimlerin artmasıyla beraber müşterileri sınıflandırma çabaları da kendini göstermiştir. Bu bağlamda müşteriler, iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere iki ayrı sınıfta incelenmektedir.

² Eroğlu, Ergün, Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi* 34, no. 1, 2005, ss. 7-25.

³ Odabaşı, Yavuz, ve Gülfidan Barış, *Tüketici Davranışı*, İstanbul: Media Cat, 2012, s. 20.

⁴ Odabaşı, Yavuz. *Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri*. İstanbul: Media Cat, 2010, ss. 10-11.

⁵ Wreden, Nick, *How to Recover Lost Customers*, 7/14/2004, <http://www.smartbiz.com/article/articleview/112/1/7/> (erişildi: 27/6/2016).

1.1.1. İç Müşteri

Örgüt içinde işletme tarafınca kendisine ürün ya da hizmet sunulan kişi şeklinde ifade edilebilmektedir. İç müşterinin tanımından hareketle kişinin çalıştığı sektörde aynı zamanda bir iç müşteri olduğu ve işletmenin hedeflerine paralel bir şekilde arzu ve gereksinimlerini tatmin etmesi gerektiği yönünde bir anlayış meydana gelmiştir.⁶

İç müşteri kavramı, üretimin her bir aşamasında bir önceki birimi satıcı, bir sonraki birimiye müşteri olarak algılamayla ilgili bir düşünceyi yansıtmaktadır. İşletme içinde görev alan her bir birim, başka bir birim için ürün ya da hizmet üretiminde bulunmaktadır. Söz konusu düşünce tarzı ile her çalışan sonrakini memnun etmeyi hedeflemekte ve son müşteriye ulaşıldığı zaman ürün ya da hizmetin kalitesi maksimuma ulaşmış olacaktır.⁷

1.1.2. Dış Müşteri

Dış müşteri, işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetleri kullanan ya da tüketen kişiler olarak tarif edilebilmektedir. İşletmelerin etkin bir müşteri ilişkileri yönetimine sahip olabilmeleri için muhakkak kesintisiz, yakın bir şekilde dış müşterileri ile ilişki kurmaları ve bu ilişkiyi sürdürebilmeleri gerekmektedir.⁸

Dış müşteri sunulmakta olan ürün ya da hizmetleri satın alarak, kişisel hedeflerine yönelik olarak onları kullanan ve işletmeye kazandırdığı parasal kaynakla çalışanların, yani iç müşterilerin ücretlerinin ödenmesini sağlayan kişilerdir. Dış müşteri, bir ürün ya da hizmetin ne şekilde ve hangi süreçlerden geçerek, kim tarafınca ve hangi araçlar ile yapıldığından ziyade, kendisine ne şekilde yansıtıldığına, kalitesine, tatmin

⁶ Toksarı, Murat, İçsel Pazarlama Bağlamında, İç Müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, s. 157.

⁷ Kağnıcıoğlu, Hakan, Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2002, s. 80.

⁸ Kağnıcıoğlu, a.g.e., s. 80.

verip vermemesine, gereksinimlerine hangi oranda uyduğuna ve verilen sözlerin ne derece yerine getirildiğine odaklanmaktadır.⁹

1.2. Müşteri Değeri Yaratımı

Günümüz iş dünyasında müşteri odaklı olma, müşteriye tatmin etme, müşteri hizmetleri, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı v.b. pek çok kavram ile sıkça karşı karşıya gelmektedir. Müşteri değeri ise tüm bu kavramlara göre çok daha derin ve kapsamlı bir anlam içermektedir.

Müşteri değeri; müşteriye cezbetme ve onu elde tutma hususunda etkin bir araç olarak kullanılmasının yanı sıra, üretim ve hizmet işletmelerinin hedeflerine ulaşarak başarıyı yakalamalarında da önemli unsur konumunda yer almaktadır. Üstün ve etkin müşteri değeri sunumu, müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) performansını da yükselterek rekabet konusunda avantaj yaratmakta ve söz konusu avantajın korunmasında önemli bir etki taşımaktadır. Müşteri değeri yaratımı, günümüz işletmelerinin karlılıklarını yükseltmek adına müşteriye dönen geleneksel iş anlayışlarının yerine onlarla uzun süreli ilişki kurma ve mevcut olan müşterileri elde tutmaya yoğunlaşan bir anlayıştır.¹⁰

Odabaşı'na (2010) göre, işletmeler gittikçe esas rollerinin değer yaratımı ve yaratılan değerın sunulması olduğunu fark etmektedirler. Kalite; erişilmesi gereken ve işletmenin işlevlerinde uygulanması zorunlu olan vazgeçilmesi mümkün olmayan bir gerçeklik biçimine ulaşmış ve bu özelliği ile fark yaratan bir unsur olma niteliğini yitirmeye başlamıştır. İşletmelerin birçoğu kalite hususunu odağına almış ve kaliteli ürün ya da hizmet üretmek artık müşteriler nezdinde fark yaratmanın bir yolu olmaktan çıkmaya başlamıştır. Rekabetçi üstünlük yaratma hususunda ürün kalitesinin yerini,

⁹ Toksarı, Murat, a.g.e., 158.

¹⁰ Onaran, Berrin, Zeki Atıl Bulut, ve Alparslan Özmen, Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, 2013: 38.

sunulmakta olan müşteri hizmetinin seviyesi almış ve bu durumda ‘değer’ kavramını eskiye göre daha önemli hale getirmiştir.¹¹

Müşteri değeri, müşterilerin belirli olan ürün ve hizmetler karşısındaki beklentilerini ifade etmektedir. Müşteri değeriyle müşteriler oldukça yüksek olan değer önerisini şirketlerden satın almaktadırlar. Müşterilere ödediklerinden fazlasını kazandıran ya da onlarda değer meydana getiren algılanan değeri belirtmektedir.¹² Bu sayede, değer yaratımı yolu ile müşterilerin sadakatleri kazanılabilecek ve işletme hedeflerine ulaşma hususunda önemli bir avantaj elde edebilecektir.

Slater ve Narver’a (2000) göre, müşteri değeri kavramının temel boyutlarının yarattığı etkiyi bilmek pratikte şirketler açısından oldukça önem taşımaktadır. Zira üstün nitelikli müşteri değeri, işletmenin müşterileri adına rakiplerinden daha çok değer meydana getirmesiyle gerçekleşecek bir haldir.¹³

Holbrook (1999), müşteri değerini etkileşim içeren ve göreceli tecrübe tercihi şeklinde ifade etmektedir. Aynı zamanda, etkileşimli bir süreç olarak değer bir özne ve nesne arası kurulması gereken etkileşimi de mecburi hale getirdiğini, kıyaslamalı, kişisel ve durumsal olduğunu da belirtmektedir. Tüm bunlara ilave olarak, Holbrook (1999) tarafından değer, seçimlere bağlı bir şekilde tanımlanmıştır; etki, nitelik, değerlendirme, eğilim, fikir, cevap verme eğilimi v.b. hususlarda seçim yapmayı ve yargıda bulunmayı zaruri hale getirmektedir.¹⁴

Değer, müşteriler tarafından bir yargıya varılarak meydana getirildiğinden onların ürünü ya da hizmeti algılama şekilleri işletmenin bütününe yayılmakta yani işletmeye mal edilmektedir. Bu nedenle örgütlerin değer yaratımı sürecinde müşterilerinin algılarına yönelik çalışmaları ve onların beklentilerine uygun hatta söz

¹¹ Odabaşı, a.g.e., s. 15.

¹² Çetintürk, İbrahim, Orhan Adıgüzel, ve Cengiz Demir, Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 8, no. 36 (2015), s. 822.

¹³ Onaran, a.g.e., s. 38.

¹⁴ Çetintürk, a.g.e., s. 822.

konusu beklentileri aşarak hareket etmeleri gerekmektedir. Ancak bu sayede müşteri için değer yaratımı süreci başarılı bir şekilde yerine getirilmiş olacaktır.

İşletmeler müşterileri için değer yaratımı sürecini; yararları çoğaltmak, maliyetleri düşürmek, hem faydayı çoğaltmak hem maliyeti düşürmek, faydaları maliyetten daha fazla arttırmak, yararları maliyetlerdeki azalmadan daha az düşürmek yolları ile daha etkin bir duruma kavuşturabileceklerdir. Rakiplere göre daha yüksek oranda değer üretmenin ve sunmanın yöntemleri bağlamında söz konusu öneriler şu şekilde ifade edilebilecektir;¹⁵

i) Daha düşük fiyatlandırma: Saldırgan fiyatlandırma, bir takım hizmetlerin kısılması ile fiyatların düşürülmesi vb.

ii) Müşterinin öteki maliyetlerinin düşürülmesine destek olmak: Yüksek fiyata karşın, toplam faydalar bakımından, maliyetlerin düşük olduğunu göstermek, öteki maliyetlerinin düşürülmesi adına müşteriye fiili olarak destek olmak, müşterilerin sipariş verme ve stok tutma, üretim ve genel yönetim maliyetlerini düşürmeleri için destek olmak şeklinde ifade edilebilecektir.

iii) Verilen değer tekliflerini daha çekici hale getirecek ek faydalar sunmak: Kişiyeye özel uyarılama, daha fazla kolaylık sağlama, daha hızlı servis, eğitim ve danışmanlık hizmeti sağlama vb. olarak sıralanabilecektir.

Değer yaratımıyla birlikte yalnız müşteriye cezbetmek değil bununla birlikte müşterilerle ilişkiyi geliştirmek ve onlara tatmin sağlayarak sadakatin de meydana getirilmesi için bir takım fırsatlar meydana getirilmiş olmaktadır. Oliver (1999), şirketlerin yalnızca tatmin sağlamakla ilgilendiklerini ancak müşteri tatminini sadakate

¹⁵ Tek, Ömer Baybars, *Pazarlamada Değer Yaratmak*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2006, ss. 76-77.

çevirmek için stratejilerinde önemli değişimlerin yapılması gerektiğini ifade etmektedir.¹⁶

1.3. Müşteri Sadakati

Müşteri memnuniyeti ya da başka bir ifade ile müşteri tatmini, işletmeler açısından oldukça önemli stratejiler arasında yer almaktadır. İşletmelerin karlılıkları, pazar payları ve büyüme oranlarında en önemli etkenlerden biri olan memnuniyet, temelde sadakate bağlı olarak değerlendirilmektedir.¹⁷

Müşteri sadakati; müşterilerin seçimlerinde meydana gelebilecek durumsal etkileri ve pazarlama faaliyetlerine rağmen, sürekli biçimde seçilen ürün ve hizmetleri tekrar tekrar satın alma hususunda derinden bir bağlılık ve bu sayede aynı marka veya marka grubunu satın almayı tekrarlamak manasına gelmektedir. Ancak tekrar edilen satın alma davranışı tamamen müşteri sadakati manasına gelmemektedir, müşteri sadakatinin bir marka, ürün, hizmet ya da şirkete dönük pozitif tutum ve sürekli olarak müşteri olma davranışları arasındaki ilişki olarak ele alınması gerekmektedir.¹⁸ Buna göre, müşteri sadakatinden söz edebilmek için söz konusu marka ya da ürünün devamlı olarak satın alınmasının yanı sıra, ürün veya markaya dönük pozitif bir tutumun ve olumlu bir yargının varlığı gerekmektedir. Bu durumda müşteri sadakatinin tesis edilmesi için ‘müşteri için değer yaratma’ sürecinin de başarılı bir şekilde tamamlanmış olması gerekecektir.

Müşteri sadakati ve tatmin arasında oldukça yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bir müşterinin beklenti düzeyi aynı zamanda tatmin olma düzeyini de temsil etmektedir. Söz konusu müşterinin hangi koşullarda işletmeye geri geleceği ve gelmeyi sürdüreceği, müşterinin işletmeye olan bağlılığını da gösterecektir. Müdavim olmuş her müşteri

¹⁶ Onaran, a.g.e., s. 39.

¹⁷ Eroğlu, a.g.e., s. 9.

¹⁸ Nasır, Süphan, ve Nilay İltaş, GSM Sektöründe Müşteri Memnuniyeti Ve Sadakat Temelli Müşteri Segmentasyonu, *19. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, 2014, s. 78.

tatmin edilmiş olmuştur; fakat her tatmin edilmiş müşteri sürekli müşteri olmamaktadır.¹⁹

Goderis'e (1998) göre, müşteri sadakat seviyesinin yükselmesi için müşteri memnuniyetinin de en yüksek seviyede olması zorunlu bir koşuldur. İşletmelerde tamamen hoşnut edilmiş olan müşterilerin, yalnızca tatmin edilmiş müşterilere oranla daha çok bağlı kaldıkları gözlenmiştir. Sadık olmayan müşteriler, özel bir hizmet ya da ürün için bağlılık göstermeyen ve tekrar satın alma maksadı olmayan müşteriler olarak ifade edilmektedir.²⁰

Sadık olan müşterilerin işletmeden düzenli ve tekrarlı satın alma davranışı sergilediği belirtilmiştir. Sadık müşterilerin sadık olmayanlara oranla, farklı işletmelerden alışveriş yapma ihtimalleri daha düşük olmaktadır. Sadık müşteriler işletmeyi kolay kolay terk etmemekte, memnun olmadığı durumları gönüllüce bildirmekte, kendisine verilen hizmetin eksik ve noksanlarını giderme adına vakit harcamaktadır. Bu sebeple, örgütün müşterileriyle istikrarlı ve uzun süreli ilişkiler kurabilmesi, karlılık ve kalıcı büyümenin sağlanması bakımından oldukça önemlidir.²¹

Müşteri sadakati konusu tartışılırken her müşteri grubunun birbirinden farklı satın alma özelliği gösterdiği unutulmamalı ve işletme yönetimleri karar alırken müşteri grupları arasındaki söz konusu farkları dikkate almak durumundadırlar. Müşterilerin ürün satın alırken ürün ve markaya olan bağlılığı farklılık arz etmektedir. Bir müşterinin bir işletme veya markaya olan bağlılığı bir anda gerçekleşmemekte, müşteri sadakatinin oluşması bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Her müşteri söz konusu sürecin farklı bir noktasında yer alabilmektedir. Müşteriler işletmenin piyasaya sürdüğü ürünlerden ilk olarak temel gereksinimlerini satın alma eğilimi göstermektedirler. İşletmeler, sadık

¹⁹ Özdağoğlu, Aşkın, Güzin Özdağoğlu, ve Eylem Öz, Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi: İzmir'de Bir Hipermarket Araştırması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 22, no. 1 (2008), s. 369.

²⁰ Özdağoğlu, a.g.e., ss. 369-370.

²¹ Nasır, a.g.e., s. 78.

müşteriler oluşması adına ilk olarak müşterilerin temel gereksinimlerini gidermeli ve ardından söz konusu ürünlerin devamlı olarak kullanımını sağlamalıdır. Sonraki süreçte ise diğer ürünler müşterilerle iyi iletişim kuran satış personeli tarafınca tanıtılmalı ve satışı gerçekleştirilmelidir. Son olarak ise sadakatın bir tutum biçimi göz ardı edilmemeli ve tüm müşterilerin bu şekilde tutum göstermesi beklentisine girilmemelidir. Müşterilerin işletmelere ve markalara olan bağlılıkları farklılık arz etmekte ve sadakat farklı nispi tutumlardan etkilenerek şekillenmektedir.²² Müşterilerin sadakatleriyle ilgili farklılık taşıyan seviyeleri Tablo 1.'de gösterilmektedir.²³

Tablo 1. Müşteri Sadakat Düzeyleri

		Yeniden satın alma davranışı	
		Yüksek	Düşük
Nispi Tutum	Yüksek	Mutlak sadakat	Gelişmemiş sadakat
	Düşük	Yüzeysel sadakat	Sadakatsizlik

Öz (2006), müşteri sadakat düzeyleri ilk olarak Dick ve Basu tarafınca tutumsal ve davranışsal öğelerin beraberce meydana getirdiği bir sadakat yapısı şeklinde ortaya konmuştur. Söz konusu araştırmacılar, müşteri sadakat düzeylerinin belirlenmesinde müşteri tutumları ve devamlı müşteri olma kriterlerini kullanarak bir analiz gerçekleştirmişlerdir. Yurdakul (2007) tarafınca sadakat düzeyleri Tablo 1.'de görüldüğü gibi; güçlü sadakat, gizli sadakat, sahte sadakat ve sadakatsizlik olarak gruplara ayrılmıştır.²⁴

i) Sadakatsizlik: Müşterilerin bir işletmenin ürün ve hizmetlerine tutum bakımından bağlılık taşımaması ve işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri satın

²² Çatı, Kahraman, ve Cenk Murat Koçoğlu, Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, no. 19 (2008), s. 170.

²³ Çatı, a.g.e., s. 170.

²⁴ Çatı, Kahraman, Cenk Murat Koçoğlu, ve Levent Gelibolu, Müşteri Beklentileri İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği, *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19, no. 1 (2010), s. 434.

almaması hali olarak ifade edilmektedir. Bu düzeyde yer alan müşteriler, işletmenin ürün ve hizmetleri için bağlılık taşımadıklarından devamlı olarak satın alma gerçekleştirmemektedirler. Müşterilerin işletmelere karşı pozitif tutumlarının düşük olmasının temel iki sebebi olabilmektedir. Bunlardan ilki, pazara ilk olarak giriş yapan bir markanın gereken tutundurma faaliyetlerini gerçekleştirmemesi; ikincisi ise tüm markaların birbirine benzer bir pazarda rekabeti sürdürmesidir. Müşteri sadakatinin minimum seviyesi olan sadakatsizlik halinde, uygulamaya alınan sadakat oluşturma programları genellikle müşterileri etkilememektedir. Ancak uygun bir yerde işletmeyi açmak ve iyi bir marka ismi kullanmak, müşterilerin, sadakatin bir üst seviyesine geçiş yapmasına yarayabilmektedir.²⁵

ii) Yüzeysel sadakat: Öz'e (2006) göre, yüzeysel sadakat gösteren müşteriler, duygusal anlamda bir bağlılık taşınamalarına rağmen tekrar tekrar satın alma gerçekleştirmektedirler. Söz konusu düzeyde yer alan bir müşterinin işletme veya işletmenin ürün ve hizmetini sevmesi beklenmemektedir. Bu düzeyde müşteriler işletmeden veya markadan sıkça ürün ya da hizmet satın aldıkları halde duygusal anlamda bağlılıkları düşük görülmektedir.²⁶

Müşterilerin pozitif bir tutum göstermeden örgütün devamlı müşterisi olması bir nevi alışkanlık olarak ifade edilebilecektir. Örnek olarak; sürekli alışverişçi eşi tarafından gerçekleştirilen bir erkek, belirli bir marka şampuanı kullanmaya alışabilir ve böylece o şampuanı tercih edebilir. Ya da yıllarca babasının aynı banka ile işlem yaptığını gören bir çocuk, söz konusu bankaya karşı alışkanlık geliştirmiş olabilmektedir. Her iki örnekte de kişiler, söz konusu ürün ve markalara karşı pozitif tutum göstermemelerine karşın, satın alma yalnızca geçiş tecrübe ve alışkanlıklara istinaden gerçekleşmektedir.

²⁵ Çatı, Müşteri Beklentileri İle..., s. 434.

²⁶ Gümüş, Cemal, Müşteri Memnuniyeti Ve Müşteriyi Elde Tutmanın Müşteri Sadakatine Etkisi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2014, ss. 31-32.

iii) Gelişmemiş sadakat: Yüksek seviyede tutum görülmesine karşın düşük tekrar satın alma davranışının görülmesi ‘gelişmemiş sadakat’ şeklinde ifade edilmektedir.²⁷ Bu düzeyde müşteriler marka veya işletmeyi beğenmekte, takdir etmekte ve duygusal anlamda bağlı hissetmektedir. Ancak tüm bu tutum göstergelerine rağmen müşterilerin işletmeden alışveriş yapma sıklığı azdır. Başka bir ifadeyle gelişmemiş sadakat, müşterilerin bir işletmenin daimi olarak müşterileri olmamasına rağmen söz konusu işletmenin ürün ve hizmetlerine karşı pozitif anlamda bir tutum taşıması şeklinde ifade edilebilmektedir.²⁸

iv) Mutlak sadakat: Bu sadakat düzeyinde müşteriler, hem nispi tutum hem de yeniden satın alma bakımından yüksek seviyede yer almaktadır. Mutlak sadakat işletmelerin ortaya koydukları pozitif faaliyetlerin sonuçları olarak görülebileceği gibi aynı zamanda müşterilerin bir takım özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir.²⁹ Pek çok işletmenin sadakat düzeyi basamaklarına bakıldığında ‘gelişmemiş sadakat’ seviyesinden öteye pek gidilmediği görülmektedir. Bu bakımdan işletmelerin nihai hedefi müşterilerinin mutlak sadakat düzeyine ulaşmalarını sağlamak olagelmıştır. Mutlak sadakat düzeyindeki müşteriler, söz konusu işletmeleri diğer kişilere tavsiye eden ve işletmenin sunduğu hizmet ve ürünlerin harika olduğunu düşünen müşteriler olarak ifade edilmektedir.³⁰

Günümüz dünyasında müşterilerin kendilerini tek bir marka, işletme ya da tedarikçiye adadıkları fikrinin hızla terk edilme eğilimi içinde görülmektedir. Geleneksel pazarlama anlayışının hâkim olduğu dönemde görülen bu tip bir sadakat güven ilişkisi doğurmakta ve müşteriler tek bir satıcıyı tercih ettiklerinde satıcı da müşterisine ayrıcalıklı davranmaktadır. Psikologlara göre tek bir satıcıya bağlanarak alışverişte

²⁷ Özaltın Türker, Gülay, ve Ali Türker. «GSM Operatörleri Sektöründe Marka Sadakatini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi; Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama.» *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2013, s. 53.

²⁸ Gümüş, a.g.e., s. 32.

²⁹ Çatı, a.g.e., ss: 171-172

³⁰ Taşkın, Erdoğan. *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2005, s. 45.

bulunmak, risk ile başa çıkmanın bir yöntemidir. Seçilen satıcı ile ilişkileri sürdürmek ürün ya da hizmet alımıyla ilişkili risklerin azalması ya da onlardan kurtulmanın imkânını yaratmaktadır.³¹ O halde, işletmelerin geleneksel pazarlama anlayışında yer alan bu bağlanma durumunu hangi faktörlerin meydana getirdiğini etkin bir şekilde tespit etmelerinin ve söz konusu faktörleri hayata geçirmeye çalışmalarının müşteri sadakatinin yaratımı noktasında fayda sağlayacağı söylenebilecektir.

Müşteri sadakatinin bu derece önemli hale gelmesi, yönetim uygulamalarını pek çok açıdan etki altına almaktadır. Söz konusu etki sonucunda ortaya çıkan en yaygın dört girişim şu şekilde izah edilebilmektedir;³²

- i) Etkileşim içeren, izlemeye dönük müşteri veri tabanının meydana getirilmesi
- ii) Büyük ölçekli müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemlerinin kullanılmaya başlanması.
- iii) Müşteri sadakati uygulama ve programlarının benimsenmesi.
- iv) Müşteri çağrı merkezlerinin oluşturulması ve yetkilerle donatılması.

Günümüz müşteri ilişkileri uygulamalarının alt yapısına söz konusu girişimlerin hâkim olduğu ve tüm bu uygulamaların müşteri sadakati yaratma fikrinden hareketle meydana getirildiği görülmektedir. İşletmelerin müşteri sadakati yaratma bağlamında etkin faaliyetler ortaya koyabilmesinin yolu ise söz konusu CRM uygulamalarına yönelmeleri olabilecektir.

1.4. Müşteri Şikâyetleri

İşletmeler müşterilerine karşı her zaman iyi niyetle yaklaşsalar dahi sundukları hizmet ve ürünler ya da sunum yapma tarzları her zaman müşteri beklentileri ile

³¹ Keiningham, Timothy L., Terry G. Vavra, Lerzan Aksoy, ve Henri Wallard. Çev. Günay, Günhan, Senem Peker ve Zeynep Küpeli. *Sadakat Söylenceleri*. İstanbul: Rota Yayınları, 2006, s. 27.

³² Keiningham, a.g.e., s. 34.

örtüşmeyebilmektedir. Bu bağlamda tatminsizlik ve söz konusu tatminsizliğin ifade edilmesi, diğer bir ifade ile şikâyet durumu meydana gelmektedir. Odabaşı'na (2009) göre, şikâyet süreci her ne kadar sancılı bir süreç olarak değerlendirilse de işletmeler için bir takım fırsatlar sunmaktadır,³³

- i) Tatmin olmayan müşterilerin kazanılması,
- ii) Marka tercihlerinin değişmesine engel olma,
- iii) İstenmeyen ve negatif içerikli iletişime engel olma,
- iv) Zayıf yönlerin belirlenmesi,
- v) İşlerin düzeltilerek doğru bir şekilde yapılması,
- vi) Müşterileri sorundan kurtarma,
- vii) Sadakati özendirme.

İşletmeler tarafından bakıldığında müşteriler iki temel davranış göstermektedir. Bunlardan ilki ürün ve hizmet satın almak, ikincisi ise şikâyet etmektir. İşletmelerin söz konusu şikâyetleri bir fırsat olarak görmesi ve bu şekilde değerlendirmesi müşteriler ile kurulacak ilişkiler açısından oldukça önemlidir. Müşteriler kendilerini dinleyen, şikâyetlerini dikkate alan ve çözüm üretmeye çalışan işletmelere daha fazla güven duyacaktır.³⁴

Müşteriler ürün tecrübelerinden hoşnut olmadığı durumlarda, şikâyetlerin doğru bir biçimde yönlendirilmesi ile tatmin olabilmektedir. Bu bağlamda müşteri tatmini,

³³ Kırıktaş, Fatma Dilek, Etkin Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Memnuniyetine Yansımaları "Garanti Bankası Müşteri Hizmetleri", Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2010, s. 11.

³⁴ Arabacı, Baki, *Müşteri Hizmetleri ve CRM*, İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008, s. 51.

şikâyet var ise, şikâyetten sonra yeniden değerlendirmeye alınabilmelidir. Bu sayede müşteri tatmini doğru bir şekilde ölçülmüş olacaktır.³⁵

Müşteriler şikâyetlerini, ürün ya da hizmet deneyiminin ardından, işletmenin, müşteri ilişkileri ekibi, telefon, faks, e-mail vb. kanallarına ulaşarak direkt olarak bildirebilmektedirler. Diğer kanallar ise; internetteki şikâyet siteleri, hakem heyetleri, mahkemeler vb. yollarla dolaylı olarak kullanılanlar olarak sıralanabilmektedir. Şikâyet sürecinde müşteriler ilk olarak direkt yolları denedikten sonra, dolaylı yollara başvurmaktadır. Ancak durum daima bu şekilde ilerlememektedir. Örnek olarak, genelde hizmet sunumuyla ilgili yapılan hatalar; hizmet yerine getirilirken görülmekte iken, ürünlerle ilgili hatalar çoğunlukla, müşteri, aksaklıkları üreticiye bildirdiği zaman öğrenilmektedir. Bununla beraber, birçok araştırma göstermektedir ki; tatmin olmayan müşterilerin yarısı kadarı şikâyetlerini direkt olarak hizmeti üreten tarafa iletmemektedirler. Bununla birlikte bazı müşteriler de aşağıda sıralanan sebeplerden ötürü şikâyet davranışını göstermeyebilmektedir;³⁶

- i) Şikâyette bulunmak için yeterince zaman ve takatin olmaması,
- ii) Nereye ve nasıl şikâyette bulunacaklarını bilmemeleri,
- iii) Şikâyette bulduklarında bir şey yapılmayacağına dair inanç geliştirmiş olmalarıdır.

Müşteri ilişkileri bünyesinde şikâyet yönetiminin temel amacı, müşterilerin işletme politikaları ve süreçleriyle uyumlu bir şekilde gereksinimlerine, taleplerine cevap vermede alternatif sayılabilecek yol ve yöntemler bulmak olarak ifade edilebilmektedir. Şikâyet çözme yeteneğini kullanmanın işletmeler açısından her zaman pozitif neticeler getireceği kanıtlanmıştır. Müşterilerin, şikâyetlerin ve şikâyetlere konu

³⁵ Albay, Mehmet Nurettin, Müşteri Şikâyetleri Yönetimi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8, no. 16 (2012), s. 139.

³⁶ Albay, a.g.e., s. 139.

olan sorunların çözümü için gereken her şeyin yapıldığından emin olmaları, onları mutlu edecek ve işletmelerin nihai hedeflerinden olan müşteri tatminini de sağlayacaktır.³⁷

Müşteri şikâyetleri konusunda biraz daha derin bir düşünmede bulunmak gerekirse, esasında ayrı bir dizi ekonomik masraf yaratmasına rağmen, işletmeler açısından bakıldığında müşteri şikâyet yönetimi işletmeyi henüz terk etmemiş olan müşterilerin kaybına engel olmak bakımından da önem taşımaktadır. Bu bağlamda, şikâyette bulunmayan ancak yeniden satın almayı tercih de etmeyen müşterilerin de tekrar kazanımı hususunda müşteri şikâyetlerini yönetmek değerli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer bir işletme müşteri şikâyetlerini etkin bir şekilde yönetebilirse, şikâyet eden müşterinin aynı zamanda ikinci bir satın alma için potansiyel olarak hazır müşteri olduğu da söylenebilecektir.³⁸ Şikâyetler işlevsel bakımdan doğru bir şekilde yönetilebilirse müşteri kazanılmış olacak ve hatta sadık müşteriye dönüşebilecektir.

