

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

**TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE  
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN  
MÜŞTERİ PAYININ ARTIRILMASINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Könül Valiyeva

Ankara

2009

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

**TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE  
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN  
MÜŞTERİ PAYININ ARTIRILMASINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Könül Valiyeva

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Alper Özer

Ankara  
2009

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

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN  
MÜŞTERİ PAYININ ARTIRILMASINA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Alper Özer

Tez Jürisi Üyeleri

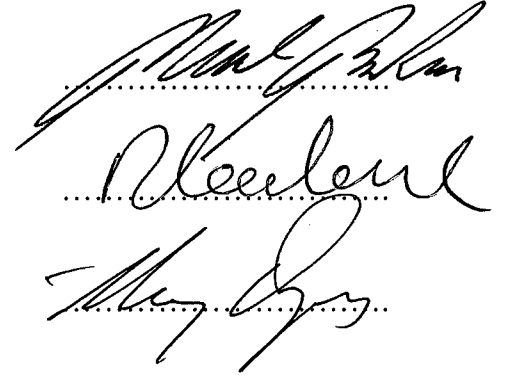
**Adı ve Soyadı**

**İmzası**

Doç. Dr. Murat BASKICI

Doç. Dr. Akın KOÇAK

Yrd. Doç. Dr. Alper ÖZER



**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.( 05/08/2009)

Könül Valiyeva

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

İÇİNDEKİLER .....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>I. BÖLÜM</b> .....	3
<b>MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI VE FİNANSAL HİZMET SEKTÖRÜNDE</b> <b>UYGULAMALARI</b> .....	3
1.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ .....	3
1.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı .....	3
1.1.2. MİY SÜREÇLERİ .....	7
1.1.2.1. Strateji Geliştirme Süreci .....	8
1.1.2.2. Değer Yaratma Süreci .....	8
1.1.2.3. Çok Kanallı Entegrasyon Süreci .....	9
1.1.2.4. Bilgi Yönetme Süreci .....	10
1.1.2.5. Performans Değerlendirme Süreci.....	12
1.2. FİNANSAL HİZMET SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI .....	12
1.2.1. Hizmet Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi .....	12
1.2.2. Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi .....	14
1.2.2.1. Finansal Hizmetlerde MİY'in Adaptasyonu.....	20
1.2.2.1.1. İlişki pazarlaması felsefesi .....	20
1.2.2.1.2. Uygun organizasyonel yapı .....	21
1.2.2.1.3. Veri ambarlarının iyileştirilmesi.....	21
1.2.2.1.4. Müşteri yönetimi için verilerin etkili kullanımı.....	22
1.2.2.2. E-Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri (IT) .....	23
1.2.3. Başarılı MİY Uygulamalarının Önündeki Engeller.....	30
1.2.3.1. Beceri Eksikliği .....	31
1.2.3.2. Eksik Yatırım .....	31
1.2.3.3. Veri Kalitesi ve Miktarının Düşüklüğü .....	31
1.2.3.4. Yararları Anlamada Başarısızlık .....	31
1.2.3.5. Fonksiyonel Sınırlar .....	32
1.2.3.6. Eksik Değerlendirme Sistemi .....	32
<b>II BÖLÜM</b> .....	33
<b>MÜŞTERİ PAYI KAVRAMI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ PAYININ</b> <b>ARTIRILMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ</b> .....	33
2.1. MÜŞTERİ PAYI.....	33
2.1.1. Müşteri Payı Kavramı .....	33
2.1.2. Pazar Payı Paradigmasından Müşteri Payı Paradigmasına Geçilmesinin Nedenleri .....	37
2.1.3. Pazar Payı Pazarlaması ile Müşteri Payı Pazarlaması Arasındaki Farklar .....	41
2.1.4. Müşteri Payı Pazarlaması Öğeleri .....	44
2.1.4.1. İnsanlar, tercihler, izinler, açık olarak iletişime geçmek .....	44
2.1.4.2. Talep, İlişkili, Saygı .....	45
2.2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ PAYI .....	45
2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Müşteri Payı Arasındaki İlişki .....	45