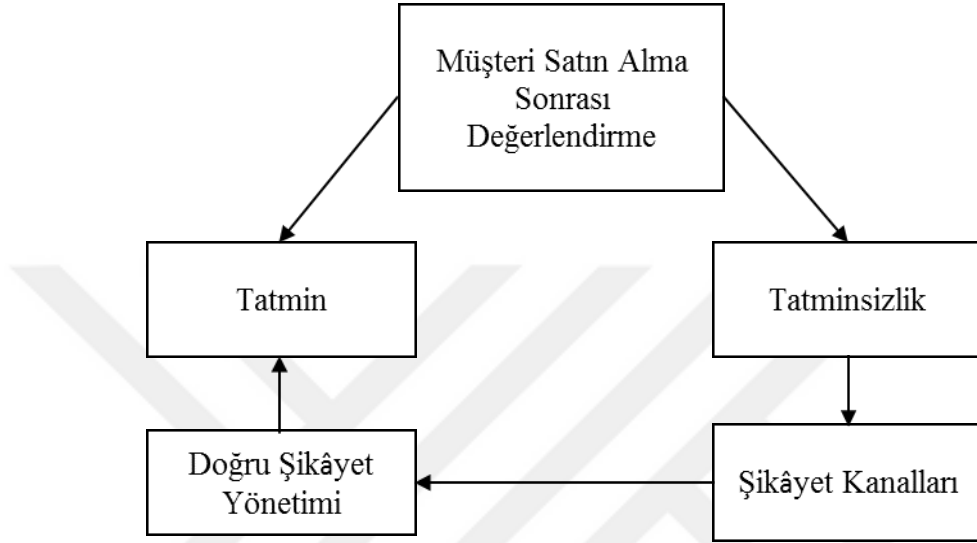
İşletmelerin yaşamlarına devam edebilmeleri ve gelişimlerini sürdürebilmeleri için yaptıkları satışları koruyabilmeleri ve hatta yükseltebilmeleri gerekmektedir. Bunun için de işletmelerin mevcut müşterilerini memnun etmeye devam etmeleri ve bu sayede de yeni müşterilerin kendilerini tercih etmelerini sağlamaları gerekmektedir. Bu sebeple, müşterilerin ilettikleri şikâyet, itirazların kendilerine iletilmesi için daha fazla kanal ve olanak yaratmaları ve müşterilerini bu konuda cesaretlendirmeleri gerekmektedir.³⁹

³⁷ Odabaşı, Kalıcı Başarı..., s. 102.

³⁸ Turgut, Murat, Şikâyet Yönetimi Ve Müşteri Bağlılığının İşletme Ekonomilerindeki Döngüleri, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 8, no. 36 (2015), s. 904.

³⁹ Arabacı, a.g.e., s. 52.

Şekil 1.'de müşteri şikâyetlerinin etkin bir şekilde yönetimiyle tatmine dönüştürülme döngüsü görülmektedir;⁴⁰



Şekil 1. Satın Alma Sonrasında Şikâyetlerin Tatmine Dönüştürülmesi

İşletmeler için, müşteri şikâyetlerinin yönetimi konusunda en hayati husus, şikâyet araçlarının teknik olanaklar izin verdiği ölçüde geniş bir yelpazede tutulması olacaktır. Kendilerine ulaşan şikâyetleri bizzat müşterilerden doğrudan kendilerine ulaşan birer çıktı olarak görüp, buna göre değerlendirmeye almaları gerekmektedir.⁴¹ Müşterilerin şikâyetlerini iletmedeki temel hedefleri, aldıkları ürün veya hizmetle ilgili memnun olmadıkları, sorun yaşadıkları konuyu işletmeye ya da satın aldıkları noktaya iletterek çözüm sağlamaktır. İşletmeler bu süreçte kendilerine ulaşan şikâyetin çözümünü sağlayamaz ve etkin bir şekilde çözüm sürecini yönetemezlerse, söz konusu problem diğer müşterilere de yansiyacak ve memnuniyetsizlik daha büyük bir sorun olarak karşılıklarına çıkacaktır. Ters durumda ise, müşteri şikâyetinin etkin bir şekilde çözüme kavuşması, ürün ya da hizmete ek değerler atfedilmesine neden olacak ve sağlanan tatmin diğer müşterilere ve potansiyel müşterilere de yansiyacaktır.

⁴⁰ Albay, a.g.e., s. 141.

1.5. Müşteri Yaşam Boyu Değeri

Son yıllarda müşteri ilişkileri alanındaki uygulamaların yaygınlık kazanmasıyla beraber pazarlama alanında ürün merkezli yaklaşımdan, müşteri merkezli bir yaklaşıma geçiş görülmektedir. Söz konusu yaklaşımda müşteriler birer değer olarak görülmekte, kazanılmalarına ve elde tutulmalarına yoğunlaşmamaktadır.⁴² Ancak müşterilerin tamamı aynı değere sahip olmamakta ve işletme kaynaklarının da kısıtlılığı göz önünde tutularak müşterilerin işletme için değerlerinin ölçülerek en değerli ve en az karlı olan müşterilerin belirlenmesi gibi yeni bir akım meydana gelmiştir.

Yaşam boyu değer, belirli bir müşteriden, belirli bir zaman diliminde elde edilen gelirlerin, söz konusu müşteriye kazanmak, hizmet vermek ve satış yapmak adına gerçekleştirilen harcamalardan farkına göre belirlenmektedir. Zira işletmeler bir müşteriyi kaybetmenin tek bir satışın kaybindan çok daha fazla kayba yol açtığını hesaplamakta ve müşteri yatırımlarını buna göre gerçekleştirmeyi tercih etmektedirler.⁴³

Müşteri yaşam boyu değerinin literatürde birçok tanımı yapılmıştır. Söz konusu tanımlardan bazıları aşağıdaki şekildedir,⁴⁴

Watson ve Kale, Harrell ve Fraier, Bitran ve Mondschein, Meffer'in yaptığı tanımlara bakıldığında müşteri yaşam boyu değerinin, müşterinin işletmeyle ilişki içinde olduğu tüm dönemler boyunca söz konusu müşteriden elde edilmesi beklenen karlar toplamı olarak ifade edildiği görülmektedir.

Courtheoux, Roberts ve Berger, Jackson, Pearson, Hoekstra ve Huizingh'in getirdiği tanımlarda ise müşteri yaşam boyu değeri, bir müşteriden kar ve masraflar için gelecekteki bütün katkı akışlarının net şimdiki değeri, başka bir deyişle gelecekteki

⁴¹ Turgut, a.g.e., s. 904.

⁴² Yapraklı, Şükrü, ve Ercan Keser, Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Analizi: Bir Saha Araştırması, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2008, s. 185.

⁴³ Tek, a.g.e., s. 299

⁴⁴ Yapraklı, a.g.e., s. 186.

bütün katkı akışlarının tek bir müşteriden beklenen kar ve masraflar için net şimdiki değeri olarak ifade edilmektedir.

Berson, Siith ve Thearling tarafınca yapılan tanıma göre ise müşteri yaşam boyu değeri, bir işletmenin müşterisiyle olan ilişkileri ve müşterinin işletmeden ürün ya da hizmet satın almayı sürdürdüğü zaman içerisinde sağlanması beklenen net karın şu anki değeridir.

Genel kaniya göre bir işletmenin müşterilerin pek çoğu, yaklaşık olarak %60'ı aktif ve karlı, yaklaşık %20'si karsız ya da oldukça düşük karlı, kalan yaklaşık %20'si yüksek düzeyde karlı müşterilerdir. Yüksek düzeyde karlı olan %20'lik kısım işletmeyi ve markayı seven, sık sık satın alma gerçekleştiren ve çapraz satın alma yapan, işletmeyi etrafındaki kişilere tavsiye eden kitleden meydana gelmektedir. Söz konusu kitle işletme karının büyük bölümünü meydana getirmeye katkıda bulunmaktadır.⁴⁵

Müşteri yaşam boyu değeri kavramı temelde bir ölçü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kapsamında, etkileşim, müşteriyi elde tutma, sadakat, tekrar satın alma, müşteri tavsiyeleri vb. pek çok unsur yer almaktadır. Müşteriyle kurulan iş ilişkisinin ömür boyunca olan değeri basit bir formül ile ölçülebilmektedir. Bütün matematik denklemlerinde olduğu gibi müşteri yaşam boyu değerinin hesaplanmasında da bir değer değişmesi elde edilecek sonucu da değiştirecektir.⁴⁶ Örneğin; müşteriden elde edilen gelir veya ilişkide olunan süre arttığında müşteri yaşam boyu değeri de artacaktır. Aynı biçimde satın alma ve diğer maliyetler azaltıldığında müşteri yaşam boyu değeri arttırılmış olacaktır.

⁴⁵ Özyörük, Hüseyin Erbil, Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Hesaplanmasına İlişkin Bir Yaklaşım, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2012, ss. 10-11

⁴⁶ Bassett, Laura, What is Customer Lifetime Value?, *Avaya*, 2012, http://www2.avaya.com/emea/campaigns/cem/guide_webinar/documents/Bassett-Teaser.pdf (erişildi: 23/6/2016).

Müşteri yaşam boyu değerinin oluşması için öncelikle ürün veya hizmetin müşteri tarafınca fark edilmesi, ürünle ilgili araştırma gerçekleştirilerek satın alma kararının verilmesi gerekmektedir. Satın alınan ürün ya da hizmetin müşteriye ulaştığı an müşterinin ürün veya hizmetle ilgili sonuç çıkarma süreci de başlamaktadır. Bu safha, müşterinin üründen memnun olması, satın alınanın tekrarını getirebilirken, memnuniyetsizlik durumunda ise müşterinin işletmeyi terk etmesi ya da işletmenin müşteriden kaçınması şeklinde neticelenebilmektedir. Müşterinin işletmeyi terk etmesi ya da işletmenin müşteriden kaçınması halinde tekrar bir satın alma gerçekleşmeyerek, işletme için müşteri yaşam boyu değerinin sonuna gelinmiş olmakta ve bu müşterinin yaşam boyu değeri hayli düşük çıkabilmektedir.⁴⁷

Müşteri yaşam boyu değerinin verdiği sonuçlar sayesinde işletmeler, müşteri ilişkileri uygulamalarını geliştirirken hangi müşteri grubuna ne ölçüde yatırım yapmaları gerektiğini bilmekte ve bu sayede isabetli yatırım ve geliştirmeler sağlanabilmektedir. Müşteri yaşa boyu değerinin söz konusu önemi etkin müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleri içerisinde daha net bir şekilde görülebilmekte ve her geçen gün işletmeler, müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında yaşam boyu değerinin hesaplanmasına yönelik girişimlerde bulunmaktadır.

Çalışmada buraya kadar ele alınan müşteri, müşteri değeri yaratımı, müşteri sadakati, müşteri şikâyetleri ve müşteri yaşam boyu değeri kavramlarının her biri müşteri ilişkileri kavramını anlamak ve uygulama süreçlerinin hangi temeller üzerine inşa edildiğini görebilmek bakımından önem taşımaktadır. Sonraki kısımlarda müşteri ilişkileri yönetimi konusu detaylı olarak ele alınmakta ve çalışmanın sonunda paylaşılan araştırma bulgularının değerlendirilmesi bakımından gereken kavramsal çerçeve çizilmektedir.

⁴⁷ Özyörük, a.g.e., ss. 9-10.

2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Kısa bir süre öncesine kadar müşteri ilişkileri yönetimi bir çeşit müşteri veri tabanı yönetimi uygulaması şeklinde dar bir kapsam ile ifade edilirken, günümüzde daha genel bir kapsama kavuşarak, daha iyi müşteri değeri ve tatmini sunma vasıtasıyla karlı müşteri ilişkileri oluşturmanın ve bunu sürdürmenin toplam sürecini işaret etmektedir.⁴⁸

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), müşteriyle kurulan ilişkileri yöneterek, kar getiren müşterileri tanımlamak, onlarla kurulan birliktelik sürelerini yükseltmek ve onları etkilemek adına şirketlere güç veren bir yönetim felsefesi şeklinde açıklandığı gibi, veriyi belirten bir pazarlama yöntemi olarak de tanımlanabilmektedir.⁴⁹

CRM (Customer Relationship Management); işletmenin bütününe müşteri kavramını yerleştiren müşteri odaklı olma kültürünü aşıl原因 bir strateji olarak ifade edilebilmektedir. CRM uzun süreli müşteri ilişkisi kurmayı, dolayısıyla da karlılığı arttırmayı hedefleyen bir kavram olarak değerlendirilmektedir.⁵⁰ Bununla birlikte, CRM kavramına açıklama getiren birbirinden farklı yaklaşımlar mevcuttur. Söz konusu yaklaşımlardan ilki, müşteri ile ilişkili bilgiden yarar sağlama ya da müşteriye direk olarak bilgi aktarmayla ilgilidir. Fazlasıyla yaygın olan bu düşünce, kavramın temellerine dayanan dar bir açı vermektedir. CRM'in bir kavram olarak gelişim göstermesiyle beraber, kavramın amaçlarına ve görece karmaşık olan karakterine dayanan yeni yaklaşımlar da meydana gelmiştir.⁵¹

⁴⁸ Paşalı Taşoğlu, Nihal. *Pazarlama İletişimi*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2009, s. 12.

⁴⁹ Baytekin, Pelin, Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, no. 22 (2005), s. 177.

⁵⁰ Yurdakul, Müberra, Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'Nin Sektörel Bazda Uygulanabilirliği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, s. 196.

⁵¹ Demir, Filiz Otay, ve Yalçın Kırdar, Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM, *Review of Social, Economic & Business Studies*, 2007, ss. 297-298.

Kırım'a göre ise CRM, tamamıyla müşterilerin ne şekilde segmentlere ve alt-segmentlere ayrılacağı, müşteriye ne şekilde ulaşılacağı, onlarla ne şekilde kalıcı olan ilişkiler tesis edileceğini kapsayan konular bütünüdür.⁵²

CRM kavramına getirilen tanımlar Duran (2001) tarafından oldukça güzel bir şekilde özetlenmiştir. Söz konusu tanımlar şu maddeler ile ifade edilebilmektedir;⁵³

i) CRM, müşteriyle ilişki kurulan her alanda müşteriye daha iyi bir şekilde anlama ve onun beklentilerine göre işletmenin kendisini daha iyi ve etkin bir şekilde yönlendirmesi süreci olarak değerlendirilmektedir.

ii) CRM, müşteri ilişkilerinin yönetilmesi için kullanılan yöntem ve ürünlerin genelini kapsamaktadır.

iii) CRM, müşteriyle temas edilen noktaların entegre edilmesi ve iyileştirilmesi demektir.

iv) CRM, müşteriye merkeze alan ve müşteriyle yakın ilişki içinde olan bir yönetim felsefesi olarak ifade edilebilmektedir.

v) CRM, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin bir duruma getirmek adına geliştirilmiş olan işletme stratejisi ya da kültürü olarak değerlendirilebilmektedir.

vi) CRM, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin bir duruma taşıma adına, müşteri bilgilerini kullanmak suretiyle müşteri sadakatini ve neticede müşteri değerini yükseltme bilimi olarak açıklanabilmektedir.

vii) CRM, iş ve enformasyon akışlarının ilk olarak müşteri gereksinimleri, ikincil olarak ise işletme gereksinimlerine göre tasarlanması süreci olarak tanımlanmaktadır.

⁵² Kırım, Arman, *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s. 51.

⁵³ Duran, Mustafa, *CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram*, 2011, <http://danismend.com/kategori/altkategori/crm-hakkinda/> (erişildi: 30/6/2016).

viii) CRM, işletmedeki müşteriyle ilişkili her türlü bilgiyi tek bir enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteriyle temas edilen noktaya odaklamak olarak da ifade edilebilmektedir.

x) CRM, müşterileri tanımak, onların gereksinimlerini anlamak ve bu gereksinimlere uygun şekilde hizmet ve ürün geliştirmek anlamına gelmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) kavramına getirilen tanımlarda da görülmektedir ki; kavramın pek çok tanımı bulunmaktadır. Söz konusu tanımlardan ikisi Akça (2005) tarafından özellikle vurgulanmaktadır; bunlardan ilki müşteri merkezli yapılanma, ikincisi ise eldeki müşteriye tutmak ve yenilerini kazanmak için gereken iş sistemlerinin kurulması şeklinde ifade edilebilmektedir.⁵⁴

2.1. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) bir kavram olarak 1980'li senelerin sonlarına doğru akademisyenler ve uygulamacılar için bir inceleme alanı haline gelmiştir. Kavramın dikkatleri üzerine çekmesinin temel nedeni; müşteriler ve pazarlamacılar arasındaki doğrudan ilişkinin gereklilikleri olarak mevcut olan müşterileri elde tutma ve yeni müşterilerle daha uzun süreli ilişkiler kurmanın zorunluluğu olmuştur.⁵⁵ Bu sebeple işletmeler dikkatlerini ve yatırımlarını gerekli CRM alt yapısının tesis edilmesine yönlendirmiştir.

CRM denildiğinde yaygınlıkla kabul gören temel alt kavramların bir disiplini içinde ele alınışı dünya genelinde son 20 senede, ülkemizdeyse son 10 yılda gerçekleşmiştir. Esasında CRM felsefesinin, Türkiye ve Dünya genelinde tanınması,

⁵⁴ Demir, a.g.e, s. 298.

⁵⁵ Soliman, Hisham Sayed, Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance, *International Journal of Business and Social Science* 2, no. 10 (2011), s.166.

benimsenmesi ve hayata geçirilmesinin bu denli uzun zaman alması, kavramın yalnız bir yazılım stratejisine indirgenemeyeceğinin de en güzel göstergesi olmuştur.⁵⁶

Müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM) ortaya çıkma sebepleri şu şekilde özetlenebilecektir;⁵⁷

i) Küresel çaptaki pazarlamanın git gide daha pahalı bir müşteri edinme metodu haline gelmesi,

ii) Pazar payından ziyade müşteri payının daha önemli bir hale gelmesi,

iii) Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının gittikçe daha önemli hale gelmesi,

iv) Mevcut müşterilerinin değerinin farkına varılması ve bu müşterilerin elde tutulması için bazı faaliyetlere ihtiyaç duyulması.

v) Bire bir pazarlamanın önemli hale gelmesiyle birlikte, tüm müşterilere kendilerine özel gereksinimlere göre hizmet verme stratejilerinin gerekli hale gelmesi,

vi) İletişim teknolojileri ve veri tabanı sistemlerinde görülen ilerlemeler,

vii) Rekabetin gittikçe yoğunlaşması.

Esasında müşteri ilişkileri, insan hayatına ticaretin girmesiyle birlikte başlayan ve günümüze kadar devam eden, aynı zamanda da yönetilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri ilişkilerini doğrudan insanlar arasında kurulan ilişki ve iletişimle ilgilenen bir süreçler bütünü olarak değerlendirmek mümkün olacaktır. Müşteri ilişkileri tek başına bir teknoloji ilerlemesi olarak değerlendirilememektedir, zira müşteri ilişkileri CRM'den önce de varlık gösteren bir

⁵⁶ Ofluoğlu, Alev, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM): Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2005, s. 23.

⁵⁷ Duran, a.g.e.

kavram olmuştur. Başka bir ifade ile CRM, bilgisayarların yaratılması ile aynı zamanda meydana gelmemiş, yalnızca isim olarak hayata geçirilmiştir.⁵⁸

Geçmiş dönemde hâkim olan satıcı odaklı pazar ilişkileri, satıcı ne satarsa müşteri tarafından alınmakta, müşterinin satılan ürün dışında bir yenilik talep etme şansı oldukça düşük görülmüştür. Ancak, müşteri ilişkilerinin kavramsal olarak 1980'li yıllarda ele alınmasıyla birlikte müşterilerin merkeze alındığı ve günümüzde de geçerli olan anlayışa olan ilgi artış göstermiştir.

Müşterilerin merkeze alınmasıyla birlikte, bizzat müşterilerin satıcılar karşısında oldukça büyük bir pazarlık gücüne de sahip olmaya başladıklarını ve pazarlamanın ünlü 4P'sinin de gerçek kimliğine bu süreçte kavuştuğunu ifade edilebilecektir.⁵⁹ Başka bir ifadeyle, müşteri ilişkileri yönetiminin giderek gelişme kaydetmesi, pazarın da müşteriler tarafınca yönlendirilir bir nitelik kazanmasına neden olmuştur. Nihai durumda işletmelerin hayata geçireceği en iyi strateji mevcut ve karlı olan müşterilerin tutulması olacaktır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin ortaya çıkma nedenleri ve gelişim süreci incelendiğinde, söz konusu sürece hem kaynaklık eden hem de neden-sonuç ilişkisi içinde değerlendirilebilecek temel iki kavram olarak karşımıza teknoloji ve küreselleşme çıkmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte rekabetteki sınırların ortadan kalkması ve dünyanın tek bir pazara dönüşmesi söz konusu olmuş, bu da müşterinin çok alternatifli bir ürün ve hizmet sunumuyla karşı karşıya kalmasına yol açmıştır. Bu koşullarda işletmeler ise, müşterilerin algısında farklılaşarak sadakat yaratabilmek için müşteri ilişkileri uygulamalarına yönelmeye başlamışlardır. Teknolojinin git gide gelişmesi ise işletmelerin müşterileri en küçük birimlere kadar kategorize edebilmesine, her türlü hareketi ve davranışsal değişikliği takip edebilmelerine ve elde edilen verilerle müşterilerin beklentilerine göre hizmet sunumu yapabilmelerine neden olmuştur.

⁵⁸ Demirbağ, Ebru, *Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004-27, 2004, s. 7.

⁵⁹ Ofluoğlu, a.g.e., ss. 23-24.

2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Türleri

Müşteri ilişkileri yönetimi, bir diğer adı ile CRM yeni müşteriler edinmeyi, kazanılan müşterileri elde tutmayı ve rekabette olunan işletmeleri seçecek olan müşterileri yeniden kazanmayı sağlamak amacıyla kullanılan bir strateji olarak görülmektedir. İşletmeler müşteri ilişkileri stratejilerini tasarlarlarken, müşterilerin satın alma davranışlarını da göz önünde bulundurarak bir tasarıma gitmek mecburiyetindedirler.⁶⁰

Müşteri ilişkileri yönetimi birbirleriyle ilişki halinde olan temel türlere ayrılmaktadır. Söz konusu türler şu şekildedir;

i) Operasyonel CRM

ii) Analitik CRM

iii) İşbirlikçi CRM.

2.2.1. Operasyonel CRM

Operasyonel CRM, pazarlama otomasyonu da dâhil olmak üzere, servis otomasyonu, satış gücü otomasyonu ve müşteri süreçleri otomasyonu gibi alanları kapsamaktadır. İşletmenin müşteriyle bire bir ilişki kuran birimlerindeki faaliyetleri ifade etmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminin bu türü; veri toplama, ön ofisteki iş süreçleri, arka ofis (muhasabe sistemleri) satış ve pazarlama hizmetleri, iş süreçlerinin denetimi vb. konuları düzenlemekte ve entegre etmektedir.⁶¹

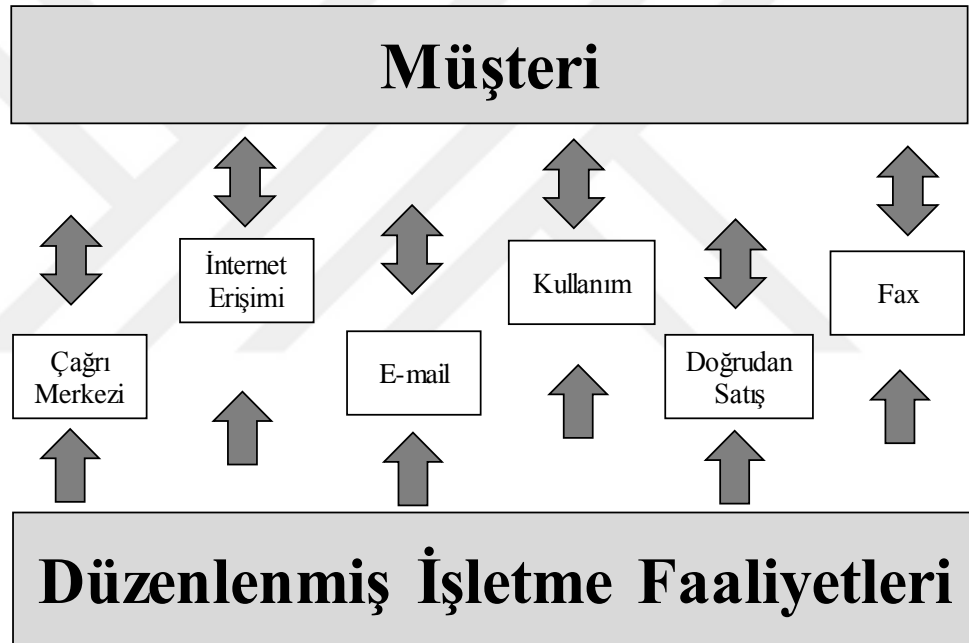
Operasyonel CRM sayesinde, işletme temsilcileri ile iletişime geçen müşteriler hakkında pek çok çeşitte veri toplanabilmektedir. Örneğin; çalıştığı bankanın çağrı

⁶⁰ Şimşek, Umman Tuğba, Veri Madenciliği ve Müşteri İlişkileri Yönetiminde (CRM) Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Bilim Dalı, (Basılmamış Doktora Tezi), 2006, s. 102.

⁶¹ Rababah, Khalid, Haslina Mohd, ve Huda Ibrahim, Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System, *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning* 1, no. 1 (2011), s. 23.

merkezini arayarak işlem yapan müşterilere, görüşme esnasında doğum günleri, tuttukları takım vb. kişisel bilgiler sorulabilmekte ve ardından zamanı geldiğinde kutlama mesajı, mektubu ya da maili iletelebilmektedir. Bu uygulama, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemlerinin müşterilerin sadakatini sağlamak maksadı ile kullanımına oldukça iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Operasyonel CRM faaliyetlerindeki veri akışı ve verilerin elde edildiği temas noktaları Şekil 2.'de görülmektedir.⁶²



Şekil 2. Operasyonel CRM: Müşteri Temas Noktaları

2.2.2. Analitik CRM

Analitik CRM, operasyonel CRM aracılığı ile oluşan verileri, istatistiksel yöntemler kullanarak derlemekte ve analiz etmektedir. Söz konusu analiz neticesinde

⁶² Albadvi, Amir, Customer Relationship Management (CRM), 2003. <http://sharif.edu/~albadvi/Crmses2.pdf> (erişildi: 4/7/2016).

müşteri segmentleri, davranışları ve değerleri hakkında bilgi edinilmektedir.⁶³ Analitik CRM'in temel amacı; iş performansının yönetilmesidir.⁶⁴

İş performansının yönetiminde bir takım kararların alınması gerekmekte ve söz konusu kararların alınması için gereksinim duyulan veriler CRM kapsamında veri ambarı alt yapısının kurulmasını gerektirmektedir. Kurulan veri ambarında toplanan veriler üzerinden de söz edilen analiz işlemi (veri madenciliği) gerçekleştirilmektedir.

i) Veri Ambarı: Stratejik ve taktiksel kararların alımı için bilgi sağlayan bütünlük, konu merkezli, çeşitli kaynaklardan toplanan tüm müşteri bilgilerini birleştirmek ve müşteri ilişkileri yönetiminin işlevsel ve işbirliği sağlayan sistemlerine gereken bilgileri aktarmak adına tek bir veri tabanında müşteri bilgilerini oluşturmak olarak ifade edilebilecektir.⁶⁵

ii) Veri Madenciliği: Veri ambarında toplanan ve depolanan müşteri bilgilerini analiz edebilmek adına yararlanılan bir işlev olarak ifade edilmektedir. Veri madenciliğinin temel amacı, farklı müşteri gruplarını yönetebilmek için işletmenin en iyi yöntem ve yollarını fark etmesini sağlamaktır.⁶⁶

Analitik müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM)) başarıya ulaşabilmesi için, müşteri bilgilerinin paylaşımı dolayısıyla yönetim işlevlerinin güç kazanarak pazarlama ve müşteri hizmetleri arasında bir koordinasyon yaratılması gerekmektedir. Kullanılan alt yapı sistemlerinin, uygulama programlarının önemi yadsınmayacak derecede önemli olsa da, söz konusu sistemlerden elde edilen bilgilerin bir çıktı olarak değerlendirmeye alınması ve karar mekanizmalarının buna göre işletilmesi de aynı derece de önem

⁶³ Mishra, Alok, ve Deepti Mishra, Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective, *Acta Polytechnica Hungarica* 6, no. 4 (2009), s. 86.

⁶⁴ Albadvi, a.g.e.

⁶⁵ Bakırtaş, Hülya, Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tanımı Kapsamı, Önemi, *Müşteri İlişkileri Yönetimi* içinde, yazar Hülya Bakırtaş, Ayhan Yılmaz, Müjdat Özmen ve Gülfidan Barış, 2-23. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını: 3001, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1954, 2013, s. 10.

⁶⁶ Bakırtaş, a.g.e., s. 10.

taşımaktadır. Aksi halde CRM sisteminin teknoloji alt yapısı ne kadar üstün olursa olsun beklenen başarının sağlanamaması riski oluşabilecektir.

Analitik CRM faaliyetlerindeki veri akışı, verilerin elde edildiği temas noktaları ve verilerin işlenme süreci Şekil 3.'de görülmektedir.⁶⁷



Şekil 3. Analitik CRM: Müşteri Temas Noktaları

Görüldüğü gibi analitik CRM faaliyetleri, işletmelerin müşterilerine sundukları fırsatlarını, riskleri ve diğer tüm faktörleri bir arada ele almaya yarayan çalışmalarını içermektedir. Analitik CRM'deki başarı, operasyonel CRM'de elde edilen verilerin doğru olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir.

⁶⁷ Albadvi, a.g.e.

2.2.3. İşbirlikçi CRM

İşbirlikçi CRM ise müşteriyle temas edilen noktaların yönetilmesi olarak ifade edilebilmektedir. İşbirlikçi CRM, ortak müşteri süreçlerini işletmeler, ortaklar ve tedarikçiler arasında entegre etme görevini yüklenmektedir. Müşteri ilişkilerinin bu türü, müşteriler hakkındaki bilgilerin iş ortakları, kanallar ve tedarikçilerle paylaşarak müşterilere özel olan servis ve hizmetlerin daha da detaylandırılarak geliştirilmesi fikri üzeri üzerine kurgulanmaktadır. Kanal yönetimi, müşteri algılama ve dış mesaj iletimi işbirlikçi müşteri ilişkileri yönetiminin odaklandığı ilk konular olmaktadır.⁶⁸ Örneğin, çağrı merkezleri işbirlikçi CRM uygulamaları arasında yer almaktadır.