2.2.1.1. Müşteri bölümlendirmesinin temeli olarak müşteri payı.....	47
2.2.1.2. Müşteri Kaybının İşareti Olarak Müşteri Payı.....	48
2.2.2. Müşteri Payı Pazarlaması İçin Stratejiler .....	49
2.2.3. Müşteri Payı Varsayımının Eksiklikleri .....	54
2.3. FINANSAL HİZMETLERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN MÜŞTERİ PAYININ ARTIRILMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	55
2.3.1. Müşteri Payını Etkileyen Faktörler .....	55
2.3.1.1. Memnuniyet .....	55
2.3.1.2. Sadakat .....	56
2.3.1.3. Müşteriyle Kurulan İlişki ve Süresi.....	58
2.3.1.4. Bağlılık/Taahhüt (commitment) .....	59
2.3.1.5. Ödeme Değeri .....	61
2.3.1.6. Satış Hacminin Artırılması (Tekrar Satın Alma/Çapraz Satış).....	62
2.3.1.7. Hizmet Kalitesi Algısı .....	63
2.3.2. Müşteri Payı Artışı - Kavramsal Model Oluşturulması.....	65
2.3.2.1. Hedef Kitlenin Doğru Belirlenmesi.....	66
2.3.2.2. Memnuniyet, Sadakat, Çapraz Satış, Bireysel İlişki Kurma, Hizmet Kalitesi Algısının Müşteri Payı Üzerindeki Etkileri.....	71
2.3.2.3. MODEL.....	76
III BÖLÜM .....	79
TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ PAYINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA .....	79
3.1. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ PAYI ARAŞTIRMASI .....	79
3.1.1. Araştırmanın Modeli .....	79
3.1.2. Evren ve Örneklem.....	79
3.1.3. Veriler ve Toplanması .....	79
3.1.4. Ölçeğin Güvenirlilik Analizi .....	80
3.1.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	80
3.2. BULGULAR VE YORUM .....	81
3.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	81
3.2.2. Bankanın Sunduğu Hizmetlerin Kullanımına İlişkin Bulgular.....	86
3.2.3. Müşteri Payı Artışı ile İlgili Soruların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	87
3.2.4. Bankanın Hizmet Kalitesi Artarsa İşlem Yapma Sayısı Artar Maddesine İlişkin Bulgular.....	89
3.2.5. Bankadan Duyulan Memnuniyet Artarsa İşlem Yapma Sayısı Artar Maddesine İlişkin Bulgular.....	97
3.2.6. Bankanın Müşterilerle Kurduğu İlişki Sayısı Artarsa İşlem Yapma Sayısı Artar Maddesine İlişkin Bulgular.....	102
3.2.7. Bankanın Kişiyeye Özgü Hizmet/Ürün Sunması Durumunda İşlem Yapma Sayısı Artar Maddesine İlişkin Bulgular .....	104
3.2.8. Bankayla Yapılan İşlemin Varyans Analizi Bulguları .....	106
3.2.8.1. Bankayla Yapılan İşlemin Demografik Faktörler Baz Alınarak İncelenmesi .....	106
3.2.8.2. Müşteri Payının Hizmet Kalitesi, Memnuniyet, Bankanın İlişki Kurma Sıklığı Baz Alınarak İncelenmesi.....	109
3.2.8.3. Hizmet Kalitesi, Memnuniyet, Bankanın İlişki Kurma Sıklığının Müşteri Payı Üzerindeki Etkisinin Medeni Durum Baz Alınarak İncelenmesi .....	120
3.2.8.4. Hizmet Kalitesi, Memnuniyet, Bankanın İlişki Kurma Sıklığının Müşteri Payı Üzerindeki Etkisinin Gelir Durumu Baz Alınarak İncelenmesi .....	123
3.3. SINIRLILIKLAR.....	126
3.4. DÜNYA VE TÜRKİYE BANKALARINDA MİY'İN MÜŞTERİ PAYI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ .....	126
3.3.1. Türk Bankacılık Sektöründe MİY Uygulamaları ve Müşteri Payını Etkilemesi .....	128
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ .....	135
KAYNAKÇA.....	140
ÖZET .....	150

ABSTRACT.....	151
EKLER.....	152
EK-1 Anket Formu.....	152
EK-2 Çeşitli Perspektiflerden MİY Tanımları .....	155