2.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları ve Faydaları

Günümüz koşullarında müşterilerin merkeze alındığı pazar anlayışının hâkimiyet kazanmasıyla birlikte rekabet yoğunlaşmış ve böylece işletmelerin mevcut ve yeni müşterileri ile olan ilişkilerini yönetmeleri eskiye göre daha da önemli hale gelmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle kurulan etkileşimi otomatize etmekte ve işletmenin pazar payının oluşuna katkı sağlamasını kolaylaştırmaktır. Bu sayede ise değerli müşterilerin elde edilmesi kolaylaşmaktadır.⁶⁹

Ürün ve hizmetlerin bu denli birbirine benzediği ve bir iklimde farklılaşarak, rekabet konusunda avantajları elinde bulundurmanın temel yolu müşterileri tek tek tanımak ve hatta onlar için bire bir pazarlama ve üretim faaliyetinde bulunabilmektir. İşletmelerin müşteri ilişkileri yönetimine geçerken, bunun yalnızca bir teknoloji gelişimi olmadığını, aynı zamanda yönetim anlayışında da değişimlere ihtiyaç duyacaklarını anlamaları gerekmektedir. Bunu başarabilen işletmeler, CRM uygulamalarını gerçekçi bir biçimde kullanarak rakipleri karşısında üstünlük elde edebilecektir.⁷⁰

⁶⁸ Törün, Anıl, Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti: Bir Araştırma, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, s. 22.

⁶⁹ Arabacı, a.g.e., s. 182.

⁷⁰ Kırım, a.g.e., s. 136.

Müşteri ilişkileri yönetimi, süreç yönetimi potansiyeli bakımından işletmelere oldukça önemli fırsatlar sunmaktadır. Özellikle CRM uygulamasına geçerek satış ve pazarlama alanlarında gelişmiş faaliyetlerden sıyrılarak uzun dönemli müşteri yönetimini kolaylaştıran süreçlere geçiş yapılabilmektedir.⁷¹

Yurdakul (2002) çalışmasında müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin uygulamaya alındığı işletmeler üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda, önemli ölçüde gelir artışı gözlemlendiğini ve buna karşın maliyetlerde de azalma görüldüğünü belirtmiştir. Aynı çalışmada müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM) işletmelere sağladığı faydaları şu şekilde özetlemiştir;⁷²

i) Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerden yaşam boyu elde edilecek değerini maksimum noktaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

ii) Satış sürecini oluşturma ve geliştirme imkânı sağlamaktadır.

iii) Satış sürecinin verimsiz taraflarını ortadan kaldırmaktadır.

iv) Elde olan ve potansiyel müşterilere çapraz satış yapma imkânı vermektedir.

v) Müşteri kaybının minimuma indirilmesini ve müşteri sadakatini yükseltmesini sağlamaktadır.

vi) Pazarlama bütçesinden tasarruf edilmesini sağlamaktadır.

vii) Müşterilerle ilişkili bilgi toplanması sağlamaktadır.

viii) İş süreçlerinin standardize edilmesini sağlamaktadır.

ix) İşletmenin verimliliği artmaktadır.

⁷¹ Kırım, a.g.e., s. 135.

⁷² Yurdakul, a.g.e., s. 6.

x) Belirlenmiş hedef kitlelerine promosyon ve kampanya düzenlenmesini sağlamaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları, işletmelerin mevcut müşterileriyle sürdürdükleri ilişkileri geliştirmeleri, yeni müşteriler kazanmaları ve bütün müşterileri elde tutabilmeleri maksadıyla geliştirilmişlerdir.⁷³ Müşteriyle temas kurulan bütün noktaların entegre edilmesi ile satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri alanlarında müşterilerin gereksinimlerine uygun bir şekilde ürün ve hizmet geliştirmek müşteri ilişkileri yönetiminin temel amaçları arasında yer almaktadır. Söz konusu amacın yerine getirilmesi ise müşterilerden elde edilen bilgilerin doğru bir şekilde kullanılmasıyla mümkün olmaktadır.⁷⁴

Müşteriyi elde etmenin yanı sıra, elde tutma maksadı ile stratejiler geliştirilmesi de müşteri ilişkileri yönetiminin başlıca amaçları arasında yer almaktadır.⁷⁵ Müşteri ilişkileri yönetiminin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir;⁷⁶

i) Müşteri tatmini: Tatmin veya memnuniyet, bir şirketin ürün ya da hizmetlerinin kullanılması neticesinde müşterilerin söz konusu ürün ya da hizmetin değeri, niteliği ve özellikleri hakkındaki olumlu veya olumsuz hislerinin tamamını ifade etmektedir. CRM uygulamaları, işletmelerin müşterilerin özelliklerine göre hizmet ve ürün sunumu sağlayarak memnuniyet oranını yükseltme amacını gerçekleştirme imkânı oluşturmaktadır.

ii) Müşteri sadakati: Bir ürün veya hizmetin tekrar tekrar satın alınması için uygulanması gereken stratejileri belirlemeye ve karar alma fonksiyonunun daha etkin işletilmesine yarayan CRM uygulamalarının bir diğer temel amacı, söz konusu

⁷³ Arabacı, a.g.e., s. 183.

⁷⁴ Demirbağ, a.g.e., s. 6.

⁷⁵ Paşalı Taşoğlu, a.g.e., s. 15

⁷⁶ Mursallı, İsmail, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), *Yönetim Bilişim Sistemleri Yüksek Lisans Bilişim Semineri*. Gaziantep: Zirve Üniversitesi, 2013, ss. 13-14.

fonksiyon sayesinde sadık müşteriler yaratarak işletmenin yaşamsal anlamda devamlılığını sağlamaktır.

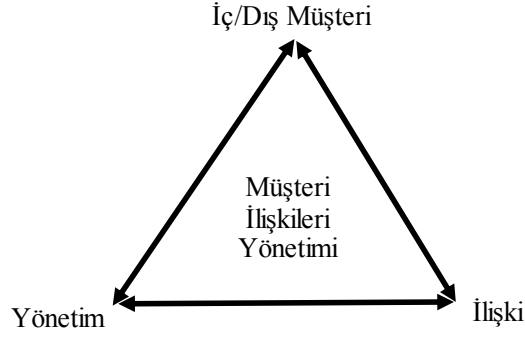
iii) Müşteri değeri: Tatmin ve sadakate ek olarak, bir ürün veya hizmetin alternatifleri arasında nasıl tercih edildiğini, seçilme kriterlerini ve her bir kriterin önemini inceleyen müşteri değerinin yaratımı CRM uygulamalarının temel amaçlarındandır.

Müşteri ilişkileri yönetimi ayrıca, müşteri gereksinimlerinin, zevklerinin ve tercihlerinin doğru bir biçimde belirlenmesi, satıştan önce elde edilen doğru zamanlı bilgilerin analizinin hatasız yapılması, satış sırasında müşteriyi merkeze alarak, isteklerine kulak vererek satışın gerçekleştirilmesi ve işletmenin toplam gelirinin artırılması vb. yan amaçlara da sahiptir. Tüm bu amaçlar göstermektedir ki; müşteri ilişkileri yönetiminin bir bütün olarak ele alınması ve tüm hedeflerin ortak bir stratejiyle elde edilmesine yönelik çaba sarf edilmesi gerekmektedir.

2.4. Müşteri İlişkileri Yönetimin Boyutları

Müşteri ilişkileri yönetiminin müşteri, ilişki ve yönetim olmak üzere üç temel boyutu bulunmaktadır. Söz konusu üç boyut birbiri ile sürekli bir ilişki içerisinde olarak tekrarlanan bir döngüyü meydana getirmektedirler. Şekil 4.'de müşteri ilişkileri yönetiminin boyutları ve boyutlar arasındaki döngü görülmektedir.⁷⁷

⁷⁷ Doğan, Selen, ve Selçuk Kılıç, İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, *KMU İİBF Dergisi* 10, no. 14 (2008), s. 68.



Şekil 4. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Boyutları

2.4.1. Müşteri

Müşteriler işletmelerin şimdi ve gelecek zamanda büyüme kaydedebilmesi için temel kaynak olarak görülmektedir. Fakat tüm müşteriler işletme için aynı oranda gelir kaynağı olmamaktadır. Daha fazla kar getirecek müşterilerin belirlenmesi ve bu müşteriler hususunda yeterli bilginin toplanarak analiz edilmesi ile kazanç getirecek müşteriler belirlenebilmektedir. Günümüz dünyasında hedef müşterileri belirlemek ve söz konusu müşteriler içinden işletmeye devamlı kazanç sağlayan tercihlerde bilgi teknolojilerinden de önemli oranda faydalanılmaktadır. Bu sebeple, tüm iş süreçleri, yönetim süreçleri, pazarlama ve insan kaynakları gibi temel olan süreçler müşteri ile ilişki kurma hususuna odaklanarak faaliyetlerini sürdürmelidir.⁷⁸

2.4.2. İlişki

İşletmelerle müşteriler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve yönlendirme yapan bir süreç olan müşteri ilişkileri yönetimi, elde olan müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesini, yeni müşteriler elde edilmesini, en karlı olan müşterilerin tutundurulmasını ve ilişkilerin devamlılığını sağlamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetiminin temel boyutlarından olan ilişki; işletme ile müşteri arasında devam eden ikili etkileşim ya da iletişim süreci olarak ifade edilebilmektedir.⁷⁹

⁷⁸ Doğan, a.g.e., ss. 68-69.

⁷⁹ Balcı, Serkan, Ticari Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi: Kayseri'dek Ticari Bankacılık Müşterilerinin Banka Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Analizi Üzerine Bir Araştırma, Niğde: Niğde

İlişkilerin seviyesini hem işletme hem de müşteri belirleyebilmektedir. Kurulan ilişkiler kısa ve uzun dönemli olabileceği gibi kesik kesik ya da bir seferliğine de olabilmektedir. Müşterilerin, ürün veya hizmete karşı pozitif tutumları olsa dahi, onların ürün veya hizmeti alma tutumları anlık olarak gelişmekte ve o esnadaki duruma göre hareket etmektedirler. Bu sebeple, müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin yaşam boyu değerlerini de hesaba katmak suretiyle müşterilerle olan ilişkilerini hem yararına hem de müşterilerin yararına olacak biçimde düzenlemeye gayret etmektedir.⁸⁰

Müşterilerle kurulan ilişkiler hususunda işletmeler şu sorulara yanıt aramalıdır: Müşterilerin işletmeye olan bağlılığı nedir? Hangi müşteriler gerçek anlamda etkileşim meydana getiren değerlere gereksinim duymaktadır? İşletmenin en değerli müşterileri kimlerdir? İşletmeye kimler güvenmektedir?⁸¹

2.4.3. Yönetim

Müşteri ilişkileri yönetimi, yalnızca pazarlama birimlerinde uygulamaya alınan bir aktivite olarak görülmemektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi yoğunlukla işletme kültürü ve süreci dâhilinde ortak paylaşımı ve değişimleri kapsamaktadır. Müşterilerle ilgili toplanan bilgiler, pazardaki fırsatları bütün işletme seviyesinde kullanılabilir bir bilgi seviyesine indirgenerek tüm birimlerde kullanılabilir. Teknolojiden maksimum seviyede faydalanan müşteri ilişkileri yönetimi, yalnızca bir proje, ürün, yazılım, veri ambarı veya kısa süreli bir program olarak açıklanamamaktadır.⁸²

Küreselleşmenin git gide her şeyi birbirine benzer hale getirdiği günümüzde, farklılığı ortaya çıkarmanın ve rekabette avantajı ele geçirmenin yegâne yolu, müşterilerle bire bir ilişkiye geçerek, benzersiz hizmet sunumu yapmak olarak

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2010, s. 52.

⁸⁰ Doğan, a.g.e., s. 69.

⁸¹ Koçak, Aydın, ve Metehan Tolon, Birebir Pazarlamanın Bir Aracı Olan Elektronik Ticaret ve Elektronik Ticareti Etkileyen Unsurlar Üzerine Bir Araştırma, *Verimlilik Dergisi*, no. 3 (2005), ss. 82-83.

⁸² Balcı, a.g.e., s. 53.

görülmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi, bu anlayışı hayata geçirmeye dönük bir yönetim bilgisi olarak ifade edilebilecektir.

Yönetim; organizasyon, süreçler ve insan kümesi şeklinde ifade edilirse, işletmenin müşterileri ile ilişkilerinde faaliyete alacağı yeni yönetim anlayışı paralelinde şu sorular sorulmalıdır: Eski yönetim düşüncesinde organizasyon, süreçler ve insan yapısı ne şekildedir? Yeni yönetim anlayışında organizasyon, süreçler ve insan yapısı ne şekilde olmalıdır? İşletme, söz konusu organizasyon, süreçler ve insan yapısını en kısa sürede ne şekilde başarabilecektir?⁸³

Müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin müşteri ilişkilerini yönetebilmesi, karlı müşterilerin işletmeye kazandırılarak bağlılıklarının artırılması adına müşterilerin devamlı olarak belirlenmesi, hedefe koyulması, takip edilmesi, hizmetlerin sunulması ve değerlendirilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, saha servis ve müşteriyle ilişkiye geçen diğer birimleri arasında koordinasyonu meydana getiren bir uygulama olarak ifade edilebilecektir.⁸⁴

2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Planlama

İşletmelerin müşteri ilişkilerini ve müşteri bağlılığını arttırmak adına standart bir planlarının olmadığı gözlenmektedir. Oysa ilişkiler açık ve belirgin bir şekilde planlanabilmektedir. Eğer işletmeler, söz konusu planlama süreci dolayısıyla müşteri ilişkilerinin önemini anlamaya başlarlar ve ilişkilere işletmenin merkezinde yer açabilirlerse, bir takım strateji ve yeteneklerle birlikte ilişkileri de gelişmeye başlayabilecektir.⁸⁵

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) konusunu hayata geçirmek isteyen işletmelerin öncelikli olarak meselenin çatısını kurgulamak ve söz konusu kurguyu iyi anlamakla işe

⁸³ Koçak, a.g.e., s. 83.

⁸⁴ Koçak, a.g.e., s. 83.

⁸⁵ Kırıktaş, a.g.e., ss. 24-25.

başlamaları gerekmektedir. İşletmelerin çatıyı kurgulamak için planlama yapmaları ve planlama sürecini müşteri ilişkileri yönetiminin sıfıncı aşaması olarak görmeleri gerekmektedir. CRM sistemini hayata geçirmeden önce yapılması gerekenler ise Kırım'a göre (2001) şu şekildedir;⁸⁶

i) İlişki bazlı pazarlama stratejisinin belirlenmesi; genel olarak bir işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulamaya alınacak sistemin başarısı açısından önem taşımaktadır. İlk olarak teknolojinin satın alınması ve ardından süreçlerin teknolojiye uydurulmaya çalışılması yaygın olarak başvuru olan bir yöntem olsa da başarılı sonuçlar elde edilmesi için doğru bir yöntem olarak görülmemektedir. Söz konusu süreçte insanların makinelere değil, makinelerin insanlara adapte olması gerekmektedir.

ii) İşlevsel (fonksiyonel) rollerin tekrardan tanımlanması; rollerin belirlenmesi, CRM takımının kimlerden oluşacağına karar vermeyi kapsamaktadır. Kurulacak takımın etkin bir şekilde çalışması için, farklı birimlerden kişilerin takımda yer alması ve kabul edilebilir bir sayıda kalması gerekmektedir.

iii) İş süreçlerinin yeniden tanımlanması; süreçler yeniden tanımlanırken mevcut iş süreçlerinin müşteri ihtiyaçlarını öğrenmeye ve geliştirmeye uygun olup olmadığı analiz edilmelidir.

iv) Destekleyici teknolojilerin belirlenmesi ve uygulamaya alınması; teknoloji seçiminde müşteriyi merkeze alarak ve müşteri ile ilişki içinde olan birimlerin görüşlerinin kararlara katılarak seçim yapılması oldukça önem taşımaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi sistemi kurulurken planlama aşamasında dikkat edilecek hususlar;⁸⁷

i) Yönetimin bütünüyle kendini bu işe adapte etmesi,

ii) Müşterileri tanımaya ve anlamaya uğraşmak,

⁸⁶ Kırım, a.g.e., ss. 143-145.

iii) Hizmet performansının belirli bir kalitede olabilmesi için standartların geliştirilmesi,

iv) İyi elemanların işe alınması, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi,

v) hizmetle ilgili başarıların ödüllendirilmesi,

vi) Müşterilere yakın olunması,

vii) Gelişme sağlanabilmesi için devamlı olarak çaba sarf edilmesi şeklinde sıralanabilmektedir.

Başarılı bir müşteri ilişkileri sistemi kurarak, geliştirmek işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için en önemli basamak olarak görülmektedir. Pek çok amaçta olduğu gibi, müşteri ilişkileri yönetiminin de hedeflerine ulaşabilmesi için planlama ve uygulamayla ilgili çalışmaların yapılması gerekmektedir. Planlama safhası, müşteri ilişkileri yönetiminin başarıya ulaşması için atılan temellerin sağlamlığını belirleyecektir.

2.6. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Süreçleri

Etkin bir şekilde işleyen müşteri ilişkileri sisteminin işletme tarafınca belirlenmiş olan belirli hedeflere ulaşma maksadıyla bilgi teknolojilerinin kullanımıyla birlikte iş süreçlerinin yönetilmesi ve korunması için tasarlanmış durumda olması beklenmektedir. Başarılı bir CRM stratejisinin vazgeçilemeyecek temel koşulu; işletme yönetimi nazarında her bir müşterinin ayrı ayrı öneminin olması olarak ifade edilebilmektedir. Söz konusu uygulamanın temelinde, doğru ürün ya da hizmetin, doğru müşteriye, doğru zaman ve fiyat ile sunulması yer almaktadır.⁸⁸

CRM sürecinin başarılı olabilmesi için başarıyla uygulanan bir stratejinin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Brunjes ve Roderick'e (2002) göre, müşteri ilişkileri

⁸⁷ Demirbağ, a.g.e., ss. 16-18.

⁸⁸ Yereli, Ayşe N., Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri, *Yönetim ve Ekonomi* 7, no. 1 (2001) s. 33.

yönetimi (CRM) stratejileri, uygulama gerektiren organizasyon ve bununla ilişkili iş süreçlerinin başarısını kolaylaştıran önemli bir silaha dönüşebilmektedir.⁸⁹

Ronald'a (2001) göre, müşteri ilişkileri yönetimi süreci tekrarlardan oluşmaktadır ve bu süreç müşterilerin bilgilerini ve sonuçlarını kullanmakla başlamaktadır. Müşteri enformasyonunu müşteri ile ilişkiye dönüştürmek adına enformasyon aktif bir şekilde kullanılmakta ve enformasyondan devamlı olarak bir öğrenme gerçekleştirilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi sürecinin döngüsü; bilginin keşfedilmesi, pazar planlaması, müşteri etkileşimiyle analiz şeklinde sürdürülmektedir.⁹⁰

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) süreçlerinde işletmelerin başarılı olabilmeleri için bir takım aşamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir. Bu aşamalar; müşteri seçimi, müşteri kazanma, müşteri koruma, müşteri derinleştirme olarak sıralanmaktadır.

2.6.1. Müşteri Seçimi

Müşteri ilişkileri yönetiminin bu safhasının temel hedefi en karlı müşterinin kim olduğunun belirlenmesidir. Bu kapsamda; hedef kitlenin belirlenmesi, segmentasyon, konumlandırma, kampanya planları, marka ve müşteri planlamaları, yeni ürün lansmanları vb. çalışmalar gerçekleştirilmektedir.⁹¹

Müşteri seçimi, müşterinin belirlenmesi farklılaştırmanın gerçekleştirilmesi için de temel bir koşuldur. Farklı müşterilere farklı muamele yapılabilmesi için ilk olarak bu müşterilerin kimliklerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, müşterilerin beklenti ve zevklerinin devamlı olarak değişebileceğinin ve her alışveriş ilişkisinde müşteri hakkında daha önce bilinmeyen bir bilginin edinilmesinin olanaklı olduğunun unutulmaması oldukça önem taşımaktadır.⁹² Dolayısıyla müşteri seçimi aşamasının içinde yer alan faaliyetlerin tek bir defaya mahsus olarak değil, sürekli bir devinim

⁸⁹ Berndt, Adele, Frikkie Herbst, ve Lindie Roux, Implementing A Customer Relationship Management Programme In An Emerging Market, *Journal of Global Business and Technology* 1, no. 2 (2005), s. 83.

⁹⁰ Kırıktaş, a.g.e., s. 25.

⁹¹ Demirbağ, a.g.e., s. 28.

içerisinde gerçekleştirilmesi halinde müşteri ilişkileri yönetiminin başarısı mümkün olacaktır.

Müşterilerin farklılaştırılması esnasında, müşterilerin ihtiyaçlarının ve işletmeye kazandırdıkları değerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu bağlamda müşteriler, en değerli müşteriler, en büyüyecek müşteriler, sıfır altı müşteriler biçiminde sınıflandırılmaktadır.⁹³

Müşteri seçimi aşamasında, işletmelerin müşterileri ile gerçekleştirdikleri tüm işletmelerde onları birey olarak tanıyabilecekleri bir sistemi kurmaları gerekmektedir.⁹⁴ Bu sayede müşterileri birbirlerinden ayırarak daha sağlıklı pazarlama faaliyetlerinde bulunma imkânı elde edilmiş olacaktır.

2.6.2. Müşteri Kazanma

Müşteri kazanma aşamasının temel amacı satış yapabilmektir. Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satışın nasıl yapılabileceği sorgulanmaktadır. Bu maksatla, ihtiyaç analizleri, teklif hazırlama ve kapanış adımları gibi faaliyetler yerine getirilmektedir.⁹⁵

2.6.3. Müşteri Koruma

Bu aşamada müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanması için bir takım çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Müşterilerle ilişkiler ne derece geliştirilirse müşteri sadakatinde de o derece artış sağlanacaktır.⁹⁶

Müşteri koruma, müşterileri ne süre ile elde tutabiliriz sorusuna yanıt aranan bir aşamadır. Bu aşamada amaç, müşterileri işletmeye bağlamak, onu işletmede tutabilmek

⁹² Kırım, a.g.e., s. 157.

⁹³ Baytekin, a.g.e., s. 178.

⁹⁴ Kırım, a.g.e., s. 157.

⁹⁵ Demirbağ, a.g.e., s. 29.

⁹⁶ Yurdakul, a.g.e., s. 5.

ve ilişkinin devamlılığını sağlamaktır. Bu aşamada gerçekleştirilen faaliyetler; sipariş yönetimi, teslimat, taleplerin organizasyonunu sağlama, problemlerin yönetilmesi/refleks sisteminin kurulması vb. şeklinde sıralanabilmektedir.⁹⁷

2.6.4. Müşteri Derinleştirme

Müşteri derinleştirme aşamasında, kazanılmış olan bir müşterinin karlılığı ve sadakatinin, uzun zaman korunması ve müşteri harcamalarındaki payının artırılması adına gereken adımlar bulunmaktadır. Bu safhanın temel amacı sürekliliğin meydana getirildiği ilişkiden yeni fırsatlar sağlamaktır. Söz konusu aşamada müşteri ihtiyaç analizleri ve çapraz satış kampanyaları gibi faaliyetler yerine getirilmektedir.⁹⁸

2.7. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Teknolojinin Yeri ve Önemi

Müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında müşteri deneyiminin yaratılması ve geliştirilmesinde teknolojinin oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır. Bir işletmenin müşterileri ile ilişkisinde teknolojiden farklı şekillerde yararlanma yolları bulunmaktadır.⁹⁹

İşletmelerin müşterileriyle uzun süreli ve müşteriyi tanıma üzerine kurulu bir ilişki geliştirebilmeleri adına üç tür teknolojiye gereksinimleri bulunmaktadır;¹⁰⁰

i) Veri tabanı: Tüm müşterilerin işletmeyle gerçekleştirdiği işlemlerin ve kurulmuş olan ilişkilerin sistemsal olarak hafıza edilmesi.

ii) İnteraktif medya: Örnek olarak; çağrı merkezleri, satış otomasyonu ya da internet siteleri vb. olarak ifade edilebilmektedir. Söz konusu birimler vasıtasıyla her müşterinin ne şekilde bir muamele arzu ettiğinin bilinmesi olanaklı hale gelmektedir.

⁹⁷ Demirbağ, a.g.e., s. 29.

⁹⁸ Demir, a.g.e., s. 303.

⁹⁹ Dirsehan, Taşkın, Teknolojinin İnovasyon Amacıyla Müşteri Deneyimi Yönetiminde Kullanımı, *XI. Üretim Ara tırmalar Sempozyumu*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2011, s. 208.

¹⁰⁰ Demirbağ, a.g.e., ss. 31-32.

iii) Ismarlama Seri Üretim Teknolojisi: Her müşteriye farklı muamelede bulunabilmek ve hatta ürün ve hizmetlerin bireysel olarak farklılıklara uyarlanabilmesi adına gereken dijital teknoloji olarak ifade edilebilmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında seçilen teknolojinin doğru olması kadar, teknolojinin doğru uygulanmasını sağlayan ekibin rolü de oldukça önem taşımaktadır. İleri düzey bilgi ve iletişim teknolojileri; verimliliği, maliyet etkinliğini ve müşteriye dönük faaliyetlerin kalitesini yükseltmek maksadıyla kullanılmaktadır. Teknolojinin desteğiyle beş farklı müşteri ilişki modeli kurgulamak olanaklı hale gelmektedir;¹⁰¹

i) Teknolojisiz müşteri ilişkisinde; müşteri, bir insan hizmet sunucusu ile fiziki yakınlık kurmakta ve onunla etkileşime girmektedir. Örnek olarak bir psikiyatristin hastasını ofisinde muayene etmesi gösterilebilecektir. Bu ve buna benzer durumlarda teknoloji direkt olarak rol oynamamaktadır.

ii) Teknoloji destekli müşteri ilişkisinde; hizmet temsilcisi teknolojiyi, yüz yüze ilişkiyi geliştirebilmek maksadı ile bir destek aracı olarak kullanmakta ancak müşterinin teknolojiye erişimi bulunmamaktadır. Bu modele örnek olarak havaalanlarında check-in esnasında müşteri temsilcisinin, müşterinin erişim sağlayamadığı bir sistemi kullanması gösterilebilecektir.

iii) Teknolojiyle kolaylaştırılmış olan müşteri ilişkilerinde; hizmeti veren temsilcinin ve aynı zamanda müşterinin aynı teknolojiye erişimi olanaklı hale gelmektedir.

iv) Teknoloji vasıtasıyla müşteri ilişkisinde; hizmeti sunan temsilcinin ve müşterinin fiziki olarak aynı ortamda bulunmaması söz konusudur. Bu modelde iletişim telefon ya da çevirim içi mesajlaşma vb. teknolojiler ile sağlanmaktadır. Tüm çağrı merkezleri bu modele örnek olarak gösterilebilecektir.

¹⁰¹ Dirsehan, a.g.e., s. 209.

v) Teknolojinin ürettiği müşteri ilişkileri modelinde; teknoloji bütünüyle insan hizmet sağlayıcısının yerine geçmektedir. Banka ATM'leri bu modele örnek gösterilebilecektir.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarında işletmelerin bahsi geçen beş modelden bir kaçını ya da tamamını aynı anda kullanması mümkün hale gelmiştir. Örneğin, banka şubelerinde verilen hizmetler ve kapılarındaki ATM'ler ile beş modelin aynı anda uygulandığı görülmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, teknoloji üzerinde yapılan bir yönetim anlayışı olmasından dolayı elde edilen verilerin kullanımı esnasında temiz, doğru ve zamanında elde edilmiş olmasını zorunlu kılmaktadır. Abott'a (2011) göre, kuruluşlar verilerin kullanımı bakımından CRM uygulamalarına henüz yeterince hazır durumda değillerdir. 2000 senesinde İngiltere'de gerçekleştirilen bir araştırmada, işletmelerin hiçbirinin tamamen güncel verilere sahip olmadığı ve bu nedenle de CRM uygulamalarının temiz ve kullanışlı olamayacağı izlenmiştir.¹⁰² Bu durumda göstermektedir ki; CRM teknolojileri işletmeler için, müşteri ile ilişki kurmak bakımından oldukça büyük fırsatlar sunuyor olsa da gösterilecek performans ve elde edilecek başarı elde edilen verilerin güncel, doğru ve analiz edilmeye uygunluğuna göre değişim gösterecektir.

3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

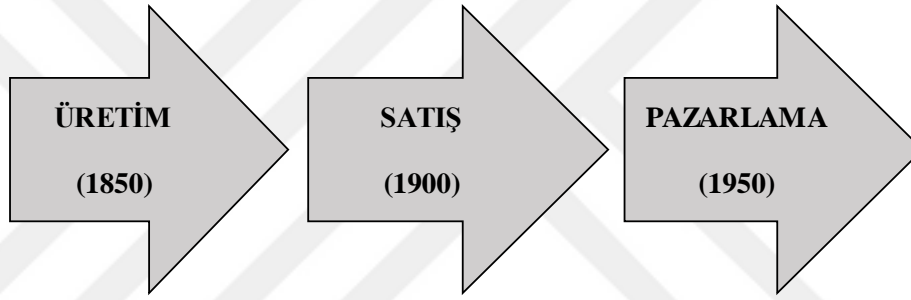
Müşteri memnuniyeti, müşterilerin satın alma davranışının ardından ürün ve hizmetler için edindiği deneyim ile 'ne ölçüde memnun kalıp kalmadıkları', 'beklentilerini ne derece karşılayıp karşılamadığı' ve 'ideal ürün ya da hizmete ne ölçüde yakın olduğu' hususlarında gerçekleştirdikleri değerlendirmeleri içermektedir.¹⁰³

¹⁰² Viljoen, M, JA Bennett, AD Berndt, ve CR van ZYL, The Use of Technology in Customer Relationship Management (CRM), *Acta Commercii*, 2005, ss. 107-108.

¹⁰³ Akarsu, Timur, Görkem Erkuş, Sibel Güçlü, ve Alkan Yıldırım, *Müşteri Memnuniyetinde Mükemmelliği Paylaşmak Çalıştayı Sonuç Raporu*, Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi, İstanbul: KalDer Yayın No: 2014/001, 2013, s. 9.