## TABLolar DİZİNİ

<b><u>No</u></b>	<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1</b>	Müşteri payı pazarlaması ile pazar payı pazarlaması arasındaki farklar .....	43
<b>Tablo 2</b>	Müşteri payı oranları ve müşteri gruplarına uygulanacak strateji.....	53
<b>Tablo 3</b>	Örneklem grubunun yaş değişkenine bağlı olarak incelenmesi.....	80
<b>Tablo 4</b>	Örneklem Grubunun Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı .....	81
<b>Tablo 5</b>	Örneklem Grubunun Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı .....	82
<b>Tablo 6</b>	Örneklem Grubunun Öğrenim Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı .....	83
<b>Tablo 7</b>	Örneklem Grubunun Gelir Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı .....	84
<b>Tablo 8</b>	Bankacılık sektöründe Hizmet kalitesi, ilişki kurulma sıklığı, memnuniyet, kişiye özel hizmet sunma artarsa müşteri payının artıp artmayacağını ölçen soruların tanımlayıcı analizi .....	86
<b>Tablo 9</b>	Banka görevlileri samimi, yardımsever, kibar olursa işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı .....	88
<b>Tablo 10</b>	Banka görevlileri ilgili önemseyen bir tutum sergilerse işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı .....	89
<b>Tablo 11</b>	Banka görevlileri finansal istekleri hemen anlayıp geciktirmeden yerine getirirse işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı.....	90



<b>Tablo 12</b>	Banka görevlileri ortaya çıkan problemi anında çözerse, işlemlerin ne zaman biteceğini haber verirse işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı.....	91
<b>Tablo 13</b>	Banka görevlilerinin banka ürün ve hizmetleriyle ilgili bilgileri tam olursa işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı.....	92
<b>Tablo 14</b>	Banka bildirimleri kolay anlaşılır ve hatasız olursa işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı .....	93
<b>Tablo 15</b>	Banka şubeleri kolay ulaşılabilir yerde olursa işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı.....	94
<b>Tablo 16</b>	Banka görevlileri hizmet sunarken anlaşılır ve sade bir dil kullanırsa işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı .....	95
<b>Tablo 17</b>	Bankanın sunduğu hizmetlerden memnun kalınırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı .....	96
<b>Tablo 18</b>	Banka görevlisinin hizmet sunuş şeklinden memnun kalınırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı.....	97
<b>Tablo 19</b>	Bankanın internet bankacılığında memnun kalınırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı .....	98

<b>Tablo 20</b>	Bankanın ürün/hizmet bedellerinden memnun kalınırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı .....	99
<b>Tablo 21</b>	Bankada bürokratik engeller kaldırılırsa, kesin kurallar olmazsa, daha fazla esneklik sağlanırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı .....	100
<b>Tablo 22</b>	Banka telefon, e-mail, bildirimler aracılığıyla müşteriyle iletişime geçerse, yeni kampanyalar ve ürünlerle ilgili bilgi verirse banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı.....	101
<b>Tablo 23</b>	Banka görevlileri müşterilerle daha sık iletişime geçerse, ürün ve hizmetlerle ilgili detaylı bilgiler verirse banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı .....	102
<b>Tablo 24</b>	Banka müşterinin finansal amacını karşılayacak kişiye özgü ürün/hizmet sunarsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı .....	103
<b>Tablo 25</b>	Banka müşterilerin finansal taleplerini daha iyi karşılayacak yeni ürün ve hizmet kombinasyonları sunarsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı .....	104
<b>Tablo 26</b>	Bankayla yapılan işlemin medeni durum baz alınarak incelenmesi .....	105

<b>Tablo 27</b>	Bankayla yapılan işlemin gelir değişkeni baz alınarak incelenmesi .....	106
<b>Tablo 28</b>	Bankayla yapılan işlem oranının öğrenim durumu baz alınarak incelenmesi .....	107
<b>Tablo 29</b>	Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları .....	108
<b>Tablo 30</b>	Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları .....	109
<b>Tablo 31</b>	Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları .....	110
<b>Tablo 32:</b>	Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları .....	111
<b>Tablo 33</b>	Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları .....	112
<b>Tablo 34</b>	Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları .....	113
<b>Tablo 35</b>	Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları .....	114
<b>Tablo 36</b>	Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları .....	115
<b>Tablo 37</b>	Kişiyeye özgü ürün/hizmet sunma artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları .....	116

<b>Tablo 38</b>	Bankanın müşterilerle kurduğu ilişki sıklığı artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları .....	117
<b>Tablo 39</b>	Müşteriler bankanın ürün ve hizmet bedellerinden memnun olursa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları .....	118
<b>Tablo 40</b>	Bankanın hizmet kalitesi, bankadan duyulan memnuniyet, bankanın müşterilerle kurduğu ilişki sıklığının artırılması durumunda bankayla yapılan işlem sayısı artar maddelerine ilişkin varyans analizi bulguları .....	119
<b>Tablo 41</b>	Bankanın hizmet kalitesi, bankadan duyulan memnuniyet, bankanın müşterilerle kurduğu ilişki sıklığının artırılması durumunda bankayla yapılan işlem sayısı artar maddelerine ilişkin varyans analizi bulguları .....	122

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>No</u>	<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1-a	Müşteri payı örneği.....	36
Şekil 1-b	Müşteri payı örneği.....	36
Şekil 2	Örneklem Grubunun Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı.....	81
Şekil 3	Örneklem Grubunun Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı.....	82
Şekil 4	Örneklem Grubunun Öğrenim Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı.....	83
Şekil 5	Örneklem Grubunun Gelir Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı.....	84
Şekil 6	Örneklem Grubunun Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanma Oranları.....	85

## GİRİŞ

Günümüz pazar yapısı, rekabetin yoğunluğu, müşteri taleplerinin sonsuzluğu, firmaları müşteri ile ilişkilerinde çok daha ilgili ve dikkatli olmaya zorlamaktadır. Firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak için her bir müşterinin ihtiyaçlarını belirlemeli, onlara özgü ürün üretmelidirler. Bunun için de firmalar yeni teknolojileri kullanarak müşteriler hakkında bilgi toplamak zorundadırlar. Artık rekabette en önemli unsur bilgidir. Bu da yeni bilgi ekonomisini oluşturmaktadır.

Yeni bilgi ekonomisi, yeni iş çevresini yaratmaktadır. Günümüz iş çevresini farklı kılan, gün geçtikçe daha fazla işlemin bilgisayar ortamında yapılmasıdır. Bu da işlemlerin yönetilmesinin fiziksel pazarda yapılmasından, sanal pazarda yapılmasına kaydırılmasını ifade etmektedir.

Bu yeni iş çevresinde firmalar teknolojinin sağladığı yararları kullanmaktadırlar. Bu da, firmalara, yeni pazarda rekabet etmek ve faaliyet göstermek için, yeni ürün, hizmet ve iş modelleri geliştiremeye yönelik birçok stratejik fırsat ve seçenek sunmaktadır.<sup>1</sup>

Bir zamanlar tedarikçiler, bankalar, sigorta şirketleri ve otomobil satan firmalar müşterileriyle yakın ilişki içerisindeydiler. Yıllar sonra, kitle üretim aracılığıyla ve tüketimin artması nedeniyle, müşteri kişisel olarak tanınmamaya, azalan farklılığa ve düşük fiyatlara dönüştü. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojisinin etkili kullanılmasıyla, firmalar müşterilerine çeşitlilik, düşük fiyat ve kişiselleştirilmiş hizmeti aynı anda verebilmektedirler. Son yıllarda, MİY, müşteri tatmini için, pazarlamada, satışta, müşteri hizmetlerinde, kanal yönetiminde, nakliyede ve teknolojiye entegre edilmiş bir bakış açısını içermektedir.

---

<sup>1</sup> - Joe Peppard, "Customer Relationship Management in Financial Services", **European Management Journal**, C.18, 2000, s. 322.

MİY'in mevcut pazarlama literatüründe, farklı pazarlama fikirlerinin karışımının yeniden ortaya konması olduğu iddia edilebilmektedir. Bununla birlikte William Boulding et al (2005) MİY'in eski fikirlerin yeniden ambalajlanmasından daha farklı olduğunu ileri sürmektedir.

MİY'in araştırmalarda odak noktası olmasıyla birlikte, müşteri bölümlendirmesi konusu da akademisyenler arasında incelenmeye başlandı. Her müşterinin eşit değerde olmadığı, bölümlendirmenin temelini müşterinin işlem yapma kapasitesinin olması gerektiği tartışılmaya başlandı. Fakat müşterinin sadece o firmayla olan ilişkisi göz önüne alınarak yapılan değerlendirmelerin yanlış sonuçlar doğurabileceği ileri sürüldü. Akademisyenlere göre günümüzde yöneticilerin temel amacı müşteri payını artırmaktır.