Müşteri memnuniyeti, şüphesiz ki şirketler için önem bakımından öne çıkan stratejilerden biridir. 1980’li yıllardan günümüze kadar, özellikle gelişmiş ülkelerde bulunan işletmelerde tartışılan ana hususlardan biri olmuştur. İşletmelerin karlılıkları, pazar payları ve büyüme oranlarında en önemli etkenlerden biri olan müşteri memnuniyeti, temelde işletmeye olan sadakate bağlı olarak gelişmektedir.¹⁰⁴

İşletmelerin yönetimleri söz konusu zaman içerisinde pek çok değişim yaşamıştır. 1800’lü yıllardan günümüze değin devam eden süreçte gerçekleşen değişimler Şekil 5.’te görülmektedir.¹⁰⁵



Şekil 5. İşletme Yönetiminin Tarihi Gelişim Süreci

Yukarıdaki Şekil 5.’te izlendiği gibi 1800’lü yıllar üretim dönemi olarak değerlendirilmektedir. 1900’lü yılların başında rekabet unsurunun gelişmesiyle işletmeler müşterinin sahip olduğu gücün farkına varmaya başlamışlardır. Söz konusu dönemde üretim anlayışından satış anlayışına geçiş yapılmıştır. 1950’li yıllara gelindiğinde ise artık ürettiğini satma süreci sona ermiş, müşterinin istek ve beklentilerine göre üretim yapma anlayışı benimsenmeye başlamıştır. Söz konusu durum pazarlama anlayışının da meydana gelmesine ve işletmelerin Pazar bölümlendirmesine gitmelerine neden olmuştur.¹⁰⁶

2000’li senelerin ortalarına ulaşıldığında yalnızca üretimi ve dağıtımı başarılı bir şekilde yapıyor olmak yeterli olmamaya başlamış, üretilenin reklamını gerçekleştiren ve

¹⁰⁴ Eroğlu, a.g.e., s. 9.

¹⁰⁵ Gümüş, a.g.e., s. 10.

neticesinde satış gerçekleştiren kazanmaya başlamıştır. Günümüz dünyasında bu son dönemden farklı bir şekilde tüketicilerin ön plana alındığı yeni bir dönem yaşanmaktadır.¹⁰⁷

Tüketicilerin ön plana alındığı günümüz dünyasında, müşterilerin ihmal edilmemesi bir zorunluluğa dönüşmüştür. İşletmelerin yaşamlarına devam edebilmeleri için yeni müşteriler kazanmaları, onları tatmin etmeleri, elde tutmayı sağlayacak her tür çabayı harcamaları beklenmekte ve gerekmektedir. Müşterileri elde tutarak, onların devamlılığını sağlamak adına gereken temel esaslar şu şekilde sıralanabilmektedir;¹⁰⁸

- i) Müşteriyi tanımak,
- ii) Müşteriye yakın olmak,
- iii) Müşteriyi dinlemek,
- iv) Müşterilerden gelen geri bildirimleri dinlemek,
- v) Gelen eleştiri, şikâyet ve önerilerden yeni politikalar geliştirmek,
- vi) İstek ve beklentilere uygun ürün ve hizmet geliştirmelerine gidebilmek,
- vii) Satış ve sonrasındaki hizmetlere önem vererek geliştirmek.

Lawfer'e (2008) göre, müşteri memnuniyetinin göreceli bir kavram olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Müşteriler tam olarak memnun olmadıkları zaman da sizden satın almaya devam edebilmektedirler ancak hiç memnun olmadıklarında nadiren satın almaya devam etmektedir.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Gümüş, a.g.e., s. 10.

¹⁰⁷ Gümüş, a.g.e., s. 10.

¹⁰⁸ Gümüş, a.g.e., s. 10.

¹⁰⁹ Lawfer, Manzie R, Çev. Gül, Selin. *Müşteriler Neden Geri Döner*, İstanbul: Neden Kitap, 2008, s. 45.

Barutçugil'e (2009) göre ise müşteri memnuniyeti, bir işletme tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerine karşılık gelmesi durumudur. Rekabetin yoğun olduğu pazar koşullarında farklılaştırıcı bir unsur olan müşteri memnuniyeti, günümüz dünyasında işletmelerin yönetim stratejilerinin de ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.¹¹⁰

Buraya kadar aktarılan müşteri memnuniyeti tanımları, konuyu müşterinin ürün ve hizmet performansından beklentileri biçiminde ele almaktadır. Oysa performans ve kalitenin yanında müşteriyle kurulan ilişki, müşteriye karşı gösterilen tutum ve davranışlar da toplu olarak müşteri memnuniyetine de tatmininde etkili olmaktadır. Müşteri memnuniyeti, müşterilerin aldıkları hizmet ve ürünlerden bekledikleri yarara, müşterinin katlanmak durumunda kalmadığı külfetlere, hizmetten beklediği performansa, hizmetin sunum şeklinin sosyo-kültürel değerlerine, kendi ailesine ve kültürüne, sosyal sınıf ve statüsüne, zevklerine ve alışkanlıklarına, yaşam stiline uyumuna bağlı bir fonksiyona dönüşmüştür.¹¹¹ Bu nedenle işletmeler, asıl müşterilerinin kimler olduğunu, onların duygularını, düşüncelerini ve beklentilerini saptamalı ve bu bağlamda da elinde olan ve potansiyel müşterilerine dönük devamlı olarak araştırma ve faaliyet geliştirme mecburiyetindedirler.

Müşterilerden elde edilen değer, bir işletme için bugün ve gelecekte sağlanabilecek en önemli ve vazgeçilmez değer olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin devamlı ve karlı bir biçimde büyüebilmeleri için devamlı bir müşteri portföyüne gereksinimleri bulunmaktadır. Devamlı müşteri portföyünün sağlanması için müşterilere özel olduklarını hissettirmek ve müşteriye en üst memnuniyet noktasına çıkarabilmek gerekmektedir. Satın alınan ürün ya da hizmetten memnun olan müşterilerin, tekrardan yine aynı ürün veya hizmeti satın alma ihtimalleri yükselmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabette avantaj kazanabilmeleri için müşterilerini uzun

¹¹⁰ Barutçugil, İsmet. *Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2009, s. 168.

¹¹¹ Ünver, Ahmet Emin, Mobil Reklamcılıkta Bireysel Müşteri Hizmet Kalitesi İle Müşteri Memnuniyeti İlişkisine Dair Ampirik Bir Çalışma, Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2015, s. 57.

süreler boyunca nasıl elde tutabileceklerini ve onlara daha etkili bir şekilde hizmet sunma yollarını araştırarak uygulamalıdır.¹¹²

3.1. Müşteri Memnuniyetinde Kritik Başarı Faktörleri

Müşteri memnuniyeti konusu kimi zaman oldukça karmaşık bir hal alabilmektedir. Bunun yanı sıra, müşterileri memnun etmek ve söz konusu memnuniyetin devamlı olmasını sağlamak işletmeler tarafından zor bir iş olarak görülebilmektedir. Müşteri ilişkileri konusuna satış öncesi yani pazarlama tarafından bakılacak olursa, müşterilerle ilgili bir takım araştırmaların yapılması gerektiği, doğru iletişimin doğru kanaldan kurulmasının ve müşterilerin talep ve beklentilerinin yanı sıra şikâyetlerinin de dinlenmesi gerekliliğinden bahsedilebilecektir.¹¹³

Bütün işletmelerin nihai hedefi, ‘müşterilerinin gönlündeki marka’ olabilmektir. Bunu arzulamayan hiçbir işletme yoktur denilebilmektedir. Ancak işletmeler genellikle bunu ne şekilde başaracaklarını bilememektedirler. Bu bağlamda yapılması gereken, müşterilerin kendilerinden neler beklediklerini tam olarak anlamak, ürün, hizmet ve ilişkileri de söz konusu beklentileri karşılar biçimde düzenlemektir. Bunun yanında, ürettikleri ürün, hizmet ve ilişkilerin müşteri beklentilerini bütün olarak karşılmasını sağlayabilmek için müşteriyle temas kurdukları bütün noktalardaki müşteri deneyimlerinin pozitif neticelenip neticelenmediğini izlemeleri ve ölçmeleri gerekmektedir.¹¹⁴

Müşteri memnuniyetinin oluşturulabilmesi için işletmelerin yapması gereken bir takım faktörler şu şekilde sıralanabilecektir;¹¹⁵

¹¹² Düzgün, Zeynep, Tüketicilerin Pazarlama Karması Algısı Ve Satın Alma Tarzlarının Müşteri Memnuniyeti, Markaya Duyulan Güven Ve Tüketici Temelli Marka Değeri Üzerindeki Etkileri, İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2015, s. 36.

¹¹³ Bozgeyik, Abdullah. *Mutluluk Üretimi A.Ş.*, İstanbul: Propedia Yayıncılık, 2008, s. 141.

¹¹⁴ Akarsu, a.g.w., s. 24.

¹¹⁵ Kırıkaş, a.g.e., s. 31.

i) Müşterilerle düzenli bir şekilde temas kurulması: Düzenli aralıklar ile müşterilere ürünler, fiyatlar vb. hususlarda bilgi aktarılmalı, yeni çıkan ürün ve hizmetler duyurulmalı, sektördeki gelişmelerle ilgili bilgiler verilmelidir. Bunların yanında, müşterilerin özel günleri hatırlanarak kutlanmalı, bülten ve dergilerin yayınlanması vasıtasıyla müşterilerin aklında kalınmaya çalışılmalıdır.

ii) Müşterilerin memnun olup olmadıklarının sürekli takip edilmesi: Belirli aralıklar ile gerçekleştirilecek araştırmaların yanında, müşteriler işletmeden satın alma gerçekleştirdikten sonra onlara telefon, mail vb. yöntemlerle ulaşarak aldıkları ürün ve hizmetlerle ilgili görüşleri sorulmalıdır.

iii) İşletmenin müşterileri tanınması: Müşteriler ilk kez alışveriş yaptıktan sonra muhakkak hatırlanmalı, onları kendilerini tanıtmak durumunda bırakmamaya dikkat edilmelidir. İşletme için özel olduğunu hisseden müşteriler, tekrar tekrar satın alma gerçekleştireceklerdir.

iv) Müşterilere teşekkür edilmesi: Müşterilere verilecek olan küçük hediyeler, onların mutlu olmasını sağlayacak ve işletmeye olan bağlılıklarını arttıracaktır.

v) Müşterilerin şikâyetlerine karşı duyarlı olunması: Müşteri şikâyetlerinin ciddiye alınması ve bunun müşterilere hissettirilmesi oldukça önemlidir. Şikâyetlere hızlı cevap verilmeli, sorun kısa zamanda çözülemeyecekse müşterilere sıkça bilgi verilmesi gerekmektedir.

vi) Çözüm ortaklarına dikkat edilmesi: İşletmenin çözüm ortaklarının ve hatta tedarikçilerinin de müşterilere karşı işletme kadar duyarlı olması gerekmektedir.

İşletmeler müşteri memnuniyetinin anlık değil yalnızca bir süreç içinde olanaklı olacağını göz önünde bulundurarak faaliyetlerini düzenleme mecburiyetindedirler.¹¹⁶ Bu bağlamda düzenli temas sağlama, sürekliliği koruma, müşterileri tanıma, sorunları çözüme kavuşturma ve çözüm ortaklarının da sürece dâhil olmasını sağlama öne çıkan

¹¹⁶ Bozgeyik, a.g.e., s. 142.

belli başlı konular olmaktadır. Tüm bu unsurlar paralelinde yönetim anlayışlarını geliştiren işletmeler memnuniyet oranları yükselmiş müşteriler ile karşılaşmaktadır.

3.2. Müşteri Memnuniyetinin Sürekliliğinin Sağlanması

Müşteri memnuniyetinde sürekliliği sağlamak, işletmelerin buldukları sektörde söz sahibi olmaları ve de yaşamlarını sürdürebilmeleri bakımından oldukça önem taşımaktadır. Müşterilerin gelişme kaydeden ortamlardaki bakış açılarını, değişmekte olan nitelik ve değer yargılarını gören ve hatta önceden tahmin edebilen şirketler, tüm bunları müşterilerine sunmak üzere, süreç, strateji, politika ve örgüt yapılarını, geleneksel olan yaklaşımlarının ötesine geçerek, ürün merkezlikten müşteri merkezli bir anlayışla yeniden ele alarak, uygulamalarına yansıtacaklardır. Bu sayede işletmeler, içinde olduğumuz yüzyılın rekabet aracı olan “müşteriye sarılma ve müşteri sadakatini” kazanma konusunda, müşterileriyle uzun süreli bir ilişki geliştirme hususunda rakiplerinin önüne geçerek avantaj elde edeceklerdir. Tüm bu süreç içerisinde hedef müşteridir, rekabet müşteri için gerçekleştirilmektedir ve müşteri varsa işletme de var demektir. Dolayısıyla müşteriler işletmenin yaşam kaynağı denilebilecektir; işletmelerin, müşterileri kazanmaları, süreçlerine katmaları, onları birer ortak olarak görmeye başlamaları, beklenti ve gereksinimleri paralelinde faaliyetlerini gerçekleştirmeler ve hatta bu beklentileri aşarak tatmin ve memnuniyetlerini sağlamaları ve tüm bunların sayesinde sadakatlerini kazanarak, onlara hayat boyu birer değer şeklinde yaklaşmaları gerekmektedir.¹¹⁷

Müşteri memnuniyetine etki eden pek çok faktör bulunmaktadır. Söz konusu faktörler; ürün veya hizmetin kalitesi, fiyat, promosyon ve kolaylıklar, satış sonrası hizmetler, ürün ve hizmetin güvenilirliği, teslimatın hızı, satış personeliyle ilişkiler vb. değişkenler olarak ifade edilmektedir. Müşterilerini memnun etmeyi isteyen işletmeler söz konusu değişkenleri dikkate almak mecburiyetindedirler. Özellikle satış sonrasında verilen hizmetler, müşteri memnuniyetine direkt olarak etkide bulunmaktadır. Satış

¹¹⁷ Kırıkaş, a.g.e., ss. 37-38.

sonrası hizmetlerin kalitesi ve sürekliliği ne derece iyi olursa müşteri memnuniyeti de o derece yüksek ve sürekli olmaktadır.¹¹⁸

Gerçekleştirilen araştırmalar, toplam nüfusun şu an yalnız yüzde 2 ila 4'ünün bir ürün veya hizmet almayı düşündüğünü göstermektedir. Bu sonuçlar şu anlama gelmektedir; toplam nüfustaki geri kalan yüzde 96 ila 98'lik kısmın bugün alışverişte bulunmayacaklar, ancak eninde sonunda piyasadan bir şeyler alacaklar.¹¹⁹ Bu bağlamda müşteri memnuniyetinin devamlılığının sağlanması için gerçekleştirilecek faaliyetlerin, satışın olmadığı dönemlerde de sürdürülmesi gerekliliğinin oldukça önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır.

Müşteri memnuniyetinde sürekliliği sağlamanın ve korumanın safhaları şu biçimde sıralanabilecektir;¹²⁰

i) Müşteriyi tanımak ve anlamak: Müşteri ilişkilerinde sürekliliğin sağlanması, çalışanların kendilerini ve müşterilerini iyi tanımalarını gerektirmektedir. Ardından müşteriyi anlama ve arzu ettiği hizmeti doğru bir biçimde sunmak bir diğer önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

ii) Müşterilerden gelen geribildirimleri değerlendirmek: Müşterilerin kurulan ilişkinin her safhasında dinlenmesinin yanı sıra, müşteriler tarafınca aktarılan, memnuniyetsizliğe sebep olan davranış ve hizmetler de göz önünde bulundurulmalıdır. Müşteri şikâyetleri, göz ardı edilmeyecek boyutta önem taşımaktadır. Müşteri şikâyetleri, gelecekte gelecek şikâyetlerin de habercisi olmaktadır. Bu bağlamda, tüm geri bildirimlerin değerlendirilerek müşteri yararına çevrilebilmesi esas konu olmaktadır. Aynı zamanda, eleştiri ve öneriler de işletmeler için strateji üretme ve sorunlara karşın önlem alma yeteneğini arttırmaktadır.

¹¹⁸ Düzgün, a.g.e., s. 36.

¹¹⁹ Kotler, Philip, ve John A Caslione. Çev. Dündar, Kıvanç. *Kaos Yönetimi*. İstanbul: Optimist Yayınları, 2010, s. 80.

¹²⁰ Ünver, a.g.e., s. 75.

iii) İstek ve beklentilere uygun ürün ve hizmet tasarlamak: Şirketler, müşterilerinin beklenti ve isteklerine dönük ürün ve hizmet meydana getirirken, hem ürün ve hizmet portföylerini genişletmekte, hem de müşteri memnuniyetini sağlamaktadırlar.

iv) Ürün ve hizmette pratikliğin, dayanıklılığın, ekonomikliğin ve güvenilirliğin yer edindirilmesi: Sayılan özelliklerin tamamının ürün ve hizmetlerde yer alması, aynı zamanda müşterilerin istek ve gereksinimlerinin karşılanmasını ifade etmektedir. Bu durum da müşteri memnuniyetinde oldukça önemli bir etki yaratmaktadır.

v) Satış ve sonrası hizmetlere önem vermek: Yalnızca satış esnasında değil, satış sonrası süreçte de hizmetin sürdürülmesi, müşteri memnuniyetinin sürekliliğini oluşturan etkenler arasında yer almaktadır.

Güveneceği bir marka veya deneyim aramakta olan ve fiyat ne olursa olsun bu tür bir işletmenin ürünlerini satın alan potansiyel müşterilere yatırımda bulunmaktan vazgeçen bir işletme eninde sonunda kendi geleceğini riske atmış olacaktır. Örneğin, 1997 yılında Asya bölgesinde döviz krizi yaşandığında, Singapur Hava Yolları kısa mesafeli uçuşlarını azaltmaya gitmiş ve business ve first-class yolcularına hizmet edebilmek adına 300 milyon dolarlık bir yatırımda bulunmuştur. Bu sayede söz konusu hava yolu şirketi, kriz döneminde, doğru müşteri kitlesine yatırım yaparak karlılığını muhafaza etmiştir.¹²¹

Müşteri memnuniyetinin sürekliliğinin sağlanması konusunda sayılan tüm koşulların işletme yönetimlerinin kendilerini işe adanmaları ve bir takım standartların geliştirmesiyle oluşacağı unutulmamalıdır. Ancak çalışanlarını, müşteri memnuniyeti stratejilerini uygulamaya teşvik eden ve onları süreçlere adapte eden işletmeler müşteri memnuniyeti hususunda başarı elde edebileceklerdir.

¹²¹ Kotler, a.g.e., s. 80.

3.3. Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Günümüz dünyasında her ürün ve hizmetin amacı, bir problemi çözmek ya da bir ihtiyacı karşılamaktır. Bu, ‘nasıl yardım edebilirim?’, ‘ne üzerinde çalışıyorsunuz?’, ‘yeni elbiseyi nerede giyeceksiniz?’, ‘ne tür projelerde bulundunuz?’, ‘daha önce ne kullanıyordunuz?’ vb. soruların başladığı noktadır. Bir ihtiyacın veya sorunun tanımı aynı zamanda müşterileri tanımanın ve anlamının başlangıç noktası olarak görülmektedir.¹²² Müşterileri anlamak ve tanımak ise, onları memnun edecek strateji ve çözümlerin üretilmesi için gerekli olan ilk adımın atılması anlamına gelmektedir.

Yönetim anlayışında meydana gelen değişim, müşteri talepleri doğrultusunda işletmelerin bütün birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerinin karşılanması suretiyle müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin aşılması olarak müşteri memnuniyetine ulaşılmasını zorunlu kılmaktadır. Söz konusu koşullarda, müşteri kraldır ve tüm organizasyonlar müşteri odaklı olmak durumundadır.¹²³ İşletmelerin günümüz rekabet koşullarında hayatta kalabilmeleri için müşteri memnuniyetini sağlayacak adımları atması ve kalıcı bir memnuniyete ulaşarak fark yaratmaları gerekmektedir.

İşletmeler açısından müşteri memnuniyetinin oldukça önem taşıdığını belirten şu biçimde sıralanabilmektedir,¹²⁴

i) İşletmeler, sadık, memnun ve yeniden satın alma gerçekleştiren müşterileri yaratmak konusunda oldukça az bir bilgi ve inancı taşımaktadırlar. İş dünyasında yer alma sebeplerinin üretmek ya da hizmet vermek olduğunu düşünmektedirler.

ii) Çalışanlar çalışma alanlarında kendilerini sınıflara ayırmaktadır ancak söz konusu sınıfların hiç birinde müşterileri memnun eden sıfatı bulunmamaktadır. Kendilerine veri girişi uzmanı, satış personeli, muhasebeci vb. isimler takılmaktadır. Pek

¹²² Lawfer, a.g.e., s. 125.

¹²³ Kağmıoğlu, a.g.e., s. 80.

¹²⁴ Kırıktaş, a.g.e., ss. 41-42.

çoğu müşterilerin kendilerini ilgilendirmediğini ve satış gerçekleştirmenin yeterli olacağı düşüncesini taşımaktadır.

iii) Çalışanlar 'iç müşteri' olarak müşteriyle kurulan ilişki zincirinin bir üyesi olduklarını anımsamamakta ve kendilerini müşterilerden farklı bir konuma yerleştirmektedirler.

iv) Kimi zaman ürün ya da hizmetler müşterilerin talep ve beklentileri doğrultusunda değil, yönetim kademesinin ya da mühendislerin istekleri paralelinde tasarlanmaktadır. Söz konusu kişiler kendilerinin müşterilerin ne istediğini müşterilerden çok daha iyi bildikleri düşüncesini taşımaktadırlar.

v) Mutlu, üretken çalışanlara sahip olunmadığı sürece, mutlu müşteriler meydana getirmenin imkânsız olduğu işletmeler tarafınca bilinmektedir. Değişken bir yapıda olan motivasyonu düşük çalışanlara sahip olunmasının nedeniyse, yönetim kademesinin dar görüşlü olması olarak ifade edilmektedir.

vi) Takım çalışması gerçekleştirerek müşterilerin gereksinimleri ve memnuniyetine yoğunlaşan birimler yerine birçok işletmede birimler arasında iletişime engel duvarlar bulunmaktadır.

vii) İşletmelerin müşteriler tarafınca yönetildiğini öyle olmasa dahi ifade etmek, bir takım işletmeler için memnuniyete atfettikleri önemi göstermenin samimi olmayan bir yöntemidir. Ancak memnuniyet için herhangi bir çaba harcanmamakta, sözde bir memnuniyet anlayışı sürdürülmektedir.

viii) Müşteri memnuniyetine yatırım yapmak işletmelere fazladan bir yük gibi görülebilmektedir. İşletmelerden bazıları, müşteri memnuniyeti kavramının yeni bir kavram olduğunu ve bu kavram ortada yokken nasıl kar sağlanıyorsa aynı biçimde devam edebilecekleri fikrini taşımaktadır.

ix) İşletmelerden bazıları ise müşterilerin ürün ya da hizmetleri aldıklarında yeterli düzeyde memnun olduklarını, ürün ve hizmetlere yeni özellikler ekleyerek ek bir memnuniyet yaratmaya ihtiyaç duyulmadığını düşünmektedir.

x) Bazı işletmeler içinse müşterileri yılda bir defa memnun etmenin yeterli olacağı fikri ağır basmaktadır.

Yönetim anlayışının bu denli değişime uğramasıyla birlikte müşteri memnuniyetini oluşturmak, müşterinin memnuniyetsizlik sebeplerini öğrenmek ve tüm bunları gidermeye uğraşmak, satış sonrası için etkili bir müşteri ilişkileri yönetimi geliştirmek, bu sayede müşterileri elde tutmak ve müşteri sadakatini sağlamak, müşteri memnuniyeti bakımından hayati önem taşımaktadır. Bunun yanında müşterilerin memnuniyeti sağlanamadığında verecekleri tepkinin gözlenmesi, ardından bu tepkilere çözüm üretilmesi ve etkili bir biçimde yönetilmesi önem taşımaktadır.¹²⁵

Müşteri memnuniyeti, hedeflenen pazarla iletişimindeki en etkili ve aynı zamanda maliyet açısından da en ucuz unsur olarak değerlendirilmektedir. Memnun edilmiş olan bir müşteri, kendi memnuniyetini potansiyel müşterilere aktararak yeniden satın alma gerçekleştirirken, memnun olmayan müşteriler de işletmeyi değiştirme ve ürün hakkında şikâyetle bulunma olasılıkları artmaktadır.¹²⁶

3.4. Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi

İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri onların ürün ve hizmetlerinin müşteriler tarafınca tercih edilmesine ve söz konusu tercihlerin devamlılığına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Müşteriler, isteklerini anlamayan ve beklentilerine uygun bir şekilde ürün ve hizmet sunamayan işletmeler ile kurdukları ilişkilerde bir takım sorunlar yaşamakta ve işletmeler de bu sorunlarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Problemler ortaya çıktıktan sonra onları kapatmak, ortaya çıkmadan evvel zamanında müdahale etmeye göre çok daha güç ve maliyetli olmaktadır. Hatta çoğu zaman söz

¹²⁵ Gümüş, a.g.e., s.23.

¹²⁶ Gümüş, a.g.e., s.23.

konusu sorunları gidermek mümkün olmamaktadır. Çünkü işletme imajının zarar görmesi ve müşteri kaybının yaşanması durumunda işletmelerin ekonomik güçleri de etkilenmeye başlamakta ve iyileştirme çalışmalarına kaynak ayırmak gittikçe zorlaşmaktadır.¹²⁷

Müşteri ilişkilerinde ölçüm yapma, müşteri odaklı kurumlar için bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni teknoloji fırsatlarından yararlanılarak neredeyse her konunun bir değerlendirmesi sağlanabilmektedir. Ancak, yanlış şeylerin ölçülmesi ve yanlış sonuçlara varılması gibi durumlara da oldukça sık rastlanabilmektedir. Günümüz dünyasında, bir işletmeyi yönetmek için kullanılagelen bütün ölçü sistemlerinin, müşterilerin sesini aktarır şekilde olmasına önem verilmektedir. Zira odağında müşterilerin olduğu kurumlar için en önemli konu müşterilerin değeri ve memnuniyetidir.¹²⁸

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi, müşterilerin ürün ve hizmet sunucusu ile gerçekleşen genel deneyimlerini tanımlamaya yaramaktadır. Söz konusu model kullanılarak müşterilerin var olan ve gelecek davranışları hususunda tahminde bulunulabilmektedir.¹²⁹

Müşteri memnuniyetini ölçme, müşteri ilişkileri yönetiminin temelini meydana getirmektedir. Ölçme hususunda yönetim kademelerinin elinde pek çok araç bulunmaktadır. Ancak esas olan tüm bunların müşteri bakış açısı ile ele alınarak kullanılmasıdır. Bütün ölçümlerin neticesinde, kabul edilebilir performans seviyelerinin yükseltilmesi için çaba sarf edilmelidir. Örnek olarak; memnun edilmemiş ve tatmin düzeyi düşük bir müşteri, değişimi başlatmak için esin kaynağı olabilmektedir.

¹²⁷ Eynullayev, Celal, ve Cenk Özler, Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Ve Yönetilmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14, no. 4 (2012), s. 39.

¹²⁸ Demirbağ, a.g.e., s. 43.

¹²⁹ Eroğlu, a.g.e., s. 9.

Gerçekleştirilen ölçümler ve düzeltmeler neticesinde aynı müşterinin sadakat düzeyi yüksek bir müşteri olma olasılığı yükselecektir.¹³⁰

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi için araştırmacılar tarafından pek çok model geliştirilmiştir. Söz konusu modeller yine çok çeşitli olan ölçme teknikleri kullanılarak uygulanabilmekte ve işletmeler müşteri memnuniyetine dair veriler elde edebilmektedir. Günümüz dünyasında rakipleriyle etkin bir şekilde mücadele ederek varlığını sürdürmek isteyen işletmelerin müşteri memnuniyetini ölçmeleri, kendi bünyelerinde bu olanağı bulamamaları durumunda, bu hususta uzmanlaşmış olan işletmelerden hizmet almaları önerilmektedir.

3.5. Müşteri Memnuniyeti Ölçme Teknikleri

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları kapsamında müşteri memnuniyet sürecinin tamamlanmasının ardından bir takım ölçümlerin yapılarak, iyileştirme evresine geçilmesi gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetiminde memnuniyet, beş farklı biçimde ölçülerek analiz edilmekte ve analizler sonucunda elde edilen bilgiler iyileştirmeler için kullanılmaktadır.

3.5.1. Fokus Grup Görüşmeleri

Fokus grup görüşmeleri son yıllarda oldukça geniş bir uygulama alanı olan bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle de müşteri ilişkilerinde sayısal olmayan önemli verilerin elde edilmesi için oldukça uygun bir araçtır. Belirli ve kalıplara oturtulmamış, doğal bir toplantı şeklinde ilerletilen, seçilmiş sayıca az müşterinin serbest bir şekilde birbirleri ile etkileşimde bulunabildikleri bir görüşme şeklidir.¹³¹

Fokus grup görüşmeleri, önceden belirlenen yönergeler paralelinde gerçekleştirilen, bu yöntemin mantığına uygun olarak görüşülen kişilerin niteliklerini öne çıkaran, katılımcıların söylemine ve söz konusu söylemin toplumdaki bağlamına

¹³⁰ Demirbağ, a.g.e., ss. 43-44.

¹³¹ Odabaşı, Yavuz, *Satışta Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s. 152.

dikkat çeken nitel bir veri toplama tekniği olarak da ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda fokus grup görüşmeleri, grupların, alt grupların, bilinçli, yarı bilinçli ya da bilinçsiz olarak gerçekleştirdikleri davranışlar ve psikolojik ve sosyokültürel özellikleri hususunda bilgi edinmeyi, davranışların arkasında yatan nedenleri öğrenmeyi hedefleyen bir yöntemdir.¹³²

Fokus grup görüşmelerinin temel amacı, işletmenin müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları hususunda müşterilerin görüşlerini ve önerilerini belirleyebilmektir. Genellikle üç küçük grup ile görüşmeler gerçekleştirilmekte ve her bir grup birbirine benzer kişilerden meydana gelmektedir. Gruplar 8 ila 12 kişiden oluşmakta, grup toplantıları önceden belirlenen tarihlerde gerçekleştirilmekte ve görüşmeler 3 saate kadar sürdürülmektedir. Toplantılar ‘moderatör’ şeklinde isimlendirilen liderler tarafından yürütülmektedir.¹³³

3.5.2. Danışma Panelleri

Panel, belirli bir zaman diliminde araştırmacıyı bilgilendirmeyi kabul etmiş olan kişilerden oluşmuş gruplara verilen isimdir. Tüketici danışma panelleri de tekrar eden toplantılar gerçekleştirilen küçük müşteri grupları olarak ifade edilmektedir. Panellerin genel olarak iki çeşidi bulunmaktadır;¹³⁴

- i) Sürekli panel,
- ii) Süreksiz panel.