Bu araştırmada ilk önce MİY kavramı tanımlanmakta, MİY uygulamalarıyla ilgili literatür taraması yapılmakta, daha sonra müşteri payı kavramı incelenmektedir. Akademisyenler arasında bile hala fikir birliğine varılamayan müşteri payı kavramı ile ilgili literatür taramasından sonra, MİY'in müşteri payı artışı üzerine nasıl etki ettiği, hangi faktörlerin etkili olduğu incelenecektir. Bu çerçevede bir model oluşturulmaktadır. Daha sonra bu faktörleri ölçen soruların da dahil edildiği HSBC Bankası Cebeci Şubesi önünde 244 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonuçları tanımlayıcı istatistikler ve varyans analizleri yardımıyla değerlendirilmiştir. Hem MİY, hem de müşteri payı kavramının en çok uygulama alanı bulduğu finansal hizmetler sektörü olduğundan dolayı bu araştırma Türk Bankacılık sektöründe yapılmaktadır.

## I. BÖLÜM

### MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI VE FİNANSAL HİZMET SEKTÖRÜNDE UYGULAMALARI

#### 1.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

##### 1.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

Akademik literatürde, ilişki pazarlaması, MİY ve müşteri yönetimi kavramları 1990'lerden itibaren kullanılmaktadır. Ryals ve Payne bu kavramlar arasındaki farkı açıklamaya çalışmaktadırlar. Onlar, Müşteri Yönetimini, taktiksel müşteri yönetimi, firmayla etkileşim, “sadakat anı”; kampanya yönetimi gibi araçların kullanılması, MİY’i hedef müşterilerin belirlenmesi ve seçilmesi ve veri tabanları gibi teknolojileri daha iyi hizmet sağlamak ve müşteri değerini belirlemek için kullanmak, ilişki pazarlamasını ise daha genel anlamda, bütün ilişkilerin stratejik olarak yönetilmesi ve müşteri elde tutma üzerinde odaklanma olarak tanımlamaktadırlar.<sup>2</sup>

MİY kavramı sıklıkla teknoloji temelli müşteri çözümü olarak kullanılmaktadır. Akademik çevrelerde MİY kavramı ile “ilişki pazarlaması” kavramı birbirleri yerine de kullanılabilir. Bununla birlikte MİY daha çok teknoloji çözümü bağlamında kullanılmakta ve teknoloji destekli ilişki pazarlaması olarak tanımlanmaktadır.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> - Lynette Ryals ve Adrian Payne, “ Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing”, **Journal of Strategic Marketing**, C. 9, 2001, s. 13.

<sup>3</sup> - Adrian Payne, ve Pennie Frow, “Strategic Framework for Customer Relationship Management”, **Journal of Marketing**, Vol 69,2005, s.167.



Akademik literatürde birçok çeşit MİY tanımı ile karşılaşmak mümkündür. Kimilerine göre MİY e-mail göndermek, sadakat kartları planları, veya veritabanları olarak görmekteyken, kimileri ise MİY’i yardım tahtası veya çağrı merkezi olarak görmektedir. Bazıları onu, veri ambarlarını çok yoğun kullanmak şeklinde tanımlar ve veri madenciliğinin altını çizerken, diğerleri ise e-ticaret çözümü olarak tanımlamaktadırlar.<sup>4</sup> MİY ile teknoloji arasındaki ilişkiyi inceleyen Adrian Payne ve Pennie Frow MİY’in en az 3 perspektiften tanımlanabileceğini ileri sürmektedirler. Dar ve taktiksel perspektiften, teknoloji çözümü ve satış güçlendirici otomasyon ile ilgili olarak, ikinci perspektiften, çok çeşitli müşteri odaklı bilgi teknolojisi (IT) ve Internet çözümü olarak ve son olarak da, daha stratejik, bütünsel açıdan, hissedar değerini artırmak için müşteri ilişkilerinin yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. MİY firmalara, her bir birey için özel ürün veya hizmeti yaratmaya imkan veren kavramdır. En geniş açıdan bakılırsa, MİY müşteriye ilgilenildiğini hissettiren, kişiselleştirilmiş, birebir deneyim yaşatarak, onun tercih ve geçmiş davranışına göre yeni satış fırsatlarına olanak yaratmaktır.

Bu bakış açıları şirketlerin MİY’i nasıl kabul ettikleri ve uyguladıkları konusunda fikir vermesi nedeniyle önemli görülmektedir. Stratejik bakış açısıyla MİY, sadece müşteri temelinde yaratılıp geliştirilen BT çözümü değil, stratejik vizyonun büyük bir sentezini; çok kanallı çevrede müşteri değerinin doğasını anlamayı; uygun bilgi yönetimi ve MİY uygulamalarının kullanımını; ve yüksek işlem, hizmet, icra kalitesini de içermektedir. Adrian ve Payne’e göre MİY, belirli müşteriler ve müşteri gruplarıyla uygun ilişki geliştirerek, hissedar değerinin artırılmasıyla ilişkilendirilen stratejik bir yaklaşımdır. MİY, müşteriler ve diğer tedarikçilerle karlı ve uzun dönemli ilişki geliştirmek için, potansiyel ilişki

---

<sup>4</sup> - Adrian Payne, ve Pennie Frow, 2005, **a.g.m.**, s.167.

pazarlaması stratejileri ve BT'yi birleştirmektedir. MİY müşteriye anlamak ve onlara işbirliğiyle değer yaratmak için veri ve bilgileri kullanmak için fırsat yaratmaktadır. Bu da, bilgi, teknoloji ve uygulamalardan elde edilen süreçler, insanlar, faaliyetler ve pazarlama yetilerinin çapraz fonksiyonlu entegrasyonunu gerekli kılmaktadır.<sup>5</sup>

MİY firmaya değer katmaktadır. MİY paradigmasına göre, tatmin olmuş müşteriler yaratmak, her zaman firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı gibi hizmet etmektedir.<sup>6</sup>

MİY'i araştıran akademisyenler, BT'yi kullanarak ilişki pazarlamasını uygulama ile ilgili konulara odaklanmaktadır. Kutner ve Gripps MİY'in, müşterinin değerli bir varlık gibi yönetilmesi, müşterilerin karlılığının değişken olduğu, dolayısıyla her müşterinin eşit değerlendirilmemesi gerektiği, müşterilerin ihtiyaçları, tercihleri, satın alma davranışları ve fiyata duyarlılıkları bakımından farklılık gösterdiği ve müşteri tercihlerinin, karlılığının anlaşılmasıyla, firmanın müşteri portföy değerini maksimize etmek için tekliflerini uyarlayabileceğini ileri süren 4 ilke üzerine kurulduğunu belirtmektedir.

Böylece MİY, firmanın en iyi müşterilerini belirlemek, onları tatmin ederek ve elde tutarak, onlardan alınan yararı maksimize etmekle ilgili bir kavram olmaktadır. Ayrıca MİY, süreç geliştirme ve varolan müşteri bilgilerinin firmaya avantaj yaratmak için kullanılması olarak da görülmektedir. Bunun için de, müşteri elde etmede çift yönlü iletişim ve müşteriyle iletişimi geliştirme ve müşteriye anlamada teknolojinin oynadığı rol çok önemli olmaktadır.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> - Adrian Payne, ve Pennie Frow, 2005, **a.g.m.**, s.168.

<sup>6</sup> - K. Tapan Panda 2003, **a.g.m.**, s.166.

<sup>7</sup> - Lynette Ryals ve Adrian Payne, "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing", **Journal of Strategic Marketing**, C. 9, 2001, s. 7.

MİY hakkında yapılan bir çok tanım olması muğlaklığa neden olmaktadır. William Boulding et al., Payne ve Frow'un tanımını kabul etmektedirler. Özellikle MİY, çift yönlü değer yaratma yönetimi, teknoloji ve verilerin zekice kullanımı, müşteri bilgilerinin elde edilmesi, bu bilgilerin uygun bir temelde bölümlendirilmesi, belirli müşteri veya müşteri grubuyla uzun dönemli ilişki geliştirmek, bu süreçlerin firmanın birçok alanına ve müşteri ve firma değeri yaratmada işbirliği yapan firma ağına entegre etme stratejileri ile ilgilidir. Buna ek olarak MİY faaliyetlerinin uygulanmasıyla firma performansının artması beklenmektedir.