Sürekli panellerde, grup üyeleri düzenli şekilde belirlenmiş konuları raporlamaktadırlar. En öne çıkan avantajı ise devamlı bilgi edinme imkânı yaratması

¹³² Yılmaz, Kürşad, ve Ebru Oğuz, Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi, *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi* 4, no. 1 (2011), ss. 97-98.

¹³³ Odabaşı, Satış Ve Pazarlamada..., s. 153.

¹³⁴ Odabaşı, Satış Ve Pazarlamada..., s. 155.

olarak ifade edilebilecektir. Süreksiz panellerse belirlenen konular birkaç kereliğine aktarılmakta ve belirli bir düzene sahip olmamaktadır.¹³⁵

3.5.3. Kritik Olay Tekniği

Yaşanılan gerçeğin kalitesini ölçme ve bunun müşteri ilişkileri yönetimindeki önemini belirlemek söz konusu olduğunda ‘kritik olay tekniği’ kullanılmaktadır. Bu teknik, müşteri veya çalışanların kritik nitelikteki diğer olaylar karşısındaki davranışlarını değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Kritik olay tekniği süreci şu aşamalardan meydana gelmektedir;¹³⁶

i) Olay ve davranışların açık tanımları ‘olaylar’ şeklinde belirlenmektedir.

ii) Kritik olaylar, faaliyetin temel amacından önemli şekilde ayırım gösteren veya ona katkıda bulunanlar şeklinde tanımlanmaktadır.

iii) Uygun bir müşteri, çalışanlar veya yöneticiler grubundan veriler toplanmakta ve olaylar kategoriler şeklinde gruplandırılmaktadır.

Kritik olay tekniği sürecinde önemli olan en iyi kararın standart olmadığını, her durum ya da olay için en iyi kararın değişim göstereceğini bilmektedir. Böylece olayların doğasına göre kararlar alınarak en iyi sonuçlara ulaşmak için gereken süreç de işletilmiş olacaktır.

3.5.4. Anket Tekniği

Müşteri ilişkilerinde tatmin seviyesinin ölçülmesi, yönetimin itina ile üzerinde durduğu bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hususta, sürekli gelişmeyi sağlamak için ‘Müşteri Tatmininin Ölçümü’ programları geliştirilmektedir. Müşteri ilişkileri anketi, hem kalitatif hem de kantitatif ölçümleri içinde barındırmaktadır.¹³⁷

¹³⁵ Kırıktaş, a.g.e., s. 44.

¹³⁶ Odabaşı, Satış Ve Pazarlamada..., ss: 157-158.

¹³⁷ Odabaşı, Satış Ve Pazarlamada..., s. 160.

Müşteri ilişkileri anketinin uygulamaya alınmasından evvel, açık bir şekilde belirlenmiş bir hedefin belirlenmesi zorunludur. Çok geniş, kapalı olan ve gerçek dışı açıklamalara yönelme sıkça görülen durumlardan olarak ifade edilmektedir; ancak, herkes tarafınca anlaşılabilir, ölçülebilir bir hedefin belirlenmesi sonucunda araştırma sürecine odaklanma, başarı faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkabilmektedir. Araştırma tasarlanırken hangi özelliklerin incelemeye alınacağı, hangi verilerin toplama sürecinin kullanılacağı, kimden/kimlerden bilgi edinileceği ve verilerin ne şekilde analiz edileceği belirlenmektedir. Belirlenen yöntemlere göre anket uygulanmakta ve analizleri yapılarak sonuçlar iyileştirme ve geliştirmeler sağlanarak kullanılmaktadır.¹³⁸

¹³⁸ Kırıkaş, a.g.e., s. 45.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ GARANTİ BANKASI MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ HAKKINDA DEĞERLENDİRME

1. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Banka terimi, anlamı masa ya da tezgâh olan İtalyanca ‘Banco’ kelimesinden gelmektedir. Bankanın tanımı pek çok yazar ve araştırmacı tarafından farklı biçimlerde yapılmaktadır. Bankalar gerçek ve tüzel kişilerin tasarruflarının toplanmasıyla bunları gelir sağlayan işlere kredi vasıtası ile yönlendiren, ödemelerde aracılık rolü üstlenen vb. işlemleri gerçekleştiren ekonomik kuruluşlardır.¹³⁹

Tarihsel süreç içinde bankacılığın oluşum ve gelişimi aşağıdaki dönemlere ayrılabilir;¹⁴⁰

- i) Sümer ve Babil medeniyetinde bankacılık,
- ii) Eski Yunanistan’da bankacılık,
- iii) Roma medeniyetinde bankacılık,
- iv) Roma’daki bankacılık kavramından Ortaçağ sonuna değin süren bankacılık,
- v) Rönesans üzerinde derin bir etkisi olan 16. yüzyıl bankacılığı,

¹³⁹ Gümüş , Sefer, Tuğbay Burçin Gümüş, Hande Gülnihal Gümüş, Serpil Gümüş, ve Taner Bilim. *Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2015, s. 3.

¹⁴⁰ Baghirov, Orkhan, *Banka Hizmetleri Pazarlaması: Müşteri İlişkileri Programı Yoluyla Banka Hizmetlerinin Geliştirilmesi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Programı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2009, s. 53.

vi) Avrupa’da gerçek manada bir bankacılık ekonomisinin meydana getirdiği 17. ve 18. yüzyıl bankacılığı,

vii) Politikalara yön veren çağdaş bankacılık.

Ülkemizde ise bankacılık 1847 senesinde kurulmaya başlamıştır. Gerçek anlamda ilk banka, o dönemin yönetiminin de desteği ile J. Alleon ve Theodor Baltazzi isimli iki Galata bankeri tarafınca 1847’de İstanbul Bankası (Banque de Constantinople) ismi ile kurulmuştur. Söz konusu banka 1852 senesine kadar faaliyette kalmıştır. Cumhuriyetten evvel faaliyette bulunan bankalar daha çok yabancı sermaye veya yabancı iştirak ile kurulmuş ve daha çok ülkemizde bulunan yabancı işletmeleri finanse etmek amacı taşımışlardır.¹⁴¹

Müşterilere yönelik pazarlama anlayışına göre, hizmetlerden hangilerinin kaliteli olduğuna müşteriler karar vermektedir. Bu sebeple, hizmet kalitesi, müşterilerle başlamakta ve kalitenin yeri müşterilerin zihinleri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla işletmeler müşterilerinin zihinlerinde güçlü bir kalite algısı yaratmak mecburiyetindedirler. Günümüz dünyasında bankacılık hizmetlerinin gelişmesi ve geniş kitlelere yayılmış olması neticesinde bankalar sadece finans konularında faaliyeti olan kurumlar olarak değil, birer hizmet sektörü işletmeleri olarak görülmektedir.¹⁴²

Bankacılık sektörünün ulaştığı ekonomik boyut araştırmacıların da dikkatlerini bu alana yöneltmelerine neden olmuştur. Bu maksatla bankacılıkta müşteri ilişkileri konulu pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalardan bazılarında elde edilen sonuçlar şu şekildedir;¹⁴³

¹⁴¹ Baghirov, a.g.e., s. 55.

¹⁴² Cevher, Ezgi, ve İbrahim Deniz Öztürk, Bankacılık Sektöründe Müşteri Beklentilerine Yönelik Bir Araştırma, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, ss. 76-77.

¹⁴³ Demirel, Yavuz, Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Müşteri Değerine Etkisi, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21, no. 2 (2007), s. 128.

i) Bryan ve Stone (2002) günümüz bankacılık sektöründe, müşteri merkezli kültür, müşteri karlılığı, müşteri değeri, müşteri ilişkilerinin devamlılığı, müşteri bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve müşteri farklılaştırması vb. konuların etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

ii) Panda (2003), müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri yaşam boyu değeri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve veri bankacılığı, müşteri sadakati, müşteri ile etkileşim ve iletişimin, teknoloji ve insan davranışları vb. hususların müşteri değeri üzerinde etkili olduğuna vurgu yapmıştır.

iii) Lostakova vb. (2004), müşteri değeriyle müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi incelemiş ve müşteri sadakatinin geliştirilmesinde müşteri yaşam boyu değerinin önemine dikkat çekmişlerdir.

iv) Wang vd. (2004), müşteri ilişkileri yönetimiyle müşteri değeri üzerinde yoğunlaşarak müşteri ilişkileri yönetiminin performansında müşterilere verilen önemin etkisini ortaya koymuşlardır.

v) Acuner (2005), günümüz müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının yüksek bir müşteri değeri yaratarak müşteri kayıplarının önüne geçeceğini ifade etmiştir.

Hizmet sektörü içinde bulunan bankacılıkta müşterinin elde edilmesi, korunması ve sadakatlerinin sağlanmasına dönük doğru strateji ve uygulamalar ile rekabet avantajı elde edilebilmekte ve bu sayede kuruluşlar varlıklarını sürdürebilmektedir. Bankaların uygulamaya alacağı stratejilerde öncelik daima müşteri ilişkilerini sağlıklı bir zemine inşa edebilmek için, müşterilerin talep ve beklentilerini doğru anlamak şeklinde ifade edilebilmektedir.

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde bankaların temel çabaları, yeni müşterilerin kazanılması, müşteri memnuniyetinin tesis edilmesi ve kazanılmış müşterilerin bankadan hizmet almaya devam etmesinin sağlanması yönünde gelişmektedir. Bankalar aynı zamanda, yalnızca kendi müşterilerini tanımak ve memnun

etmekle kalmayıp, potansiyel diğer müşteriler arasından seçimde bulunarak daha düşük maliyetler ile daha fazla kar getiren bir müşteri portföyüne de sahip olma çabası göstermektedirler. Günümüzde perakende ve ticari bankacılıkta sahip olunan müşteri hesabına bir tür imtiyaz olarak bakılmaktadır.¹⁴⁴

Müşteri ilişkiler yönetimi strateji ve uygulamalarıyla müşteri karlılığının ölçülmesi suretiyle pazarlama faaliyetleri planlanmakta, en fazla kar getiren müşteriye en uygun dağıtım kanalından ulaşarak müşterinin memnun olacağı hizmet kalitesini meydana getirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Zira müşteriler beledikleri hizmet kalitesini bulamadıklarında kolayca rakip bankalara gitmektedirler.¹⁴⁵

1.1. Bankacılıkta Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı

Bankacılıkta müşteri odaklı yönetim anlayışı, bankaların en fazla kar getiren müşterilerinin ve onların beklentilerinin ve harcanacak zamanın belirlendiği, ilişkilerin genişletilmesi ve derinleştirilmesine karar verilen müşterilerle birebir pazarlama, yeniden fiyatlamanın gerçekleştirildiği ve bankanın kullandığı bir takım satış kanallarından kişiselleştirilmiş hizmetlerin sunulduğu bir iş yapma stratejisi olarak ifade edilebilecektir.¹⁴⁶

Günümüzde geleneksel bankacılık endüstrisi belirgin bir şekilde değişime uğramıştır. Teknoloji ve global rekabet finansal servis pazarını belirleyen geleneksel çizgiler olan coğrafya, ürün önerileri ve dağıtım kanallarını git gide daha az belirgin bir duruma ulaştırmaktadır. Bunun yanında geleneksel iş yapma yöntemleri de değişime uğramaktadır. İnsanlar, bir banka şubesine gitmek yerine stok portföylerini kontrol edebilecekleri, para çekip yatırabilecekleri ya da sigorta oranlarını karşılaştırabilecekleri

¹⁴⁴ Balcı, a.g.e., s. 76.

¹⁴⁵ Balcı, a.g.e., s. 76.

¹⁴⁶ Kınık, Rukiye Ülkü, Bankalarda Ürün Yeniliğinin Müşteri Memnuniyeti Açısından Değerlendirilmesi: Bir Özel Banka Uygulaması, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2010, ss. 61-62.

ATM, kiosk ya da internet sitesine yönlendirilmektedir. Artış gösteren finansal ürün ve hizmet sayısı ile karşılaşılın müşteriler, servis sağlayıcı konumunda olan bankalara karşı çok daha büyük beklentiler içine girmektedirler.¹⁴⁷ Söz konusu beklentiler; kişiselleştirilmiş teklif ve hizmetler, ulaşımda kolaylık vb. olarak ifade edilebilecektir.

Günümüzde bankalar açısından salt fiyata dayanan ürün farklılığına gitmek oldukça güç hale gelmiştir. Sürekli devam eden değişim trendine uyum sağlamak isteyen ve önünü gören sektör yöneticileri yeni oluşan bu piyasayı daha iyi anlamak ve gelen talepleri karşılayabilmek için pek çok uygulamaya gitmektedirler.

Bankacılık sektöründe, müşteri odaklı yönetim; müşteri hususunda, onun nasıl bulunacağı, onunla uzunca bir süre ne şekilde ilişkide kalınacağı, servis sağlayıcının müşterinin ihtiyaçlarına ve taleplerine en kısa zaman içinde ve en iyi biçimde ne şekilde cevap verilebileceği hususlarında bilgi elde etmesi ve müşteri memnun edilemediğinde ya da kurumu terk etme olasılığı meydana geldiğinde buna engel olmak ve ilişkiyi yeniden düzenlemek için en uygun biçimde hareket edilmesi olarak ifade edilebilecektir.¹⁴⁸

Tarihi olarak bakıldığında, bankaların gerçekleştirildiği iş yöresel odaklı bir şekilde ilerletilmiştir. Banka yöneticileri kararlarını kişisel bağlantılar ve yerel iş muhiti bilgilerine dayanarak vermekteydiler. Finansal servislere olan ilgi ve talebin artmasıyla ve finansal hizmetler sektöründeki oyuncuların sayılarının artmasıyla, ürün ve hizmet çeşitlerinde de artık görülmeye başlamıştır. Yükselen rekabet, deregülasyon ve internetin, müşterilerin güçlerinin artmasına katkısı olduğu ifade edilmektedir.¹⁴⁹

Günümüzde teknoloji sayesinde banka müşterileri para kaybı yaşamadan kolay bir şekilde şubelerini ya da bankalarını değiştirebilmektedirler. Teknolojide yaşanan

¹⁴⁷ Kırıktaş, a.g.e., s. 46.

¹⁴⁸ Akbaş, Özge, Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve Miy Uygulamaları Hakkında Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2010, s. 33.

¹⁴⁹ Akbaş, a.g.e., s. 33.

gelişmeler bankacılık sektörünün bütünüyle değişmesine neden olmuş ve bu sayede ATM, EFT, İnternet bankacılığı gibi hizmet ve dağıtım kanalları hayata geçirilmiştir. Günümüzde bankaların temel hedefi, müşterileri elde tutabilmek ve müşteri ilişkilerini etkin bir biçimde yürüterek, müşteri bilgisinin tüm kurum içinde fayda odaklı kullanımını sağlamak olmuştur.

Söz konusu hedefler kapsamında bankalar; yeni müşteri kazanmak, müşteri memnuniyetini tesis ederek kazanılmış müşterilerin banka içinde kalmasını sağlamak ve sadık olan müşterilere sahip olmak doğrultusunda bir takım stratejiler geliştirmektedirler. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile müşteri karlılığı ölçülmekte ve bu sayede pazarlama faaliyetlerinin planlanması, en karlı müşterilere en doğru dağıtım kanalından ulaşılarak müşterilerin memnun kalacakları hizmet kalitesinin meydana getirilmesi amaçlanmaktadır. Zira rekabetin gittikçe arttığı bankacılık sektöründe müşteriler, bekledikleri hizmet kalitesini bulamadıklarında kolay bir şekilde banka değişikliği yapabilmektedir. Tüm bu sebeplerle bankalar her bir müşteri için sunulan hizmetlere ilişkin yaptıkları yatırımları analiz ederek karlı müşterileri tanımaya yönelmişler ve karlı olan müşterilere özel muamele yaparak söz konusu müşterilerin her birinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çaba sarf etmeye başlamışlardır.¹⁵⁰

1.2. Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları ve Faydaları

Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetiminin temel hedefi; bankanın teknolojik olanaklarını ve insan kaynaklarını kullanmak suretiyle, müşterilerin davranışsal özelliklerini ve onların banka nezdindeki değerini ayrıntılı ve derinlemesine anlayabilmektir. Böylece bankalar aşağıdaki şu amaçları gerçekleştirme imkânına sahip olabileceklerdir;¹⁵¹

¹⁵⁰ Sarıgül, Haşmet, Müşteri İlişkileri Yönetimi Perspektifinde Müşteri Karlılık Analizi: Bir Bankada Uygulama, *MODAV - Muhasebe Öğretim Uyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı Yayınları*, 2014, s. 147.

¹⁵¹ Orhun, Hakkı. *Bozulan Müşteri İlişkilerinin Yeniden Kurulması İçin Harcanması Gereken Efor Nedir, Ölçülebilir Mi?* TGB Raporu, İstanbul : TGB, 2003, s. 25.

- i) Daha iyi müşteri hizmeti sunumu,
- ii) Daha etkin ve alternatif teşkil eden dağıtım kanalları,
- iii) Etkili ve karlı çapraz satışlar,
- iv) Yeni müşteri kazanımı
- v) Yükseltilmiş müşteri gelirleri,
- vi) Satış personelinin operasyonel yükünü azaltan hızlı ve kolaylaştırılmış pazarlama ve satış süreçleri.

Bankalarda hayata geçirilen müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile müşterilerle şunlara yönelik ilişki geliştirilmesi amaçlanmaktadır;¹⁵²

- i) Bireysel pazarlama,
- ii) Yeniden fiyatlandırma,
- iii) İsteğe bağlı karar verme,
- iv) Müşteri hizmetleri.

Bir banka müşterileriyle posta, internet sitesi, çağrı merkezi, gezici pazarlama personeli ve reklam gibi birçok yöntem ile temas kurabilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi bütün temas noktaları ile iletişimi devamlı olarak sürdürmek mecburiyetindedir. Toplanan bütün veriler operasyonel sistemler ve söz konusu kayıtları düzene sokan, sıralayan analitik sistemler arasında hareket etmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi çalışanları söz konusu veriler arasında her bir müşteri için geleceğe dönük bir

¹⁵² Bircan, Kamil, Esmâ Acayip, ve Algin Okursoy, Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çalışanlar Tarafından Değerlendirilmesi, *Ekev Akademi Dergisi* 18, no. 58 (2014), s. 651.

bakış açısı edinirken hangi noktada daha iyi hizmete ihtiyaç duyulduğu hususunda da bilgi edinmektedir;¹⁵³

- i) Kampanyaların neticeleri ve gerçekleştikleri zaman,
- ii) Satış ve satın alma,
- iii) İnternet, çağrı merkezi ve ATM işlemleri,
- iv) Hizmet ve destek verileri,
- v) Demografik veri.

Söz konusu veriler arasında en fazla önem taşıyanı; demografik veri, başka bir ifade ile müşteri bilgileridir. Bankada müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerinin hayata geçirilmesi için, öncelikli olarak gerek duyulan söz konusu veri oldukça önemlidir. Tüm müşteri ilişkileri stratejileri, kampanyalar ve segmentasyonlar demografik veri üzerinde inşa edilmektedir. Söz konusu verileri doğru bir biçimde toplayamayan bankalar, müşteri ilişkileri stratejilerinde başarılı olamayacaklardır. Günümüz dünyasında hala birçok banka, ortak bir veri tabanı kullanmadan, şube ve ürün bazlı müşteri karı tutmaktadır. Bu durum, bir şubeden hizmet alan müşterilerin başka hangi şubelerden hangi hizmetleri aldığının tespitini zorlaştırmaktadır.¹⁵⁴

Müşteri ilişkileri yönetimi, satış, pazarlama ve müşteri hizmetleri uygulamalarını teknolojik gelişmelerden doğan fırsatlarla birleştirmekte ve tüm bu faaliyetlerin birbirlerine entegre bir şekilde işlemlerini sağlamaktadır. Her kanaldan tek tek toplanan veriler analiz edilerek yüksek seviyeli müşteri bilgisi elde edilmekte ve söz konusu bilgiler ilişki kurmak için bir fırsat olarak kullanılmaktadır. Pazarlama ve satış birimlerinin müşterilerle uzun süreli ilişkiler geliştirmesi ve kurulan ilişkilerin korunmasıyla müşteri ilişkileri karlı hale getirilmekte ve bu sayede rakiplerle yarışmak için müşterilere özel çözümler sunulması için bir takım fırsatlar yaratılabilmektedir.

¹⁵³ Akbaş, a.g.e., s. 35.

Müşteri ilişkileri yönetiminin bankalara sağladığı avantajlar; uzun dönemde gerçek müşterileri ayıklamaya ve ilişkileri optimize etmeye destek olmak, müşteri ilişkilerini ve banka yönetim şeklini müşteri merkezli bir noktaya taşımak, kişilere özgü satış kavramlarını kurumsallaştırarak, bilgi toplama ve kullanma esasına dayanan insan ilişkilerini teknolojiyle öne çıkarmak, bankanın satış ve pazarlama konseptini tekrardan şekillendirmek, kalıcı bir rekabet avantajı sağlamak, toplam verimliliği yükseltmek şeklinde sıralanabilecektir.¹⁵⁵

1.3. Bankalar Tarafından Verilen Hizmetler

Bankaların temel faaliyetleri halkın elinde olan ihtiyaç fazlası parayı saklama ve değerlendirme maksadıyla halktan toplayarak iş yapmayı isteyen ancak kaynağı olmayan girişimcilere belirli bir bedel karşılığında kullanırmak olarak ifade edilmektedir. Bankaların meydana gelişinden günümüze kadar olan gelişmeler ve sunulan hizmetler geleneksel ve çağdaş banka hizmetleri şeklinde iki grupta incelenebilecektir.¹⁵⁶

1.3.1. Geleneksel Bankacılık Hizmetleri

Bankalar tarafından sunulan geleneksel hizmetler; mevduat toplama, kredi verme ve banka hizmetleri şeklinde sıralanabilmektedir.

i) Mevduat toplama: Bankalar kişi veya kurumların elinde atıl bir şekilde duran, gelir elde etme ya da güvenli bir şekilde saklanmaları maksadıyla bankaya getirdikleri paraları toplayarak, istediklerinde veya belirli bir vadenin sonunda, belirli bir bedel karşılığı geri ödeme hizmetini gerçekleştirmektedirler.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Akbaş, a.g.e., s. 35.

¹⁵⁵ Balcı, a.g.e., ss. 78-79.

¹⁵⁶ Kırıktaş, a.g.e., s. 50.

¹⁵⁷ İraz, Rıfat, Sefa Çetin, ve Behice Ebru Karakoyun. «Bankalarda Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Performansa Etkisi Ve Bir Uygulama.» *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2012, s. 207.

ii) Kredi verme: Bireysel ve kurumsal olmak üzere müşterilerin çeşitli gereksinimlerini karşılamaları için belirli bir süre sonra ödenme vaadi ile satın alma gücü sağlanması işlemi olarak ifade edilmektedir.¹⁵⁸ Bir müşteriye kredi verilmesi, ona maddi kaynak sağlamasının yanı sıra saygınlık da kazandırmaktadır. Dolayısıyla kişi banka tarafından saygı duyulduğu algısı ile söz konusu kuruma karşı sadakat duyabilecek ve etrafına da bu kurumu tavsiye edebilecektir.

iii) Banka hizmetleri: Mevduat toplama ve kredi verme hizmetlerinin yanında, havale, kiralık kasa, menkul değerler vb. hizmetleri kapsamaktadır.¹⁵⁹

1.3.2. Çağdaş Bankacılık Hizmetleri

Günümüz dünyasında bankacılık sektöründe teknolojiye gelişmelerle birlikte sunulan hizmetler çeşit bakımından artış göstermiştir. Kesintisiz hizmet olarak nitelendirilen bu faaliyetler; telefon bankacılığı, otomatik veznelere ve satış yerlerinde kredili alışveriş vb. uygulamalar olarak ifade edilmektedir.

i) Kredi kartı: Kartı çıkaran kuruluş tarafından kart sahibine verilen, sisteme katılım sağlayan bütün üye işyerlerinden belirli bir limit dahilinde ürün ve hizmet almayı sağlayan ve üzerinde kartı çıkaran kurumun logosu ve adı olan standart, plastik bir kart olarak ifade edilebilmektedir. Kişilerin üzerinde nakit para taşımalarından doğabilecek riskleri azaltan ve gerektiği durumlarda para yerine kullanılan, belirli bir şifre ile güvenceye alınan kartlardır. Kredi kartlarının özellikleri kullanılan bankaya, sahip olunan limite, ülkeye vb. göre değişim gösterebilmektedir. Kredi kartları ile nakit avans çekilebilmekte, söz konusu nakit avanslar bankanın kredi şubeleri ile beraber anlaşmalı bankalardan da çekilebilmektedir. Aynı zamanda kredi kartı ödemeleri de yapılabilmektedir. Kartın türüne göre anlaşması olan bütün işletmelerden alışveriş yapılabilmektedir.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Baghirov, a.g.e., s. 70.

¹⁵⁹ İraz, a.g.e., s. 51.

¹⁶⁰ Baghirov, a.g.e., s. 66.

ii) Tüketici kredileri: Genel olarak tüketici kredileri, herhangi bir hizmetin ya da ürünün satın alınmasına bağlı bir şekilde ya da bağımsız olarak ticari amaçlar dışında kişilere, sonradan belirli koşullarda geri ödenmesi üzerine verilen krediler şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁶¹

iii) Menkul kıymetler hizmetleri: Hazine bonosu, varlıklara dayanan menkul kıymetler, yatırım fonu alım satımı, repo vb. işlemleri kapsamaktadır.

iv) Satış noktasından elektronik fon transferi (EFT): Bir kart aracılığıyla, terminallerden müşterilerin kendi banka hesaplarından, satıcının banka hesabına para aktarması işlemi olarak ifade edilebilecektir.¹⁶²

v) Ev ve ofis bankacılığı: Bu hizmette müşterilerin ev/ofisindeki bilgisayar ya da televizyonu, telefon veya kablolu televizyon hatları vasıtası ile bankalara bağlanmakta ve müşteriler bu yöntem ile ev/ofisinden ayrılmadan banka hesabında işlem yapabilmektedir. Bu olanaktan faydalanan müşteriler menkul alım satımı yapmak, kredi limitlerini öğrenmek vb. işlemleri bankaya gitmeden gerçekleştirmektedirler.¹⁶³

vi) Bilgi danışma hizmetleri (müşteri temsilciliği): Müşteri odaklı bankalar anlayışının ve halkla ilişkiler uygulamalarının bir uzantısı olarak ortaya çıkmış bir banka hizmetidir.¹⁶⁴

vii) Otomatik vezne makineleri (ATM): Banka personeli ile karşı karşıya gelmeden bankacılık işlemlerinin birçoğunun müşterilerin bizzat kendileri tarafınca gerçekleştirilmesini sağlayan araçlardır.¹⁶⁵

¹⁶¹ Demirören, Pınar, Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Müşteri Tatmini Ve Müşteri Sadakatine Etkileri, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2009, s. 39.

¹⁶² Demirören, a.g.e., s. 39.

¹⁶³ Demirören, a.g.e., s. 39.

¹⁶⁴ Kırıktaş, a.g.e., s. 52.

1.4. Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Oluşturulması

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle bireyselleştirilen ilişkilere olanak sağlayan, müşteri tatmininin geliştirilmesi ve karların artırılması, en karlı olan müşterilerin belirlenmesi ve onlara en yüksek düzeyde hizmetin sağlanarak müşteri memnuniyetini sağlamayı hedefleyen bir yönetim stratejisi olarak ifade edilebilmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletme tarafınca müşterilerin değişim gösteren gereksinimlerinin yakından tespit edilmesi ve karşılanması için hizmet ve dağıtım sistemlerini etkili bir şekilde kullanmaktadır.¹⁶⁶

Bankacılık sektöründe artık tam rekabet koşulları işlemekte ve bu durum bankaları standart verdikleri hizmetlerin ötesine geçerek, müşteri memnuniyeti hususunda bir takım çalışmalar yapmaya itmektedir. Hizmet yoğunluklu olan bankacılık sektöründe hizmetin müşteriler tarafınca ne şekilde algılandığının bilinebilmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu sebeple bankaların hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sunmuş oldukları hizmetlerde müşteriye merkeze almaları ve eskiye nispeten daha çok özen göstermeleri bir şart haline gelmiştir. Bu nedenle bankaların müşteri memnuniyetini devamlı olarak ölçmesi ve memnuniyetsizliğin olduğu hizmetlerde iyileştirmeye gitmesi oldukça önem taşımaktadır.¹⁶⁷

Odabaşı'na (2001) göre, günümüz dünyasının artan rekabet koşulları, işletmeler ve müşteriler arasında kurulan pozitif ilişkileri üstünlük kazandıran önemli bir unsur olarak ortaya çıkarmaktadır.¹⁶⁸ Müşteri tatmini, sadakati ve devamlılığının sağlanması bankaların şu an ve gelecekte olacak faaliyetlerini oldukça önemli bir düzeyde etkilemektedir. Müşterilerle düzenli olarak ilişki kuracak farklı kanallar meydana getirilmesi oldukça önem taşımaktadır.

¹⁶⁵ Baghirova, a.g.e., s. 78.

¹⁶⁶ Demirel, a.g.e., s. 126.

¹⁶⁷ Kınık, a.g.e., s. 64.

¹⁶⁸ Kınık, a.g.e., s. 65.

Geleneksel pazarlama yöntemleri geçerliliklerini kaybederken, daha yeni ve daha etkili yöntemler bulmaya çalışan bankacılık sektöründe, müşteri tatmininin sağlanması konusunda ilk olarak başvurulan yöntemler; şikâyetlerin değerlendirilmesi, personelin eğitilmesi, teknolojinin kullanılması, yeni hizmetlerin geliştirilmesi, dağıtım kanallarının farklılaştırılması, müşteri beklentilerinin yönetilmesi, ilişki bankacılığı, halka ilişkiler uygulamaları şeklinde sıralanabilmektedir.

1.4.1. Şikâyetler

Hizmet sunan pek çok işletme devamlı iyileşme hususuna yoğunlaşmaktadır. Ancak güçlü hizmet kalitesi stratejisine veya müşteri odaklı kültüre sahip olan işletmeler dahi hizmetin verilmesi sırasında meydana gelen hataları bütünüyle ortadan kaldıramamaktadır. Zira bir tek negatif hizmet sunumuyla karşılaşıldığında dahi olağanüstü kalitede bir hizmete zarar vererek müşteri tatminsizliğine yol açılabilmektedir. Dolayısıyla yapılan hataları düzeltme ve müşterilerden gelen şikâyetleri ele alma hususunda hazırlığı olan işletmeler etkin hizmet telafisini hayata geçirerek rakiplerine göre önemli bir farklılık elde edebilmektedirler.¹⁶⁹

Bir ürünle ilişkili ya da değişim sürecinin herhangi bir safhasında meydana gelen tatminsizlik, şikâyetlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Bunun neticesinde tatminsizliği yaratan işletme ya da birim, ürün geliştirme bilgisi, doğru hizmet aktiviteleri ve diğer işletme konularında müşterilerden bilgi toplamaktadır. Uzun süreli ilişkilerde bir takım unsurların zaman zaman kötü gittiği gözlenebilmektedir. İşletmeler açısından da bu durum geçerli olmaktadır. Olumsuz koşulların oluştuğu zamanlarda işletmenin müşterilere vaat ettiklerini unutmamak gerekmektedir. Söz konusu duruş, işletmenin markalaşma ve müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında şikâyet yönetiminin bir parçası olarak değerlendirilmektedir.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Kırıktaş, a.g.e., s. 53.

¹⁷⁰ Gümüş, a.g.e., s. 530.

Müşterilerin, hizmet işletmelerinden en fazla şikâyetçi oldukları konu gerçekleştirilen işlemler ve gecikmeler olmaktadır. Bankacılık işletmelerinde şikâyetçi olan müşteriler ile ‘müşteri daima haklıdır’ ilkesi dâhilinde iletişime geçilmesi gerekmektedir. Müşteriler, öfkeli olabilmekte ve öfkelerini kontrol edebilecek durumdalarsa kendileri sakinleştirilmeye çalışılmalıdır. Müşterilere ilk olarak öfkelerini kontrol etmediği sürece ve söz konusu tavrı devam ettiği müddetçe problemin çözümüne bir katkı sağlanamayacağı duyumsatılmalıdır. Bunun yanı sıra müşteri ile ister baş başa olunsun, isterse de diğer müşterilerin yanında asla yüksek bir ses tonu ile tartışma yürütülmemelidir.¹⁷¹

Hizmet işletmelerinde ve özellikle bankacılıkta müşteriye karşı duygusal davranmak güç durumlara düşülmesine yol açabilmektedir. Müşteriler eleştirilmez olarak görülmemeli, ancak kişiliğe yönelen bireysel eleştirilerden uzak durarak, sakin ve kendisine güvenli bir şekilde hareket edilmelidir.¹⁷²

İşletmelerin tüm iyi niyetlerine ve çabalarına rağmen kimi zaman sundukları hizmetler ile müşteri beklentileri örtüşmeyebilmektedir. Bu gibi durumlarda tatminsizlik ve bu tatminsizliğin ifade edilmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Şikâyetlerin doğru bir şekilde değerlendirilerek çözülmesi işletmeler açısından;¹⁷³

- i) Tatmin olmayan müşteri kazanma,
- ii) Marka tercihlerinin değişimine engel olma,
- iii) İstenmeyen ağızdan ağıza negatif iletişimi engelleme vb. fırsatlar yaratmaktadır.

Bankaların şikâyet yönetimi stratejilerini kurmaları ve söz konusu stratejiyi etkin işleyen bir CRM sistemi ile bütünleştirmeleri müşterilerin sadakat oranlarının

¹⁷¹ Özdemir, İlker, Bankacılıkta Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri, *Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi* 1, no. 3-4 (2012), s. 11.

¹⁷² Özdemir, a.g.e., s. 12.

¹⁷³ Gümüş, a.g.e., s. 531.

yükselmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır. Ancak bu sayede müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurulabilecek ve dolayısıyla rakipler karşısında avantaj elde edilebilecektir. Unutulmamalıdır ki; şikâyet yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi anlayışının temel ve önemli unsurlarından biridir ve şikâyet yönetiminin etkinleştirilmesi sayesinde kalıcı ve karlı ilişkiler kurulabilmektedir.

1.4.2. Personel Eğitimi

Eğitim, çalışanların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlayan spesifik bilgi ve becerilerin onlara kazandırılması etkinliği olarak ifade edilebilmektedir. Personelin eğitimi vasıtası ile iyi ve etkin bir hizmet için gereken bilgilerin yanında pozitif tutumların oluşması da sağlanabilmektedir. Yönetim kademesi ve müşteri ile karşı karşıya olan personelin hizmet yönlü düşünce ve davranışlara güdülenmesi adına bir hizmet işletmesinin ne şekilde çalıştığı, müşteri ilişkilerinin ne şekilde meydana geldiği, kendilerinin bütün faaliyetler ve müşteri ilişkileri içindeki rollerinin ne olduğu ve kendilerinden ne yapmalarının istendiği hususlarında bilgilendirilmeleri gerekmektedir.¹⁷⁴

Bankacılık sektöründe ideal çalışanlar, daima pozitif davranışları olan, hem teknik bilgiye hem de sosyal davranışlar geliştirmeye ilgili, insanları sevip onlara hizmet sunmaktan hoşnutluk duyan kişiler olarak değerlendirilmektedir. Banka personeli, işinde başarıyı yakalamak için mesleki bilgi ve becerilere sahip olmanın önemli ancak tek başına yeterli olmadığını bilmeleri ve gelişimini buna göre sürdürmeyi ilke edinmelidir.¹⁷⁵

Bankalar özellikle de iş hayatına yeni başlayan çalışanlarına, müşteri ilişkileri alanında sergilenen tavır ve davranışların sektörde yerine getirilen iş kadar önemli olduğunun bilincini eğitimler vasıtası ile kazandırmaya çaba sarf etmelidirler.¹⁷⁶ Tüm hizmet alanlarında olduğu gibi bankacılıkta da güven oluşturmanın zor, ancak güvenin

¹⁷⁴ Kırıktaş, a.g.e., ss. 54-55.

¹⁷⁵ Özdemir, a.g.e., ss. 14-15.

¹⁷⁶ Özdemir, a.g.e., s. 15.

muhafaza edilmesinin daha zor bir husus olduğu unutulmamalı ve buna göre hareket edilmelidir.

Dünyada hızla değişim gösteren koşullar dikkate alındığında, bankacılık sektörünün bu değişim trendinden uzak olması düşünülmemektedir. Bankaların yaşanan değişim ve gelişmeleri eğitim içeriklerine dâhil etmeleri ve bu bağlamda, eğitimi etkin, dinamik ve interaktif bir öğrenme ortamı olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Eğitimlerin, yalnız işe yeni başlayan çalışanlara değil aynı zamanda kıdemli olan çalışanlara da mesleki bilgileri güncellemek ve motivasyon amaçlı olarak verilmesi gerekmektedir.

1.4.3. Teknoloji

Müşteri ilişkileri yönetimi esasında bir iş felsefesi olarak görülmektedir. Teknolojiyi, veri tabanı düzenleme vasıtası ile bağlantı kurma ve müşteriden geri bildirim alma hususlarında kullanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi teknolojisinin bir işletme içinde meydana getirilmeye başlaması eğitim, ön hazırlık ve iç organizasyon gibi süreçleri gerektirmektedir. Bu sebeple işletme çalışanlarının söz konusu teknolojiyi öğrenmeleri ve gerektiğinde modifiye edebilmeleri gerekliliği karşımıza çıkmaktadır.¹⁷⁷

Günümüz dünyasına uygun bir şekilde müşterilerin gereksinimlerine daha duyarlı olan ve kaliteli hizmet beklentisiyle karşı karşıya olan bankaların, rekabet ile başa çıkarak varlıklarını devam ettirmeleri için teknoloji kullanımları mecburi hale gelmiştir. Teknoloji kullanımı modern anlamda bankacılığın bir işareti sayılmakta ve bu sayede mevcut müşterilerini elde tutmak, potansiyel müşterileriye kazanmak maksadıyla pozitif bir algı meydana getirme ve itibar kazanma güdüsü ile de teknoloji unsurlarına yatırımda bulunmaktadır.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Celep, Emel, İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008, s. 50.

¹⁷⁸ Kırıkaş, a.g.e., ss. 55-56.

Bankacılık sektörü 1980’li yıllardan itibaren meydana gelen devrim niteliğindeki değişimlerden başlayarak hızlı bir biçimde teknoloji yatırımına yönelmiştir. Günümüze kadar gelindiğinde birçok teknoloji anlamında gelişme olmuş ve pek çok alet icat edilmiştir. ATM, telefon bankacılığı, ev bankacılığı vb. temel kolaylık sunan hizmetlerin yanı sıra, insansız şubeler, uydu teknolojisinin yaşamımıza girmesiyle her yere yayılan bankacılık hizmetleri kısmi olarak veya tamamen her banka tarafından verilen hizmetlere dönüşmüştür.¹⁷⁹

1.4.4. İnovasyon

Tüm ticari girişimlerin nihai amacı, gereken girdilerin maliyetinden daha kıymetli ürün ve hizmet üretiminde bulunarak değer yaratabilmektir. Ancak zamanla, karlılığı koruyabilmek bir yana, kar elde etmek dahi güçleşebilmektedir. Ekonomi teorisine göre işletmelerin değer yaratabilmesinin üç farklı yöntemi bulunmaktadır. Bunlar;¹⁸⁰

- i) Konum avantajı yaratarak bunu koruma altına almak,
- ii) Üstün nitelikte kaynaklar yaratarak bunları geliştirmek,
- iii) İnovasyona başvurmak.

İnovasyon, kavram olarak hem bir süreci (yenileme ve yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) ifade etmektedir. AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak bir düşüncüyü pazarlaması yapılabilir bir ürün veya hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine veyahut yeni bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürmeyi ifade etmektedir.¹⁸¹

¹⁷⁹ Özdamar, Duygu, Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Bir Uygulama, Ankara : Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi),2004, s. 98.

¹⁸⁰ Ateş , Mehmet Rauf. *İnovasyon Hayat Kurtarır*. İstanbul: Doğan Kitap, 2007, s. 14.

¹⁸¹ Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, *Ulusal inovasyon Sistemi*, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları Yayın No: TÜSİAD-T/2003/10/362, 2003, s. 23.

İşletmeler inovasyon yolu ile de değer yaratımında bulunabilmektedir. İnovasyon, henüz karşılanmamış bir piyasa gereksinimine yanıt veren ve kullanılacak gerekli kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimi olarak düşünülmektedir. İnovasyon yolu ile gelişme hedeflendiğinde, işletmelerin çoğu zaman kaynaklara sahip olmadığı, gerekli kaynakları kiraladığı göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁸²

İçinde bulunduğumuz dönemde bireylerin ve işletmelerin beklentileri paralelinde çalışmalarının doğrultusunu değiştiren ve geliştiren bankalar bireysel, kurumsal ve yatırım sahalarında müşterilerinin değişen gereksinimlerini en iyi şekilde karşılamayı amaç edinmişlerdir. Bankaların inovasyon kapsamında gerçekleştirdikleri uygulamalar iki biçimde gelişmektedir.¹⁸³

i) Banka içi yenilikler: İç organizasyon yapısında, iş süreçlerine vb. alanlarda meydana gelen yenilikler.

ii) Müşterilere yönelik yenilikler: Banka-müşteri ilişkilerine etki eden müşterilerin daha kolay hizmet alması adına geliştirilen müşterilere yönelik yenilikler.

Bankaların son dönemde yaygın olarak hizmete soktuğu cep telefonu üzerinden işlem gerçekleştirmeye yarayan uygulamalar, söz konusu alanda gerçekleştirilen inovasyon adımları için oldukça iyi bir örnek teşkil etmektedir. Cep şubeleri ile müşteriler, istedikleri saat ve yerde pek çok işlemi anında gerçekleştirebilmekte ya da işlemin mesai saatleri içerisinde gerçekleştirilmesi için talimat verebilmektedir. Bu sayede banka şubesine gitmeye gerek kalmadan, zamandan tasarruf edilmekte ve tek bir yenilik ile müşteri memnuniyeti adına oldukça önemli bir adım atılmış olmaktadır.

¹⁸² Ateş, a.g.e., s. 15.

¹⁸³ Kırıkaş; a.g.e., s. 56.

1.4.5. Dağıtım

Teknolojideki gelişme ve değişimler bankacılık sektörünün de değişimine neden olmuş ve böylece ATM, EFT, İnternet vb. alışılmamış hizmet ve dağıtım kanallarının uygulamaya alınması gerekliliği meydana gelmiştir. Müşterilerin elde tutulması ve çalkantıların en düşük seviyeye indirilmesi bir banka açısından hedeflerden biri haline gelmiş ve müşteri ilişkilerinin efektif bir şekilde sürdürülerek tüm kurum genelinde müşteri bilgisinin daha etkin kullanımı temel politika haline gelmiştir.¹⁸⁴

Günümüz bankacılık sektöründe daha düşük maliyetler ile teknolojiyi de kullanarak, farklı dağıtım kanallarından hizmet sunma gerekliliği meydana gelmiştir. Sabit giderlerinde azaltma sağlamayan bankalar, farklı dağıtım kanallarını kullanarak müşteri sayılarını yükseltmek ve ölçek ekonomisini sağlamak yönünde hedefler geliştirmektedir.¹⁸⁵

Ülkemizde faaliyet gösteren ticari bankaların genel yüzünü değişime götüren en önemli gelişme internet bankacılığı olarak ifade edilmektedir. Müşterilere farklı dağıtım kanallarından ürün ve hizmet sunumunun sağlanabildiği; telefon bankacılığı, internet bankacılığı ve ATM gibi alternatif dağıtım kanallarının maliyet ve karlılık hususlarında sağladığı avantajlar, Türk Bankacılık Sisteminde teknoloji anlamında yapılanmayı da beraberinde getirmiştir.¹⁸⁶ Teknolojinin desteği ile dağıtım kanallarında farklılaşmaya ve gelişmeye giden bankacılık sektörü, Avrupa bankaları ile yarışır derecede bir gelişme göstermiş ve Türk Bankacılığını modern anlamda bankacılık çizgisine taşımıştır.

¹⁸⁴ Amirov, Matin, Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi, Türkiye Değerlemesi Ve Bir Uygulama, İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Bölümü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006, s. 27.

¹⁸⁵ Amirov, a.g.e., s. 27.

¹⁸⁶ Beksirgakızı, Nurjan, İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Uygulama, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Doktora Tezi), 2007, s. 149.

1.4.6. Müşteri Beklentilerinin Yönetimi

Hizmet kalitesi bir işletmenin müşteri beklentilerini karşılama veya bu beklentileri aşma yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda müşteri beklentileri kalitenin ve müşteri tatmininin sağlanmasında ana bileşenlerden biri olmaktadır. Bu açıdan önemli husus, algılanan performans ile beklentilerin tek bir çizgide buluşabilmeleridir. Beklentilerle performansın aynı çizgide buluşamamasının iki temel sebebi olduğu ifade edilmektedir,¹⁸⁷

i) Algılanan performansın düşük olma nedenlerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Fiili performans gerçekten genel anlamda düşük olabileceği gibi, performansın tek bir yönü de olumsuz deneyimlere yol açabilmektedir.

ii) Müşterilerin banka yeteneklerinin üstünde bir beklenti içerisinde olması da beklentiler ile performansın buluşamamasına yol açabilmektedir. İşletmeler kimi zaman gerçek dışı, abartılı vaatlerde bulunabilmektedir. Bu tür durumlarda müşteri beklentileri artış göstermektedir. Eğer artış gösteren bu beklentiler tatmin edilemez ise müşteriler hayal kırıklığına uğramaktadır.

Bankalar, müşterileri ile karşılıklı ilişkilerini devamlı hale getirebilmek adına, müşteri beklentilerini belirlemeli, müşterilerin ürün ya da hizmetten edindikleri performansın ölçüm kriterlerini açık bir şekilde belirtmeli ve müşteri değeriyle ilişkili bütün hususları işletme süreçlerine dâhil etmeye özen göstermelidir.¹⁸⁸ Ancak bu sayede, müşteri beklentilerinin ötesine geçerek hizmet sunumunda bulunulabilecek ve böylece de müşteri sadakati sağlanabilecektir.

1.4.7. Halkla İlişkiler

Kişilerin tasarruflarını güvende tutan kurumlar olarak bankaların diğer işletmelere oranla daha fazla halkla ilişkiler uygulamalarına gereksinimi bulunmaktadır.

¹⁸⁷ Kırıktaş, a.g.e., s. 58.

¹⁸⁸ Demirel, a.g.e., s. 127.

Halkı ikna etmek, güven duyulan bir imaj meydana getirmek, gelişen teknoloji, çeşitlenen hedef kitle ve artan rekabet etkin bir halka ilişkiler çalışmasını bankalar açısından mecburi hale getirmektedir.¹⁸⁹

Hizmet sektöründe olan bankaların ürün bakımından rakipleri ile birbirine benzemesi halka ilişkilere duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Bankalar halkla ilişkiler uygulamaları sayesinde hizmet kalitelerini ve müşteri ilişkilerinin etkinliğini yükselterek güven duyulan bir kurum algısı yaratabilmektedirler.

1.5. Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimine Yönelik Gerçekleştirilen Uygulamalar

Bankalarda müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında gerçekleştirilen uygulamalarla ilgili Türkiye ve dünyadan örnekler verilmesi konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

i) İş Bankası uygulamaları: 26 Ağustos 1924 tarihinde kurulan Türkiye İş Bankası A.Ş. kurulmasından günümüze değin geçen sürede ülke ekonomisine pek çok alanda katkıda bulunmuştur. İş Bankası Türkiye’de bankacılık işlemlerini gerçekleştirmek, sanayi gelişimini başlatmak, ulusal tasarrufları harekete geçirmek, temel ekonomik girişimleri finanse etmek ve kredi gereksinimleri maksadı ile kurulmuştur.

İş bankası teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte, müşterilerinin bütün işlemlerini daha kolay, hızlı ve güvenli bir biçimde en uygun alternatif dağıtım kanalından 7 gün 24 saat gerçekleştirmeye olanak sunacak inovatif, çok kanallı bankacılık ağını geliştirmeye uğraşmaktadır. İş Bankası’nın Türk bankacılığına sunduğu

¹⁸⁹ İraz, a.g.e., s. 214.

müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları kapsamında sayılabilecek bir takım faaliyetleri şu şekilde sıralanabilecektir;¹⁹⁰

a) Tasarruf alışkanlığı yaratmak ve yaygınlaştırmak maksadı ile çokça bilinen ‘kumbara’ uygulaması.

b) Günlük harcamalarda kullanılmak üzere çek uygulaması.

c) Bankamatik ile Türkiye’de elektronik bankacılığın temellerinin atılması.

d) Finans sektöründe ilk kez yatırım hesabı hizmeti.

e) İlk yatırım fonunun kurulması.

f) İlk interaktif telefon bankacılığı hizmeti.

g) İlk internet şubesi.

h) WAP telefon bankacılığı işlemlerinin başlatılması.

ı) İlk Java tabanlı cep telefonu bankacılık hizmeti.

j) Türkiye’de TRLIBOR piyasasına endeksli getiri sunan ilk vadeli mevduat ürünü olan ‘değişken hesabı’ hizmetinin başlatılması.

k) Türkiye’nin ilk sosyal sorumluluk yatırım fonu olan ‘çevreye yatırım fonu’ kurulumu.

l) Konut sektöründe çevre dostu teknolojilerin gelişimi ve yayılmasına destek olması maksadıyla ‘çevre dostu konut kredisi’ ürününün hizmete sunulması.

¹⁹⁰ Kavak, Rifat. «İş Bankası Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Uygulamaları.» İstanbul: Beykent Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, (Basılmamış Yüksek Lisans Projesi), 2013, ss. 7-9.

m) Mobil imza ile şubeye başvurmadan kredi kullanma ve kartsız para çekme işlemlerinin başlatılması.

n) Multi touch özelliğini kullanan ilk getiri karşılaştırma uygulaması olan ‘getiri sihirbazı’ hizmetinin sunumu.

o) Anlık IMKB verilerini sunan ilk finansal uygulama ‘işte yatırım iphone’ uygulamasının hizmete sunulması.

p) Üçüncü nesil mobil telefon teknolojisi (3G) ile görüntülü telefon bankacılığı uygulamasını hayata geçirmek.

r) İnternet şubesi ve mobil bankacılık kanalında işlem güvenliğini pekiştiren, aynı zamanda da bankamatiklerden kart olmadan para çekme olanağı sağlayan ‘cep anahtar’ uygulamasını hizmete sunmak.

ii) First USA Bank Uygulamaları: First USA, Amerika’daki en büyük ve yenilikçi VISA, Master Card ve ‘private label’ kredi kartı ihraç eden kuruluşlarındandır. Bankanın ‘at your request’ (emrinizdeyiz) isimli bir müşteri hizmeti programı bulunmaktadır. Söz konusu program bankanın müşterileri için kişisel sekreter, araştırmacı ve seyahat acentesi özelliklerini aynı anda taşıyan bir hizmetler paketini içermektedir. Bu program, bir yıl süre ile First USA’in bir kredi kartı müşteri olan ve harcamalarında belirli bir alt limiti dolduran müşterileri kapsamaktadır. Banka tarafınca bu müşterilere başvuru formu iletilmektedir. Formda müşterilerin ailesi, yakın arkadaşlarına ait doğum günü bilgileri, hobiler, okunan dergiler, spor ilgileri vb. pek çok kişisel bilgileri talep edilmektedir. Söz konusu seriş üç genel hizmet alanında faaliyet göstermektedir;¹⁹¹

a) Finansal,

b) Seyahat, sosyal etkinlik,

c) Genel Bilgi, hediye, hatırlatma.

¹⁹¹ Kırıktaş, a.g.e., s. 62.

'Emrinizdeyiz' isimli bu servise telefon, e-mail ya da internet vasıtası ile ulaşım sağlanmaktadır. Banka tarafında bu hizmet için 50 kişi istihdam edilmiştir. Müşteriler banka tarafından verilen kart ile satın alma yapmak zorundadırlar ancak bunun yanında bilgi alma için de bu servisten faydalanabilmektedirler.¹⁹² Hizmetin en iyi yanı tamamen müşteri beklentilerine göre kurgulanmış olmasıdır. Aynı zamanda teknoloji ile iç içe olan uygulama sayesinde pek çok işlemde zaman bakımından tasarruf edilmektedir. Müşterilere hem hizmet verilmekte hem de onlar hakkında derinlemesine bilgi toplanarak hizmet sunumu için beklenti analizi sürekli olarak gerçekleştirilebilmektedir.

2. GARANTİ BANKASI MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Garanti Bankası 1946 senesinde Ankara'da kurulmuştur. 30 Haziran 2016 tarihi itibari ile 28.2 milyar TL konsolide büyüklüğü ile Türkiye'nin en büyük ikinci özel bankası konumundadır. Kurumsal, ticari, Kobi, ödeme sistemleri, özel, bireysel ve yatırım bankacılığı dahil olmak üzere bankacılık sektörünün tüm iş kollarında faaliyeti bulunmaktadır. Garanti Bankası'nın 30 Haziran 2016 itibari ile yurt içinde 971, Kıbrıs'ta 7, Lüksemburg ve Malta'da birer olmak üzere yurt dışında 9 şubesi bulunmaktadır. Aynı zamanda Düsseldorf ve Şangay'da birer temsilciliği de bulunmaktadır. Garanti Bankası 4.650 ATM ile hizmet vermekte ve çağrı merkezi, mobil ve sosyal bankacılık platformlarından da müşterilerine ulaşmaktadır.¹⁹³

Garanti Bankası müşteri ilişkileri yönetimi konusuna önem veren bir kurum olarak öne çıkmaktadır. Bankanın genel müdürlüğünde faaliyet gösteren müşteri ilişkileri yönetimi biriminin görevleri; müşteri segmentasyon stratejilerinin belirlenmesi, segmentlere ayrılan müşterilerin izlenmesi, şube/ATM ağının etkinlik ve verimliliğinin ölçülerek şube açma, kapama, şube tipi değişikliklerine karar verilmesi, bankanın müşteri ilişkileri yönetimi stratejilerinin belirlenmesi ve bu kapsamda yeni müşteri

¹⁹² Kırıkaş, a.g.e., s. 63.

kazanımı ve mevcut müşteri koruma analizlerinin yapılması, sadakat programlarının geliştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir.¹⁹⁴

Garanti Bankası'nın kuruluşundan sonra müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında gerçekleştirdiği bazı önemli faaliyetler şu şekildedir;¹⁹⁵

- i) 1995 yılında öğlen açık uygulamasını başlatan ilk banka,
- ii) 1996 senesinde cumartesi günleri açık uygulamasını başlatan ilk banka,
- iii) 1997 yılında yabancı para çek alacaklarının menkul kıymetleştirilmesini gerçekleştiren ilk Türk bankası, birden çok döviz türü kullanımı hususunda dünyanın ilk bankası,
- iv) 1997 yılında Türkiye'nin anında gerçek zamanlı hizmet sunan ilk çok şubesi olan özel bankası,
- v) 1998 senesinde internet üzerinden ticaret yapmayı isteyen sanal mağazalara yeni ve etkin ödeme sistemi çözümlerini sunan SET uyumlu işlemi, Türkiye'de il gerçekleştiren banka,
- vi) 1999 senesinde Türkiye'nin ilk e-ticaret sitesini kuran banka (<http://eticaret.garanti.com.tr>),
- vii) 1999 senesinde sanal pos sistemini ilk sunan banka,
- viii) 2000 senesinde Türkiye'nin ilk çipli ve çok markalı kredi kartı BONUS'u hizmete sunan banka,
- ix) 2000 yılında Türkiye'nin ilk sanal kredi kartını hizmete sunan banka,

¹⁹³ Garanti Bankası. *Garanti'yi Tanıyın*. 2016. <http://www.garanti.com.tr/garantiyitaniyin> (erişildi: 8 23, 2016).

¹⁹⁴ Garanti Bankası. *Management Trainee*. 2016. http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/insan_kaynaklari/garantili_kariyer/yeni_mezunlar/management_trainee.page (erişildi: 8 24, 2016).

¹⁹⁵ Kırıkaş, a.g.e., ss. 76-77.

x) 2001 yılında Türkiye’de yaşayan yabancı uyruklu kişilerin bankacılık işlemi yapabilmeleri için ilk defa tüm dağıtım kanallarından, İngilizce bankacılık hizmeti veren banka olmuştur.

Garanti Bankası, para çekme dâhil olmak üzere tüm bankacılık işlemlerinin %72’sini alternatif dağıtım kanallarından gerçekleştiren bir banka olarak müşteri ilişkileri yönetiminin teknoloji ile bütünleşmesi sürecini etkin bir şekilde yönetmektedir. Garanti Bankasının müşteri ilişkilerine verdiği önem oluşturduğu memnuniyet anayasasında da açıkça görülmektedir.¹⁹⁶

i) Müşteri, en önemli varlık sebebizdir.

ii) Müşteri, yeni müşteri kazandırma veya kaybettirme ihtimali olan kişidir.

iii) Müşteri, ihtiyaçları tespit edilerek kendisine her zaman özen gösterilmesi gereken kişidir.

iv) Müşteri, ürün veya hizmet sattıktan sonra da sürekli memnun edilmesi gereken kişidir.

v) Müşteri memnuniyeti, fark yaratmak, rakiplerin önünde yer almak, büyümek ve kar elde etmek için şarttır.

vi) Tüm müşteriler, kaliteli hizmet alma hakkına sahiptir.

vii) Tüm Garantililer müşteri memnuniyetini oluşturmak ve müşterilerin ‘Garanti benim için düşünür, yaratır ve yapar. Kendimi Garanti’de güvende hissedirim’ demesini sağlamakla yükümlüdür.

¹⁹⁶ Garanti Bankası. *Haklı Müşteri Hattı*. 2016. http://www.garanti.com.tr/tr/yaritim_ve_oneriler/hakli_musteri_hatti/musteri_memnuniyeti_anayasasi.page (erişildi: 8 24, 2016).

viii) Tüm müşteriler ‘Garanti Müşterisi’dir. Başka kurum, şube veya portföyün müşterisi olduğu gerekçesi ile müşteriye sunulacak hizmet kalitesinden taviz verilemez.

ix) Müşteriyi zamanında bilgilendirmek ve doğru kişiye/kanala yönlendirmek, müşteri memnuniyetinin birinci koşuludur.

x) Bütün müşteriler, kullandığı ürün ve hizmetle ilgili şikâyet iletme hakkına sahiptir.

Müşteri memnuniyeti anayasası olarak ifade edilen ilkler esasında günümüz dünyasında tüm bankaların uygulaması gereken ilkeler olarak öne çıkmaktadır. Yönetim kademesinden çalışanlara değin tüm çalışanların bu ilkelere sadık kalarak görevlerini gerçekleştirmeleri başarıyı elde etme hususunda atılacak en önemli adım olacaktır. Bu sayede söz konusu kalite politikalarıyla müşteri memnuniyeti oluşturulabilecek ve müşteriye merkeze alan bir algı yaratılabilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GARANTİ BANKASI'NDA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çağımızda neredeyse tüm işletmelerde müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin meydana getirilmesi bir amaç ve zorunluluk haline gelmiştir. Bankacılık sektöründe müşteri sadakatinin kazanılması, rekabet konusunda avantaj elde edilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve bu sayede müşterilerin memnun edilmesi, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının etkinliği ile doğru orantılı olmaktadır.

Bu çalışmanın nihai amacı, Türkiye'deki en büyük bankalardan biri olan Garanti Bankası'nın, müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin analiz edilmesi ve anlamlı bir ilişki olup olmadığının açıklanmasıdır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmada Garanti Bankası'ndan hizmet alan müşterilerin ekonomik özellikleri göz önünde tutulmuş ve bankanın hizmetleriyle beraber müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında hayata geçirilen uygulamaların memnuniyet etkisi incelenerek betimsel türde bilgi elde edilmiştir. Bu bağlamda araştırmada kullanılan ilk model, betimsel araştırmadır.

Çalışmada ayrıca, müşterilerin memnuniyet düzeylerinin bankanın sunduğu hizmetlerle olan ilişkisi incelenmiştir. Bu bağlamda ikinci model, ilişki araştırmadır. Örneklemenin belirlenmesi aşamasında gerekli izinler bankadan alınmadığında anket çalışması rastgele örneklem yöntemi ile belirlenmiş ve anket Ağustos 2016 ayında online bir arayüz üzerinden katılımcılara ulaştırılarak gerçekleştirilmiştir. Böylece anket formunu dolduran kişiler araştırmanın örneklemine meydana getirmektedir. Örneklem hacmi toplam 100 kişiden oluşmakta ancak eksik ya da yanlış doldurulan anketler

elendikten sonra 84 form üzerinden değerlendirme sağlanmıştır. Örneklemi oluşturan katılımcılar 47 kadın, 37 erkek olarak dağılım göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS istatistik programı üzerinden analiz edilmiştir. Kullanılan analizler; frekans analizi, çapraz tablo ve ki kare bağımsızlık testleridir.

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın taşıdığı belli başlı sınırlılıklar şu şekildedir;

- i) Garanti Bankası müşterilerine kişisel çevre üzerinden ulaşılmaya çalışılması,
- ii) Araştırmanın online ortamda gerçekleştirilmesinden dolayı formun doldurulması esnasında istenebilecek bilgileri aktaramamak,
- iii) Örneklem görece küçük olması.

4. ANKETİN GEÇERLİĞİ VE GÜVENİRLİĞİ

Bir kişinin bir olaya karşı bilgi, tutum ve davranışları, ölçekte yer alan sorulara verdiği yanıtlar doğrultusunda, güvenilirlik hesaplanmaktadır. Ankette yer alan soruların birbirleriyle yakınlık ilişkisini ortaya koymak adına bu analiz yapılmaktadır. Anketin güvenilir olması soruların birbirleriyle yüksek korelasyon göstermesi halinde olanaklı olmaktadır. Söz konusu korelasyonlardan hareketle güvenilirlik ölçüleri geliştirilmiş durumdadır. Güvenirliğin hesaplanması için kullanılan yöntemlerden biri de ‘Cronbach’s Alpha’ katsayısıdır. Bu katsayı 0 ila 1 arasında değişmektedir. X’i çıkan bir katsayı değeri olarak düşürsek;¹⁹⁷

$0.00 \leq X < 0.40$; anket güvenilir değildir.

$0.40 \leq X < 0.60$; anket düşük güvenilirliktedir.

¹⁹⁷ Kırıkaş, a.g.e., s. 85.

$0.60 \leq X < 0.80$; anket oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq X < 1.00$; anket yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 2.'de bu çalışmanın katsayısı izlenmektedir;

Tablo 2. Güvenilirlik Tablosu

Cronbach's Alpha
0,959

Buna göre; Cronbach's Alpha değeri 0,959 olduğundan anket yüksek derecede güvenilirlik göstermektedir.

5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada test edilen hipotezler şu şekildedir;

H1: Garanti Bankası'nın sunduğu yeni hizmetlerle müşteri memnuniyet derecesi arasında yordayıcı bir ilişki vardır.

H2: Garanti Bankası ile çalışmaktan duyulan memnuniyet ile müşterilerin eğitim seviyeleri arasında yordayıcı bir ilişki vardır.

H3: Garanti Bankası ile çalışmaktan duyulan memnuniyet ile müşterilerin aylık ortalama gelir seviyeleri arasında yordayıcı bir ilişki vardır.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Aralıkları

Yaş	Frekans	Yüzde
18-25	7	8,3
26-35	48	57,1
36-45	25	29,8
46-55	3	3,6
56 ve üzeri	1	1,2
Toplam	84	100

Ankete katılım sağlayan 84 müşterinin %57,1'i 26-35 yaş aralığında, %29,8'i 36-45 yaş aralığında, %8,3'ü 18-25 yaş aralığındadır. %1,2 oranında katılımcı ise 56 ve üzerinde yaş grubundadır.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	47	56
Erkek	37	44
Toplam	84	100

Ankete katılan kişilerin 47'si (%56) kadın, 37'si (%44) ise erkektir.

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Eğitim düzeyi	Frekans	Yüzde
İlkokul	1	1,2
Ortaokul	6	7,1
Lise	16	19
Lisans	49	58,3
Lisansüstü	12	14,3
Toplam	84	100

Ankete katılım sağlayan kişilerin %58,3'ü lisans derecesinde, %19'u lise seviyesinde, %14,3'ü lisansüstü seviyesinde, %7,1', ortaokul ve %1,2'si de ilkokul düzeyinde eğitim almıştır.

Tablo 6. Katılımcıların Aylık Ortalama Gelir Dağılımları

Aylık Ortalama Gelir	Frekans	Yüzde
1500 ve altı	9	10,7
1501-2500	32	38,1
2501-3500	21	25
3501-4500	5	6
4501-5500	10	11,9
5501 ve üzeri	7	8,3
Toplam	84	100

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların %38,1'i 1501-2500 TL, %25'i 2501-3500 TL, %11,9'u 4501-5500 TL, %10,7'si 1500 TL ve altı gelir aralığındadır. Katılımcıların %8,3'ü 5501 ve üzeri, %6'sı ise 3501-4500 TL gelir aralığında yer almaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların Mesleki Dağılımları

Meslek	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi	5	6
Serbest Meslek Sahibi	9	10,7
Memur	11	13,1
Emekli	1	1,2
Öğrenci	2	2,4
İşçi	21	25
Diğer	35	41,7
Toplam	84	100

Ankete katılan müşterilerin önemli bir oranı (%41,7) meslek belirtmemiş ve diğer grubunun içinde değerlendirilmiştir. Müşterilerin %25'i mesleğini işçi olarak belirtmiştir. Katılımcıların %13,1'i ise memurdur. Kalan katılımcılar ise sırası ile %10,7 serbest meslek, %6 işletme sahibi, %2,4 öğrenci, %1,2 emeklidir.

Tablo 8. Katılımcıların Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi

Memnuniyet derecesi	Frekans	Yüzde
Hiç memnun değilim	5	6
Memnunum	59	70,2
Çok memnunum	20	23,8
Toplam	84	100

Katılımcıların %6'sı Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Bunun yanında %70,2 oranında katılımcı memnun ve %23,8 oranında katılımcı da çok memnun olduğunu iletmiştir. Buna göre katılımcıların %94'ü memnun olan müşterilerden meydana gelmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Garanti Bankası Dışında Bir Banka İle Çalışma Durumu

Garanti Bankası dışında bir banka ile çalışma	Frekans	Yüzde
Evet	59	70,2
Hayır	25	29,8
Toplam	84	100

Ankete katılan müşterilerin %70,2'si başka bir bankayla da çalışmaktadır. Müşterilerin %29,8'i ise Garanti Bankası dışında bir banka ile çalışmamaktadır.

Tablo 10. Garanti Bankası İle Çalışma Süresi ve Tavsiye Etme Derecesi Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Süresi	Tavsiye Etme Derecesi			Toplam
	Kesinlikle tavsiye etmem	Kararsızım	Kesinlikle tavsiye ederim	
0-6 ay	0	4	4	8
%	0%	50%	50%	
7-12 ay	0	1	4	5
%	0%	20%	80%	
1-3 yıl	1	4	5	10
%	10%	40%	50%	
3-5 yıl	0	6	6	12
%	0%	50%	50%	
5 yıl ve üzeri	1	15	33	49
%	2%	30,60%	67,30%	
Toplam	2	30	52	84
%	2,40%	35,70%	61,90%	

Katılımcılardan Garanti Bankası'yla 5 yıl ve üzeri bir süredir çalışanların %67,30'u bankayı kesinlikle tavsiye edeceğini ifade etmiştir. Bankayla 7-12 ay süre ile çalışanların ise %80'i bankayı yakınlarına ve çevrelerine tavsiye etme eğilimi taşımaktadır. Bankanın 3 ila 5 yıldır müşterisi olan kişilerin ise %50'si tavsiye etme konusunda kararsızlık yaşarken, diğer %50'si tavsiyede bulunacağını bildirmiştir.

Tablo 11. Garanti Bankası Güvenilirlik

Memnuniyet derecesi	Frekans	Yüzde
Hiç memnun değilim	4	4,8
Memnunum	41	48,8
Tamamen memnunum	38	45,2
Atlanan	1	1,2
Toplam	84	100

Ankete dâhil olan müşterileri %45,2'si Garanti Bankası'nı tamamen güvenilir olarak görmektedir. Bunun yanında müşterilerin %48,8'i de bankayı güvenilir bulmaktadır. Bankayı güvenilir bulmayan müşterilerin oranı %4,8'dir.

Tablo 12. Garanti Bankası Hizmetlere Ulaşılabilirlik

Memnuniyet derecesi	Frekans	Yüzde
Hiç memnun değilim	8	9,5
Memnunum	40	47,6
Tamamen memnunum	35	41,7
Atlanan	1	1,2
Toplam	84	100

Katılımcıların %41,7'si Garanti Bankası hizmetlerinin ulaşılabilirliğinden tamamen memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında katılımcıların %47,6'sı da hizmetlere ulaşma hususunda memnun durumda olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 13. Garanti Bankası Karşılama-İlgi-Saygı Memnuniyet Derecesi

Memnuniyet derecesi	Frekans	Yüzde
Hiç memnun değilim	8	9,5
Memnunum	45	53,6
Tamamen memnunum	30	35,7
Atlanan	1	1,2
Toplam	84	100

Ankete dâhil olan müşterilerin %35,7'si Garanti Bankası çalışanlarından karşılama, ilgili olma ve saygılı davranma hususlarında tamamen memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Bunun yanında katılımcıların %53,6'sı da çalışanların belirten davranışlarından memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Banka çalışanlarının bu özelliklerinden memnun olmayan katılımcı oranı ise %9,5'tir.

Tablo 14. Garanti Bankası İşlemlerdeki Gizlilikten Memnuniyet Derecesi

Memnuniyet derecesi	Frekans	Yüzde
Hiç memnun değilim	7	8,3
Memnunum	42	50
Tamamen memnunum	34	40,5
Atlanan	1	1,2
Toplam	84	100

Ankete dâhil olan müşterilerin %40,5'i Garanti Bankası'nın gizlilik anlayışından tamamen memnun olduğunu bildirmiştir. Müşterilerin %50'sinin ise memnun olduğu; bunun yanında %8,3'ünün ise memnun olmadığı izlenmiştir.

Tablo 15. Öğlen Açık Şube Bankacılığı ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Öğlen Açık Şube Bankacılığı			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	1	4	0	5
%	20%	80%	0%	100%
Memnunum	4	38	16	58
%	6,90%	65,50%	27,60%	100%
Çok memnunum	0	11	9	20
%	0%	55%	45%	100%
Toplam	5	53	25	83
%	6%	63,90%	30,10%	100%

Öğlen açık şube bankacılığında memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan tamamen memnun olan müşterilerin %45'i bankanın öğlen açık olmasından tamamen memnun olduğunu, %55'i ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %27,60'ı bankanın öğlen açık olmasından tamamen memnun olduğunu, %65,50'si ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %80'i ise bankanın öğlen açık olmasından memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 16. Cumartesi Açık Şube Bankacılığı ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Cumartesi Açık Şube Bankacılığı			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	2	3	0	5
%	40%	60%	0%	100%
Memnunum	4	39	15	58
%	6,90%	67,20%	25,90%	100%
Çok memnunum	0	10	10	20
%	0%	50%	50%	100%
Toplam	6	52	25	83
%	7,20%	62,70%	30,10%	100%

Cumartesi günleri açık şube bankacılığında memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan tamamen memnun olan müşterilerin %50'si bankanın cumartesi günleri açık olmasından tamamen memnun olduğunu, %50'si ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %25,90'si bankanın cumartesi günleri açık olmasından tamamen memnun olduğunu, %67,20'si ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %60'ı ise bankanın cumartesi günleri açık olmasından memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 17. Nakit Yönetim Hesabı ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Nakit Yönetim Hesabı			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	3	2	0	5
%	60%	40%	0%	100%
Hiç memnun değilim	9	41	8	58
%	15,50%	70,70%	13,80%	100%
Çok memnunum	3	8	9	20
%	15%	40%	45,00%	100%
Toplam	15	51	17	83
%	18,10%	61,40%	20,50%	100%

Nakit yönetim hesabından memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan tamamen memnun olan müşterilerin %45'i bankanın nakit yönetim hesabı hizmetinden tamamen memnun olduğunu, %40'ı ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %13,80'i bankanın nakit yönetim hesabı hizmetinden tamamen memnun olduğunu, %70,70'i ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %40'ı ise bankanın nakit yönetim hesabı hizmetinden memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 18. Çipli ve Çok Markalı Kredi Kartı ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Çipli ve Çok Markalı Kredi Kartı			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	2	3	0	5
%	40%	60%	0%	100%
Memnunum	6	35	17	58
%	10,30%	60,30%	29,30%	100%
Çok memnunum	0	8	12	20
%	0%	40%	60%	100%
Toplam	8	46	29	83
%	9,60%	55,40%	34,90%	100%

Çipli ve çok bankalı kredi kartından memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan tamamen memnun olan müşterilerin %60'ı bankanın kredi kartı hizmetinden tamamen memnun olduğunu, %40'ı ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %29,30'u bankanın kredi kartı hizmetinden tamamen memnun olduğunu, %60,30'u ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %60'ı ise bankanın kredi kartı hizmetinden memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 19. Cep Telefonu İle Havale ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Cep Telefonu İle Havale			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	2	3	0	5
%	40%	60%	0%	100%
Memnunum	2	35	21	58
%	3,40%	60,30%	36,20%	100%
Çok memnunum	1	5	14	20
%	5%	25%	70%	100%
Toplam	5	43	35	83
%	6%	51,80%	42,20%	100%

Cep telefonu ile havale hizmetinden memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan tamamen memnun olan müşterilerin %70'i bankanın cep telefonu ile havale hizmetinden tamamen memnun olduğunu, %25'i ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %36,20'si bankanın cep telefonu ile havale hizmetinden tamamen memnun olduğunu, %60,30'u ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %60'ı ise bankanın cep telefonu ile havale hizmetinden memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 20. Cep Bank Uygulaması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Cep Bank Uygulaması			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	2	3	0	5
%	40%	60%	0%	100%
Memnunum	2	31	25	58
%	3,40%	53,40%	43,10%	100%
Çok memnunum	1	4	15	20
%	5%	20%	75%	100%
Toplam	5	38	40	83
%	6%	45,80%	48,20%	100%

Cep Bank uygulamasından memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan tamamen memnun olan müşterilerin %75'i bankanın cep bank uygulamasını kullanmaktan tamamen memnun olduğunu, %20'si ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %43,10'u bankanın cep bank uygulamasından tamamen memnun olduğunu, %53,40'ı ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %60'ı ise bankanın cep bank uygulamasını kullanmaktan memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 21. Mobil İnternet Bankacılığı ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Mobil İnternet Bankacılığı			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	2	3	0	5
%	40%	60%	0%	100%
Memnunum	2	26	30	58
%	3,40%	44,80%	51,70%	100%
Çok memnunum	1	2	17	20
%	5%	20%	75%	100%
Toplam	5	31	47	83
%	6%	37,30%	56,60%	100%

Mobil internet bankacılığı hizmetinden memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan tamamen memnun olan müşterilerin %75'i bankanın mobil internet bankacılığı hizmetinden tamamen memnun olduğunu, %20'si ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %51,70'i bankanın mobil internet bankacılığı hizmetinden tamamen memnun olduğunu, %44,80'i ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %60'ı ise bankanın mobil internet bankacılığı hizmetinden memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 22. Sık Hata Yapılmaması ve Garanti Bankasını Yakınlarına Tavsiye Etme Arasındaki İlişki

Bankayı Yakınlarına Tavsiye Etme	Sık Hata Yapılmaması			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Kesinlikle tavsiye etmem	1	1	0	2
%	50%	50%	0%	100%
Kararsızım	1	23	6	30
%	3,30%	76,70%	20%	100%
Kesinlikle tavsiye ederim	0	31	21	52
%	0%	59,60%	40,40%	100%
Toplam	2	55	27	84
%	2,40%	65,50%	32,10%	100%

Banka işlemlerinde sık hata yapılmamasından memnun olma ile Garanti Bankası'nı yakınlarında tavsiye etme çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası'nı yakınlarına tavsiye eden müşterilerin %40,40'ı banka işlemlerinde sık hata yapılmamasından tamamen memnun olduğunu, %59,60'ı ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası'nı yakınlarına tavsiye etme hususunda kararsız olan müşterilerin %20'si banka işlemlerinde sık hata yapılmamasından tamamen memnun olduğunu, %76,70'i ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası'nı yakınlarına tavsiye etmeyecek müşterilerin %50'si ise banka işlemlerinde sık hata yapılmamasından memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 23. İşlemlerin Hızlı Gerçekleştirilmesi ve Garanti Bankası'nı Yakınlarına Tavsiye Etme Arasındaki İlişki

Bankayı Yakınlarına Tavsiye Etme	İşlemlerin Hızlı Gerçekleştirilmesi			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Kesinlikle tavsiye etmem	1	1	0	2
%	50%	50%	0%	100%
Kararsızım	15	13	1	29
%	51,70%	44,80%	3%	100%
Kesinlikle tavsiye ederim	9	28	15	52
%	17%	53,80%	28,80%	100%
Toplam	25	42	16	83
%	30,10%	50,60%	19,30%	100%

İşlemlerin hızlı gerçekleştirilmesi ile Garanti Bankası'nı yakınlarında tavsiye etme çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası'nı yakınlarına tavsiye eden müşterilerin %28,80'i banka işlemlerinin gerçekleştirilme hızından tamamen memnun olduğunu, %53,80'i ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası'nı yakınlarına tavsiye etme hususunda kararsız olan müşterilerin %3'ü banka işlemlerinin gerçekleştirilme hızından tamamen memnun olduğunu, %44,80'i ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası'nı yakınlarına tavsiye etmeyecek müşterilerin %50'si ise banka işlemlerinin gerçekleştirilme hızından memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 24. Personelin Güler Yüzlü Olması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Personelin Güler Yüzlü Olması			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	2	3	0	5
%	40%	60%	0%	100%
Memnunum	5	34	19	58
%	8,60%	56,60%	32,80%	100%
Çok memnunum	1	5	14	20
%	5%	25%	70%	100%
Toplam	8	42	33	83
%	10%	50,60%	39,80%	100%

Personelin güler yüzlü olmasıyla Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan tamamen memnun olan müşterilerin %70'i personelin güler yüzlülüğünden memnun olduğunu, %25'si ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %32,80'i banka personelinin güler yüzlü olmasından memnun olduğunu, %56,60'ı ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %60'ı ise banka personelinin güler yüzlü olmasından memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 25. Personelin Bakımlı Olması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Personelin Bakımlı Olması			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	1	4	0	5
%	20%	80%	0%	100%
Memnunum	2	34	22	58
%	3,40%	58,60%	37,90%	100%
Çok memnunum	1	4	15	20
%	5%	20%	75%	100%
Toplam	4	42	37	83
%	5%	50,60%	44,60%	100%

Personelin bakımlı olmasından hoşun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan tamamen memnun olan müşterilerin %75'i personelinin bakımlı olmasından tamamen memnun olduğunu, %20'si ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %37,90'ı banka personelinin bakımlı olmasından tamamen memnun olduğunu, %58,60'ı ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %80'i ise banka personelinin bakımlı olmasından memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 26. Personelin Giyiminin Düzgün Olması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Personelin Giyiminin Düzgün Olması			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	1	4	0	5
%	20%	80%	0%	100%
Memnunum	1	39	18	58
%	1,70%	67,20%	31%	100%
Çok memnunum	1	4	15	20
%	5%	20%	75%	100%
Toplam	3	47	33	83
%	3,60%	56,60%	39,80%	100%

Personelin giyiminden duyulan hoşnutluk ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan tamamen memnun olan müşterilerin %75'i banka personelinin giyiminden tamamen memnun olduğunu, %20'si ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %31'i banka personelinin giyiminden memnun olduğunu tamamen memnun olduğunu, %67,20'si ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %80'i ise banka personelinin giyiminden memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 27. Personelin Sorunlara Çözüm Bulması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Personelin Sorunlara Çözüm Bulması			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	5	0	0	5
%	100%	0%	0%	100%
Memnunum	7	31	20	58
%	12,10%	53,40%	35%	100%
Çok memnunum	1	3	16	20
%	5%	15%	80%	100%
Toplam	13	34	36	83
%	15,70%	41%	43,40%	100%

Personelin sorunlara çözüm getirebilmesi ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan tamamen memnun olan müşterilerin %80'i banka personelinin sorunlara çözüm bulmasından tamamen memnun olduğunu, %15'si ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %35'i banka personelinin sorunlara çözüm getirmesinden mobil tamamen memnun olduğunu, %53,40'ı ise memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 28. Personelin Bilgi Düzeyi ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Personelin Bilgi Düzeyi			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	1	4	0	5
%	20%	80%	0%	100%
Memnunum	4	37	17	58
%	6,90%	63,80%	29%	100%
Çok memnunum	1	3	16	20
%	5%	15%	80%	100%
Toplam	6	44	33	83
%	7,20%	53%	39,80%	100%

Personelin bilgi düzeyinden memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan çok memnun olan müşterilerin %80'i banka personelinin bilgi düzeyinden tamamen memnun olduğunu, %15'i ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %29'u banka personelinin bilgi düzeyinden tamamen memnun olduğunu, %63,80'i ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %80'i ise banka personelinin bilgi düzeyinden memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 29. Personelin Kibar Olması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Personelin Kibar Olması			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	1	4	0	5
%	20%	80%	0%	100%
Memnunum	5	34	19	58
%	8,60%	58,60%	33%	100%
Çok memnunum	1	4	15	20
%	5%	20%	75%	100%
Toplam	7	42	34	83
%	8,40%	50,60%	41%	100%

Personelin kibar ve nazik olmasından memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan çok memnun olan müşterilerin %75'i banka personelinin kibar ve nazik olmasından tamamen memnun olduğunu, %20'si ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %33'ü banka personelinin kibar olmasından tamamen memnun olduğunu, %58,60'i ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %80'i ise banka personelinin kibar olmasından memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 30. Personelin Güven Oluşturması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Personelin Güven Oluşturması			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	1	4	0	5
%	20%	80%	0%	100%
Memnunum	5	35	18	58
%	8,60%	60,30%	31%	100%
Çok memnunum	1	3	16	20
%	5%	15%	80%	100%
Toplam	7	42	34	83
%	8,40%	50,60%	41%	100%

Personelin güven oluşturmaktan memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan çok memnun olan müşterilerin %80'i banka personelinin güven vermesinden tamamen memnun olduğunu, %15'i ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %31'i banka personelinin güven oluşturmaktan tamamen memnun olduğunu, %60,30'u ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %80'i ise banka güven oluşturmaktan memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 31. Personelin Müşteri Karşılması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Personelin Müşteri Karşılması			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	1	4	0	5
%	20%	80%	0%	100%
Memnunum	4	37	17	58
%	6,90%	63,80%	29%	100%
Çok memnunum	1	4	15	20
%	5%	20%	75%	100%
Toplam	6	45	34	83
%	7,20%	54,20%	38,60%	100%

Personelin müşteri karşılmasından memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan çok memnun olan müşterilerin %75'i banka personelinin müşteri karşılmasından tamamen memnun olduğunu, %20'si ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %29'u banka personelinin müşteri karşılmasından tamamen memnun olduğunu, %63,80'i ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %80'i ise banka personelinin müşteri karşılmasından memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 32. Personelin Müşteri Yönlendirmesi ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Personelin Müşteri Yönlendirmesi			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	2	3	0	5
%	40%	60%	0%	100%
Memnunum	6	34	18	58
%	10,30%	58,60%	31%	100%
Çok memnunum	1	6	13	20
%	5%	30%	65%	100%
Toplam	9	43	31	83
%	10,80%	51,80%	37,30%	100%

Personelin müşteri yönlendirmesinden memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan çok memnun olan müşterilerin %65'i banka personelinin müşteri yönlendirmesinden tamamen memnun olduğunu, %30'u ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %31'i banka personelinin müşteri yönlendirmesinden tamamen memnun olduğunu, %58,60'ı ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %60'ı ise banka personelinin müşteri yönlendirmesinden memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 33. Banka İç Görself ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Banka İç Görself			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	2	3	0	5
%	40%	60%	0%	100%
Memnunum	3	41	14	58
%	5,20%	70,70%	24%	100%
Çok memnunum	0	6	14	20
%	0%	30%	70%	100%
Toplam	5	50	28	83
%	6,00%	60,20%	33,70%	100%

Bankanın iç görselfinden memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan çok memnun olan müşterilerin %70'i banka iç görselfinden tamamen memnun olduğunu, %30'u ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %24'ü banka iç görselfinden tamamen memnun olduğunu, %70,70'i ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %60'ı ise banka iç görselfinden memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 34. Banka Dış Görseli ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Banka Dış Görseli			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	2	3	0	5
%	40%	60%	0%	100%
Memnunum	5	37	16	58
%	8,60%	63,80%	27,60%	100%
Çok memnunum	0	5	15	20
%	0%	25%	75%	100%
Toplam	7	45	31	83
%	8,40%	54,20%	37,30%	100%

Bankanın dış görselinden memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan çok memnun olan müşterilerin %75'i banka dış görselinden tamamen memnun olduğunu, %25'i ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %27,60'ı banka dış görselinden tamamen memnun olduğunu, %63,80'i ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %60'ı ise banka dış görselinden memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 35. Gişe Sayılarının Yeterliliği ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Gişe Sayılarının Yeterliliği			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	3	2	0	5
%	60%	40%	0%	100%
Memnunum	13	36	9	58
%	22,40%	62,10%	15,50%	100%
Çok memnunum	2	10	8	20
%	10%	50%	40%	100%
Toplam	18	48	17	83
%	21,70%	54,20%	20,50%	100%

Gişe sayılarından memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan çok memnun olan müşterilerin %40'ı banka gişelerinin sayılarından tamamen memnun olduğunu, %50'si ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %15,50'si banka gişe sayılarından tamamen memnun olduğunu, %62,10'u ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %40'ı ise banka gişe sayılarından memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 36. Gişelerin Tamamının Çalışması ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Gişelerin Tamamının Çalışması			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	2	3	0	5
%	40%	60%	0%	100%
Memnunum	14	35	9	58
%	24,10%	60,30%	15,50%	100%
Çok memnunum	1	10	9	20
%	5%	50%	45%	100%
Toplam	17	48	18	83
%	20,50%	54,20%	21,70%	100%

Gişe tamamının çalışmasından memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan çok memnun olan müşterilerin %45'i banka gişelerinin tamamının çalışmasından tamamen memnun olduğunu, %50'si ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %15,50'si banka gişelerinin tamamının çalışmasından tamamen memnun olduğunu, %60,30'u ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %60'ı ise bankanın gişelerinin tamamının çalışmasından memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 37. Bekleme Alanlarının Yeterliliği ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Bekleme Alanlarının Yeterliliği			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	3	2	0	5
%	60%	40%	0%	100%
Memnunum	11	38	9	58
%	19,00%	65,50%	15,50%	100%
Çok memnunum	0	10	10	20
%	0%	50%	50%	100%
Toplam	14	50	19	83
%	16,90%	60,20%	22,90%	100%

Bekleme alanlarının yeterliliğinden memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan çok memnun olan müşterilerin %50'si bankadaki bekleme alanlarının yeterliliğinden tamamen memnun olduğunu, %50'si ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %15,50'si bankanın bekleme alanlarının yeterliliğinden tamamen memnun olduğunu, %65,50'si ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %40'ı ise bankanın bekleme alanlarının yeterliliğinden memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 38. Şubelerin Yeri ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Şubelerin Yeri			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	3	2	0	5
%	60%	40%	0%	100%
Memnunum	3	41	14	58
%	5,20%	70,70%	24,10%	100%
Çok memnunum	1	5	14	20
%	5%	25%	70%	100%
Toplam	7	48	28	83
%	8,40%	57,80%	33,70%	100%

Şubelerin yerinden memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan çok memnun olan müşterilerin %70'i banka şubelerinin yerinden tamamen memnun olduğunu, %25'i ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %24,10'u banka şubelerinin yerinden tamamen memnun olduğunu, %70,70'i ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %40'ı ise banka şubelerinin yerinden memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 39. Şubelere Ulaşım ve Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi	Şubelere Ulaşım			Toplam
	Hiç memnun değilim	Memnunum	Tamamen memnunum	
Hiç memnun değilim	3	2	0	5
%	60%	40%	0%	100%
Memnunum	3	38	17	58
%	5,20%	65,50%	29,30%	100%
Çok memnunum	1	7	12	20
%	5%	35%	60%	100%
Toplam	7	47	29	83
%	8,40%	56,60%	34,90%	100%

Banka şubelerinin erişilebilirliğinden memnun olma ile Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olma çapraz analizi sonuçlarına baktığımızda;

i) Garanti Bankası ile çalışmaktan çok memnun olan müşterilerin %60'ı banka şubelerinin erişilebilirliğinden tamamen memnun olduğunu, %35'i ise memnun olduğunu belirtmiştir.

ii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olan müşterilerin %29,30'u banka şubelerinin erişilebilirliğinden tamamen memnun olduğunu, %65,50'si ise memnun olduğunu iletmiştir.

iii) Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olmayan müşterilerin %40'ı ise banka şubelerinin erişilebilirliğinden memnun olduğunu iletmiştir.

Tablo 40. Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi ve Yeni Hizmetler Sunulması Arasında Ki Kare Bağımsızlık Testi

Ki Kare Test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,397(a)	4	0,000
Likelihood Ratio	30,22	4	0,000
Linear-by-Linear Association	21,641	1	0,000
N of Valid Cases	83		

Garanti Bankası ile çalışmaktan duyulan memnuniyet derecesi ile yeni hizmetler sunulması arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını analiz etmek maksadıyla yapılan ki kare analizi neticesinde, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ($x^2=39,397:P<,05$); H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 41. Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi ve Eğitim Düzeyi Arasında Ki Kare Bağımsızlık Testi

Ki Kare Test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,929(a)	8	0,544
Likelihood Ratio	6,26	8	0,618
Linear-by-Linear Association	0,446	1	0,504
N of Valid Cases	84		

Garanti Bankası ile çalışmaktan duyulan memnuniyet derecesi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını analiz etmek maksadıyla yapılan ki kare analizi neticesinde, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Buna göre ($x^2=6,929:P>,05$); H2 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 42. Garanti Bankası İle Çalışma Memnuniyet Derecesi ve Aylık Ortalama Gelir Düzeyi Arasında Ki Kare Bağımsızlık Testi

Ki Kare Test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,078(a)	10	0,525
Likelihood Ratio	9,681	10	0,469
Linear-by-Linear Association	1,606	1	0,205
N of Valid Cases	84		

Garanti Bankası ile çalışmaktan duyulan memnuniyet derecesi ile aylık ortalama gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını analiz etmek maksadıyla yapılan ki kare analizi neticesinde, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Buna göre ($\chi^2=9,078:P>,05$); H3 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 43. Garanti Bankası İnternet Bankacılığı Kullanımı

İnternet Bankacılığı Kullanımı	Frekans	Yüzde
Evet	71	84,5
Hayır	12	14,3
Atlanan	1	1,2
Toplam	84	100

Çalışmaya dâhil olan müşterilerin %84,5'i internet bankacılığı hizmetinden yararlandığını, buna karşın %14,3'ü internet bankacılığı kullanmadığını belirtmiştir.

Tablo 44. Garanti Bankası İnternet Bankacılığı Kullanım Memnuniyeti

İnternet Bankacılığı Kullanım Memnuniyeti	Frekans	Yüzde
Hiç memnun değilim	3	3,6
Memnunum	23	27,4
Tamamen memnunum	47	56,0
Atlanan	11	13,1
Toplam	84	100

Çalışmaya dâhil olan ve internet bankacılığı kullanan müşterilerin bu hizmetten memnuniyet durumları şu şekildedir;

i) Katılımcıların %56'sı aldıkları hizmetten tamamen memnundur,

ii) %27,4 oranında katılımcı memnun,

iii) %3,6 oranında katılımcı ise internet bankacılığı hizmetinden memnun değildir.

Tablo 45. Garanti Bankası ATM Kullanımı

ATM Kullanımı	Frekans	Yüzde
Evet	73	86,9
Hayır	10	11,9
Atlanan	1	1,2
Toplam	84	100

Çalışmaya dâhil olan katılımcıların %86,9'u ATM hizmetinden yararlanırken, %11,9'u bu hizmetten yararlanmamaktadır.

Tablo 46. Garanti Bankası ATM Kullanım Memnuniyeti

ATM Kullanım Memnuniyeti	Frekans	Yüzde
Hiç memnun değilim	3	3,6
Memnunum	23	27,4
Tamamen memnunum	47	56
Atlanan	11	13,1
Toplam	84	100

Katılımcılardan ATM hizmeti alanların memnuniyet derecelerine bakıldığında;

- i) %56 oranında katılımcı bu hizmetten tamamen memnun,
- ii) %27,4 oranında katılımcı memnun,
- iii) %3,6 oranında katılımcı ise hiç memnun değil olarak görüş bildirmiştir.

Tablo 47. Garanti Bankası Telefon Bankacılığı Kullanımı

Telefon Bankacılığı Kullanım	Frekans	Yüzde
Evet	56	66,7
Hayır	27	32,1
Atlanan	1	1,2
Toplam	84	100

Ankete katılan müşterilerin %66,7'si bankanın sunduğu telefon bankacılığı hizmetinden yararlandığını belirtmiştir. Buna karşın katılımcıların %32,1'i bu hizmetten faydalanmadığını ifade etmiştir.

Tablo 48. Garanti Bankası Telefon Bankacılığı Kullanım Memnuniyeti

Telefon Bankacılığı Kullanım Memnuniyeti	Frekans	Yüzde
Hiç memnun değilim	9	10,7
Memnunum	26	31
Tamamen memnunum	31	36,9
Atlanan	18	21,4
Toplam	84	100

Katılımcılardan telefon bankacılığı hizmeti alanların memnuniyet derecelerine bakıldığında;

- i) %36,9 oranında katılımcı bu hizmetten tamamen memnun,
- ii) %31 oranında katılımcı memnun,
- iii) %10,7 oranında katılımcı ise hiç memnun değil olarak görüş bildirmiştir.

Tablo 49. Garanti Bankası Şubelerinden Hizmet Alma

Şubeden Hizmet Alma	Frekans	Yüzde
Evet	75	89,3
Hayır	8	9,5
Atlanan	1	1,2
Toplam	84	100

Ankete katılan müşterilerin %89,3'ü bankanın şubelerinden hizmet aldığını belirtmiştir. Buna karşın katılımcıların %9,5'i bu hizmetten faydalanmadığını ifade etmiştir.

Tablo 50. Garanti Bankası Şubelerinden Hizmet Alma Memnuniyeti

Şubeden Alınan Hizmet Memnuniyeti	Frekans	Yüzde
Hiç memnun değilim	7	8,3
Memnunum	36	42,9
Tamamen memnunum	36	42,9
Atlanan	5	6
Toplam	84	100

Katılımcılardan şubelerden hizmet alanların memnuniyet derecelerine bakıldığında;

- i) %42,9 oranında katılımcı bu hizmetten tamamen memnun,
- ii) %42,9 oranında katılımcı memnun,
- iii) %8,3 oranında katılımcı ise hiç memnun değil olarak görüş bildirmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İçinde olduğumuz çağın rekabet koşulları göz önünde tutulduğunda, ürün ve hizmetlerin üretimi ve sunumuna kadar gerçekleştirilen aşamaların dahi müşterilerin değerlerine yoğunlaşması ve buna göre hayata geçirilmeleri gerekliliği belirlemektedir. Kurumların, küreselleşmeyle beraber tırmanan rekabete ayak uydurmaları, rakipleri karşısında avantaj sağlamaları, farklı olabilmeleri ve işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmeleri adına müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını hayata geçirmeleri gereksinimi doğmuştur.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına odaklanan işletmeler kendilerini kısa sürede farklılaştırabilmekte ve kalıcı bir müşteri memnuniyet standardı oluşturabilmektedirler. Aynı zamanda müşterilerini tanıma, onların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilme gibi konularda avantaj elde ederken, müşteri bağlılığı, müşteri odaklı olma ve müşteri sadakati vb. konularda da uzmanlık kazanmaktadırlar. İşletmeler, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları ile etkinliklerini arttırmakta ve bu sayede verimlilik konusunda da iyileşme yaşamaktadırlar.

Bu çalışmada gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda etkin uygulanan müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde işletmelerin aşağıdaki kazanımlara sahip olacakları görülmüştür;

- i) Ürün ve hizmette farklılaşmaya gitmeden müşterilerin nezdinde farklılaşmak,
- ii) Mevcut müşterinin korunması bakımından geçerli stratejilere sahip olmak,
- iii) Yeni müşteri kazanımı hususunda etkili yöntemler geliştirmek,
- iv) Müşteri gereksinimlerini önceden tahmin ederek ve hatta ötesine geçerek yeniliklerde bulunmak,
- v) Müşterilerin zihninde bir imaj ve kalite algısı oluşturarak itibar kazanmak,

vi) Teknolojinin ve kullanılan CRM sisteminin desteği ile iş süreçlerini düzenleyerek, tüm temas noktalarında ve dağıtım kanallarında standart hizmet verebilmek.

Müşteri ilişkileri yönetimi dünya genelinde kabul edilen ve çokça uygulama alanı bulan bir anlayış olmayı sürdürmekte ve daha uzun yıllar da srdreceğe benzemektedir. Türkiye’de de işletmeler müşteri ilişkileri yönetimi konusunu gündemlerine ve planlarına dâhil etmekte, bu konuda çeşitli çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Dünyada ve ülkemizde bankacılık sektörü de müşteri ilişkileri yönetimi konusunda uygulamalar gerçekleştiren sektörlere dendir.

Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi gittikçe önem kazanmakta, müşteriler için hizmet alımını kolaylaştıran ürün ve hizmetler sunulmakta ve müşteriler tarafınca söz konusu yeniliklerin ne Şekilde algılandığı devamlı olarak ölçülmektedir. Yapılan ölçümlerden elde edilen bilgiler ile yeni geliştirme ve düzenlemelere gidilmekte ve böylece hizmet kalitesinde sürekli bir yükselme elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu sayede sektör içinde yer alan bankalar, yalnızca bir finans işletmesi olmanın ötesine geçerek, sevilen, bilinen ve arzulanan bir marka olma çizgisine erişebilmektedirler.

Bu çalışmada gerçekleştirilen literatür taramasının ardından, Garanti Bankası’nın müşteri memnuniyetine ilişkin bir anket çalışması yapılmıştır. Garanti Bankası müşterilerine gerçekleştirilen ankette müşterilerin demografik bilgileri, banka imajı hususundaki algıları, hizmet kalitesi, personel, Şube, rnler hakkındaki fikirler vb. konularda bilgiler toplanmış ve elde edilen bilgiler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan betimsel model sonuçlarına göre;

i) Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu 26-35 yaş aralığındadır.

ii) Katılımcıların büyük kısmı kadınlardan oluşmaktadır.

iii) Katılımcıların çoğunluğu dört yıllık bir niversite mezunudur.

iv) Katılımcıların çoğunluğu 1500 TL üzerinde aylık gelire sahiptir.

Çalışmaya katılan müşterilerin %94'ü Garanti Bankası ile çalışmaktan memnun olduklarını belirtmiştir. Söz konusu oran memnuniyet bakımından oldukça iyi olarak değerlendirilebilecek ve bankanın memnuniyet sağlamada başarılı olduğu sonucuna ulaşılabilecektir. Banka müşterilerinin %70,2'si başka bir banka ile de çalıştığını belirtmiştir. Bu orana göre bankanın müşteri sadakati konusunda ek uygulamalara ve yeniliklere ihtiyaç duyduğu söylenebilecektir.

Çalışmadaki ilişki analizlerine bakıldığında;

- i) Bankayı en çok tavsiye edenlerin banka ile 7-12 ay süresi ile çalışanlar olduğu,
- ii) Banka şubelerinin öğlen açık olmasından en çok hoşnut olanların banka ile çalışmaktan tamamen memnun olan katılımcıların olduğu,
- iii) Banka şubelerinin cumartesi günleri açık olmasından en çok hoşnut olanların banka ile çalışmaktan tamamen memnun olan katılımcıların olduğu,
- iv) Bankanın kredi kartı ve nakit yönetim hesabı hizmetlerinden en çok hoşnut olanların banka ile çalışmaktan tamamen memnun olan katılımcıların olduğu,
- v) Bankanın cep telefonu ile havale ve cep bank uygulamalarından en fazla hoşnut olanların banka ile çalışmaktan tamamen memnun olan katılımcıların olduğu görülmüştür.

Anket sonuçlarında ayrıca müşterilerin, bankaya olan genel güvenlerinin yüksek olduğu, hizmetlerin ulaşılabilirliği bakımından bankadan memnun oldukları görülmüştür. Araştırmanın hipotezleri test edildiğinde H1 hipotezi doğrulanmış ancak H2 ve H3 hipotezleri doğrulanamamıştır.

Müşteri ilişkileri yönetimi alanında gerçekleştirilen araştırmalar konuyla ilgili yeni bir şeyler söylemekte ve bu alanda gerçekleştirilecek uygulamaların geliştirilmesi için bir fırsat sunmaktadır. Bu çalışmanın konuyla ilgili bilgi edinmek isteyen kişilere bir

rehber görevi görebilecek, gerçekleştirilecek yeni araştırmalar için bir kaynak olabilecek nitelikte olduğu düşünölmektedir. Araştırmanın bankacılık sektöründe daha geniş katılımlı bir şekilde gerçekleştirilmesi elde edilecek bilgilerin güvenilirliği bakımından fayda sağlayabilecektir. Aynı çalışmanın farklı sektörler için gerçekleştirilmesi ise müşteri ilişkileri yönetimi konusunda kurumları aydınlatacak bir nitelik taşıyacaktır.



KAYNAKÇA

Kitaplar

Arabacı, Baki. *Müşteri Hizmetleri ve CRM*. İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008.

Ateş , Mehmet Rauf. *İnovasyon Hayat Kurtarır*. İstanbul: Doğan Kitap, 2007.

Bakırtaş, Hülya. «Müşteri İlişkileri Yönetimi: Tanımı Kapsamı, Önemi.» *Müşteri İlişkileri Yönetimi* içinde, yazan Hülya Bakırtaş , Ayhan Yılmaz, Müjdat Özmen ve Gülfidan Barış, 2-23. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını: 3001 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1954, 2013.

Barutçugil, İsmet. *Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2009.

Bozgeyik, Abdullah. *Mutluluk Üretimi A.Ş.* İstanbul: Propedia Yayıncılık, 2008.

Gümüş , Sefer, Tuğbay Burçin Gümüş, Hande Gülnihal Gümüş, Serpil Gümüş, ve Taner Bilim. *Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2015.

Keiningham, Timothy L., Terry G. Vavra, Lerzan Aksoy, ve Henri Wallard. Çev. Günay, Günhan, Senem Peker ve Zeynep Küpeli. *Sadakat Söylenceleri*. İstanbul: Rota Yayınları, 2006.

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

Kotler, Philip, ve John A Caslione. Çev. Kıvanç, Dündar. *Kaos Yönetimi*. İstanbul: Optimist Yayınları, 2010.

Lawfer, Manzie R. Çev. Gül, Selin. *Müşteriler Neden Geri Döner*. İstanbul: Neden Kitap, 2008.

Odabaşı, Yavuz. *Kalıcı Başarı İçin Müşteri Hizmetleri*. İstanbul: Media Cat, 2010.

Odabaşı, Yavuz. *Satışta Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

Odabaşı, Yavuz, ve Gülfidan Barış. *Tüketici Davranışı*. İstanbul: Media Cat, 2012.

Paşalı Taşoğlu, Nihal. *Pazarlama İletişimi*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.

Taşkın, Erdoğan. *Müşteri İlişkileri Eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2005.

Tek, Ömer Baybars. *Pazarlamada Değer Yaratmak*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2006.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği. *Ulusal inovasyon Sistemi*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları Yayın No: TÜSİAD-T/2003/10/362, 2003.



Dergiler

- Albay, Mehmet Nurettin. «Müşteri Şikayetleri Yönetimi.» *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8, no. 16 (2012): 137-158.
- Baytekin, Pelin. «Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM).» *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, no. 22 (2005): 177-183.
- Berndt, Adele, Frikkie Herbst, ve Lindie Roux. «Implementing A Customer Relationship Managment Programme In An Emerging Market.» *Journal of Global Business and Technology* 1, no. 2 (2005): 81-89.
- Bircan, Kamil, Esmâ Acayip, ve Algın Okursoy. «Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çalışanlar Tarafından Değerlendirilmesi.» *Ekev Akademi Dergisi* 18, no. 58 (2014): 647-662.
- Cevher, Ezgi, ve İbrahim Deniz Öztürk. «Bankacılık Sektöründe Müşteri Beklentilerine Yönelik Bir Araştırma.» *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012: 75-97.
- Çatı, Kahraman, Cenk Murat Koçoğlu, ve Levent Gelibolu. «Müşteri Beklentileri İle Müşteri Sadakati Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Bir Otel Örneği.» *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19, no. 1 (2010): 429-446.
- Çatı, Kahraman, ve Cenk Murat Koçoğlu. «Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.» *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, no. 19 (2008): 167-188.
- Çetintürk, İbrahim, Orhan Adıgüzel, ve Cengiz Demir. «Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.» *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 8, no. 36 (2015): 819-833.
- Demir, Filiz Otay, ve Yalçın Kırdar. «Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM.» *Review of Social, Economic & Business Studies*, 2007: 293-308.

- Demirbağ, Ebru. *Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2004-27, 2004.
- Demirel, Yavuz. «Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Müşteri Değerine Etkisi.» *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21, no. 2 (2007): 125-140.
- Doğan, Selen, ve Selçuk Kılıç. «İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması.» *KMU İİBF Dergisi* 10, no. 14 (2008): 60-87.
- Eroğlu, Ergün. «Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli.» *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi* 34, no. 1 (2005): 7-25.
- Eynullayev, Celal, ve Cenk Özler. «Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Ve Yönetilmesi.» *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14, no. 4 (2012): 31-64.
- İraz, Rifat, Sefa Çetin, ve Behice Ebru Karakoyun. «Bankalarda Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Performansa Etkisi Ve Bir Uygulama.» *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2012: 201-240.
- Kağnıcıoğlu, Hakan. «Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık.» *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2002: 79-90.
- Koçak, Aydın, ve Metehan Tolon. «Birebir Pazarlamanın Bir Aracı Olan Elektronik Ticaret ve Elektronik Ticareti Etkileyen Unsurlar Üzerine Bir Araştırma.» *Verimlilik Dergisi*, no. 3 (2005): 81-100.
- Mishra, Alok, ve Deepti Mishra. «Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective.» *Acta Polytechnica Hungarica* 6, no. 4 (2009): 83-99.
- Onaran, Berrin, Zeki Atıl Bulut, ve Alparslan Özmen. «Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.» *Business and Economics Research Journal*, 2013: 37-53.

- Özaltın Türker, Gülay, ve Ali Türker. «GSM Operatörleri Sektöründe Marka Sadakatini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi; Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama.» *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2013: 49-67.
- Özdağoğlu, Aşkın, Güzin Özdağoğlu, ve Eylem Öz. «Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi: İzmir'de Bir Hipermarket Araştırması.» *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 22, no. 1 (2008): 367-383.
- Özdemir, İlker. «Bankacılıkta Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri.» *Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi* 1, no. 3-4 (2012): 4-15.
- Rababah, Khalid, Haslina Mohd, ve Huda Ibrahim. «Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System.» *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning* 1, no. 1 (2011): 22-27.
- Sarıgül, Haşmet. «Müşteri İlişkileri Yönetimi Perspektifinde Müşteri Karlılık Analizi: Bir Bankada Uygulama.» *MODAV - Muhasebe Öğretim Uyeleri Bilim ve Dayanisma Vakfı Yayınları*, 2014: 143-167.
- Soliman, Hisham Sayed. «Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance.» *International Journal of Business and Social Science* 2, no. 10 (2011): 166-182.
- Toksarı, Murat. «İçsel Pazarlama Bağlamında, İç Müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma.» *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012: 155-183.
- Turgut, Murat. «Şikayet Yönetimi Ve Müşteri Bağlılığının İşletme Ekonomilerindeki Döngüleri.» *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 8, no. 36 (2015): 903-909.
- Viljoen, M, JA Bennett, AD Berndt, ve CR van ZYL. «The Use of Technology in Customer Relationship Management (CRM) .» *Acta Commercii*, 2005: 106-116.

- Yapraklı, Şükrü, ve Ercan Keser. «Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Analizi: Bir Saha Araştırması.» *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2008: 185-212.
- Yereli, Ayşe N. «Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri.» *Yönetim ve Ekonomi* 7, no. 1 (2001): 29-40.
- Yılmaz, Kürşad, ve Ebru Oğuz. «Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi.» *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi* 4, no. 1 (2011): 95-107.
- Yurdakul, Müberra. «Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'Nin Sektörel Bazda Uygulanabilirliği.» *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002: 193-202.

Seminer ve Raporlar

- Akarsu, Timur, Görkem Erkuş, Sibel Güçlü, ve Alkan Yıldırım. *Müşteri Memnuniyetinde Mükemmelliği Paylaşmak Çalıştayı Sonuç Raporu*. Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi, İstanbul: KalDer Yayın No: 2014/001, 2013.
- Dirsehan, Taşkın. «Teknolojinin İnovasyon Amacıyla Müşteri Deneyimi Yönetiminde Kullanımı.» *XI. Üretim Araştırmalar Sempozyumu*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2011. 207-214.
- Mursallı, İsmail. «Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM).» *Yönetim Bilişim Sistemleri Yüksek Lisans Bilişim Semineri*. Gaziantep: Zirve Üniversitesi, 2013.
- Nasır, Süphan, ve Nilay İltaş. «GSM Sektöründe Müşteri Memnuniyeti Ve Sadakat Temelli Müşteri Segmentasyonu.» *19. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, 2014. 77-84.
- Orhun, Hakkı. *Bozulan Müşteri İlişkilerinin Yeniden Kurulması İçin Harcanması Gereken Efor Nedir, Ölçülebilir Mi?* TGB Raporu, İstanbul : TGB, 2003.

Tezler

- Akbaş, Özge. «Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) ve MiY Uygulamaları Hakkında Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.» Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2010.
- Amirov, Matin. «Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi, Türkiye Değerlemesi Ve Bir Uygulama.» İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Bölümü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.
- Baghirov, Orkhan. «Banka Hizmetleri Pazarlaması: Müşteri İlişkileri Programı Yoluyla Banka Hizmetlerinin Geliştirilmesi.» İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Programı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2009.
- Balcı, Serkan. «Ticari Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetimi: Kayseri'deki Ticari Bankacılık Müşterilerinin Banka Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Analizi Üzerine Bir Araştırma.» Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2010.
- Beksirgakızı, Nurjan. «İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Uygulama.» İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Doktora Tezi), 2007.
- Celep, Emel. «İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama.» Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008.

- Demirören, Pınar. «Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Müşteri Tatmini Ve Müşteri Sadakatine Etkileri.» Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2009.
- Düzgün, Zeynep. «Tüketicilerin Pazarlama Karması Algısı Ve Satın Alma Tarzlarının Müşteri Memnuniyeti, Markaya Duyulan Güven Ve Tüketici Temelli Marka Değeri Üzerindeki Etkileri .» İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2015.
- Gümüş, Cemal. «Müşteri Memnuniyeti Ve Müşteriyi Elde Tutmanın Müşteri Sadakatine Etkisi.» Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2014.
- Kavak, Rifat. «İş Bankası Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Uygulamaları.» İstanbul: Beykent Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, (Basılmamış Yüksek Lisans Projesi), 2013.
- Kınık, Rukiye Ülkü. «Bankalarda Ürün Yeniliğinin Müşteri Memnuniyeti Açısından Değerlendirilmesi: Bir Özel Banka Uygulaması.» Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2010.
- Kırıktaş, Fatma Dilek. «Etkin Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Memnuniyetine Yansımaları "Garanti Bankası Müşteri Hizmetleri" .» Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2010.
- Ofluoğlu, Alev. «Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM): Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma.» Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2005.

- Özdamar, Duygu. «Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Bir Uygulama.» Ankara : Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2004.
- Özyörük, Hüseyin Erbil. «Müşteri Yaşam Boyu Değerinin Hesaplanmasına İlişkin Bir Yaklaşım.» Ankara : Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2012.
- Şimşek, Umman Tuğba. «Veri Madenciliği ve Müşteri İlişkileri Yönetiminde (CRM) Bir Uygulama.» İstanbul : İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Bilim Dalı, (Basılmamış Doktora Tezi), 2006.
- Törün, Anıl. «Müşteri İlişkileri Yönetiminin Araçlarından Biri Olarak Çağrı Merkezleri, Çağrı Merkezi Bölümü Çalışanları ve Memnuniyeti: Bir Araştırma.» İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.
- Ünver, Ahmet Emin. «Mobil Reklamcılıkta Bireysel Müşteri Hizmet Kalitesi İle Müşteri Memnuniyeti İlişkisine Dair Ampirik Bir Çalışma .» Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2015.

İnternet Kaynakları

- Albadvi, Amir. «Customer Relationship Management (CRM).» 2003.
<http://sharif.edu/~albadvi/Crmses2.pdf> (erişildi: 7 4, 2016).
- Bassett, Laura. «What is Customer Lifetime Value?» *Avaya*. 2012.
http://www2.avaya.com/emea/campaigns/cem/guide_webinar/documents/Bassett-Teaser.pdf (erişildi: 6 23, 2016).
- Duran, Mustafa. *CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram*. 2011.
<http://danismend.com/kategori/altkategori/crm-hakkinda/> (erişildi: 6 30, 2016).
- Garanti Bankası. *Garanti'yi Tanıyın*. 2016. <http://www.garanti.com.tr/garantiyitaniyin> (erişildi: 8 23, 2016).
- . *Haklı Müşteri Hattı*. 2016.
http://www.garanti.com.tr/tr/yardim_ve_oneriler/hakli_musteri_hatti/musteri_memnuniyeti_anayasasi.page (erişildi: 8 24, 2016).
- . *Management Trainee*. 2016.
http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/insan_kaynaklari/garantili_kariyer/yeni_mezunlar/management_trainee.page (erişildi: 8 24, 2016).
- Wieggers, Karl E. «Customer Rights and Responsibilities.» *Process Impact*. 1999.
<http://www.uml.org.cn/RequirementProject/pdf/1114/customer.pdf> (erişildi: 6 25, 2016).
- Wreden, Nick. *How to Recover Lost Customers*. 14 7 2004.
<http://www.smartbiz.com/article/articleview/112/1/7/> (erişildi: 6 27, 2016).

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Müşteri,

Beykent Üniversitesi'nde yüksek lisans yapmaktayım. Bu anket, "Etkin Müşteri İlişkileri Yönetiminin Müşteri Memnuniyetine Etkileri, Garanti Bankası Müşteri Hizmetleri" konulu yüksek lisans tezim için kullanılmaktadır. Araştırmanın başarısı, aşağıda verilen soruları doğru ve eksiksiz cevaplandırmak için ayıracağınız değerli zamanınıza ve katılımınıza bağlıdır. Verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve bu araştırma kapsamı dışında kullanılmayacaktır. İlginiz ve katılımınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla.

1- Yaş Aralığınız

() 18-25

() 26-35

() 36-45

() 46-55

() 56 ve üzeri

2- Cinsiyetiniz

() Kadın

() Erkek

3- Eğitim durumunuz

() İlkokul

() Ortaokul

() Lise

() Lisans

() Lisansüstü

4- Mesleğiniz

- İşletme sahibi
 Serbest meslek sahibi
 Memur
 Emekli
 Öğrenci
 İşçi
 Diğer

5- Aylık ortalama geliriniz

- 1500 altı
 1501-2500
 2501-3500
 3501-4500
 4501-5500
 5501 ve üzeri

6- Garanti Bankası dışında bir banka ile çalışıyor musunuz?

- Evet
 Hayır

7- Ne kadar süredir Garanti Bankası ile çalışmaktasınız?

- 0-6 ay
 7-12 ay
 1-3 yıl
 3-5 yıl
 5 yıl ve üzeri

8- Garanti Bankası ile çalışmayı çevrenize ne ölçüde tavsiye edersiniz?

- () Kesinlikle tavsiye ederim
() Kararsızım
() Kesinlikle tavsiye etmem

9- Garanti Bankası ile çalışmaktan ne derece memnunsunuz?

- () Çok memnunum
() Memnunum
() Hiç memnun değilim

10- Bankaların hizmet kalitesini, imajını, personelini v.b. unsurları tamamlamada kullanılan aşağıdaki ifadeleri Garanti Bankası için değerlendiriniz.

	Tamamen Memnunum	Memnunum	Hiç Memnun Değilim
İşlemlerinizde sık hata yapılmaması			
Sorunların kısa sürede çözülmesi			
Hatırlanma			
Yeni hizmetler sunulması			
Yapılan işlemin takip edilmesi			
Size verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstrelerin doğru olması			
Gişe işlemlerinin hızlı ve güvenilir olması			
Sırada bekleme süresinin uzun olmaması			
İşlem yapma kolaylığı			
Güvenirlilik			
Hizmetlere ulaşılabilirlik			
Karşılama-ilgi-saygı			
Gizlilik			
Öğlen açık olan şubeler			
Cumartesi günü açık olan şubeler			
Nakit yönetim hesabı (ELMA)			
Çipli ve çok markalı kredi kartı (BONUS)			

Cep telefonu ile havale			
Cepbank uygulaması			
Mobil internet bankacılığı			
Personelin güler yüzlü olması			
Personelin bakımlı olması			
Personelin giyiminin düzgün olması			
Personelin sorunlara çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesi			
Personelin bilgi düzeyi			
Personelin kibar olması			
Personelin güven oluşturması			
Personelin müşteri karşılama tarzı			
Personelin müşteri yönlendirme tarzı			
Bankanın iç görseli			
Bankanın dış görseli			
Gişe sayılarının yeterliliği			
Gişelerin tamamının çalışması			
Bekleme alanlarının yeterliliği			
Şubelerin yeri			
Şubelere ulaşım			

11- Garanti Bankası'nın İnternet bankacılığı hizmetinden yararlanıyor musunuz?
Cevabınız evet ise memnuniyet dereceniz?

Evet yararlanıyorum

Tamamen memnunum Memnunum Hiç memnun değilim

Hayır yararlanmıyorum

12- Garanti Bankası'nın ATM'lerinde verilen hizmetlerden yararlanıyor musunuz?
Cevabınız evet ise memnuniyet dereceniz?

Evet yararlanıyorum

Tamamen memnunum Memnunum Hiç memnun değilim

Hayır yararlanmıyorum

13- Garanti Bankası'nın telefon bankacılığı hizmetinden yararlanıyor musunuz?
Cevabınız evet ise memnuniyet dereceniz?

Evet yararlanıyorum

Tamamen memnunum Memnunum Hiç memnun değilim

Hayır yararlanmıyorum

14- Garanti Bankası'nın şubelerinde verilen hizmetlerden yararlanıyor musunuz?
Cevabınız evet ise memnuniyet dereceniz?

Evet yararlanıyorum

Tamamen memnunum Memnunum Hiç memnun değilim

Hayır yararlanmıyorum

ÖZGEÇMİŞ

17 Aralık 1983 tarihi, İstanbul ili Fatih ilçesi doğumluyum. 1996 yılında Mehmet Akif İlköğretim Okulu'nu, 1999 yılında da Fatih Ticaret Meslek Lisesi'ni bitirdim. Kuyumculuk ve Hazır Giyim gibi sektörlerde çeşitli görevlerde yer aldıktan kısa bir süre sonra 2004 yılında Edirne 55. Mekanize Piyade Tugay Komutanlığı'nda askerlik görevimi tamamladım. 2012 yılında Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Bölümünü, 2014 yılında ise İşletme Fakültesi, İşletme Bölümünü bitirdim. 2005-2008 yılları arasında Atatürk Havalimanı'nda Özel Güvenlik Görevlisi olarak görev yaptım. 2008 yılında yine Özel Güvenlik Görevlisi olarak başladığım Garanti Bankası'nda gerçekleştirilen terfi sınavıyla 2013 yılından itibaren bankacılık bölümüne terfi ederek, halen aynı kurumda görevimi sürdürmekteyim. 2014 yılında Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Pazarlama Bilim Dalında Tezsiz Yüksek Lisans Eğitimine başladım. 2015 yılında Tezli Yüksek Lisans Eğitimine geçiş yaptım.

Eğitim programları, farklı kültürler, işletme yönetimi, stratejik karar verme süreçleri ve sporun her bir dalı ilgi alanımdır.

Temel düzeyde İngilizce yetkinliğim olup, evli ve iki çocuk babasıyım.

Hakan KOLAY