William Boulding et al. firma performansını artıran MİY faaliyetlerinin firmaları geliştirdiğini ileri sürmektedir. Ryals araştırmasına göre bir iş birimi MİY faaliyetlerini uygulayarak %270 kazancında artış sağlayabilmektedir.<sup>8</sup>

MİY becerileri ve başlıca etki bölgeleri şöyle sıralanmaktadır. Etkin iletişim stratejisi tasarlamak, ürünleri azami gelir düzeyi için sınıflandırmak, etkin satış sistemleri geliştirmek, etkin ortaklıklar ve stratejik birleşmeler gerçekleştirmek, etkin satış planları geliştirmek, etkin satış çağrılarını uygulamak, şirket içi değişimi gerçekleştirmek için gerekli yetenekleri teşvik etmek, personele adil ücret ve ödül politikası uygulamak, aşamalı müşteri hizmeti geliştirmektir.<sup>9</sup>

MİY kavramının özü çift etkili değer yaratmadır. Payne ve Frow'un 2005'deki makalelerinde MİY'in değer yaratmanın odak noktası olduğunu kanıtlamışlardır. Jachandran et al. bu öze daha detaylı bir tanım getirdiler. Onlar "bilginin karşılığı", "bilginin entegrasyonu", "bilgiye ulaşma", "bilgiyi kullanma" sınıflandırdıkları süreçler doğrudan bu çift yönlü değer yaratmayla ilişkilidir. MİY'in

---

<sup>8</sup> - Boulding, William, Staelin, Richard, Ehret, Michael et al "A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go", **Journal of Marketing**, Vol. 69, 2005, s. 157.

<sup>9</sup> - Selçuk Duranlar ve Hüseyin Erdaş "Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi" **Pazarlama Dünyası**, s. 35.

çift yönlü değer yaratma ile ilgili olması araştırmacıları firma - müşteri temelinde araştırma yapmaya itmiştir. Cao ve Gruca (2005) makalesinde firmaların, özel teklifini sadece duymak isteyen kişilere göndererek hedeflerini daha iyi sınırlayabileceklerini ileri sürmektedirler. Böylece verilecek rahatsızlığı minimize de etmek mümkün olmaktadır. Araştırmacılar aynı zamanda bunun firma ve müşteri için açıkça kazan-kazan durumuna götürdüğünü belirtmektedirler. Ryals firmaların onlara yeterli değeri katmayan müşterilere ilgiyi azalttıklarını göstermiştir.<sup>10</sup>

MİY kavramının farklı perspektiflerden tanımları EK-2’de yer almaktadır. MİY’in firmalara eksiksiz, bütün bölümleri kapsayacak şekilde uyarlanması MİY’in etkili olması için önemlidir. Aşağıda firmaların MİY’i uygularken karşılaştıkları süreçler incelenmektedir.

### 1.1.2.MİY SÜREÇLERİ

Süreçler firmalara yön sağlayan, değişimin öncüsü olarak görülmektedir.<sup>11</sup> Şirketlerin MİY’i uygulaması birçok işlemi, süreci bir arada uygulamasını gerekli kılmaktadır. Sue ve Morin’in veya Winer’in yaptığı araştırmalarda süreçler çeşitli etmenlere göre sınıflandırılmaktadır. Sue ve Morin MİY’i girişimler, beklenen sonuçlar, katkılar olarak sınıflandırmaktadır. Winer ise 7 temel öğeyi içeren model oluşturmaktadır: müşteri işlemlerinin veritabanları, veritabanlarının analizi, hedef müşteri hakkında verilen analizlere bağlı olarak karar vermek, müşteriye hedeflemek için araçlar, hedef kitleyle nasıl ilişki kurulacağı, güvenlik konuları ve MİY’in

<sup>10</sup> - Boulding, William, Staelin, Richard, Ehret, Michael et al., 2005, **a.g.m.**, s. 155-166.

<sup>30</sup> - E.J. Ragins, ve A.J. Greco, “Customer Relationship Management and E-Business: More Than a Software Solution” **Review of Business**, Vol.24, 2003.

<sup>11</sup> - K. Tapan Panda 2003, **a.g.m.**, s.164.

başarısını ölçmek için ölçek. Fakat bu çerçevelerin hiçbiri çapraz fonksiyonlu süreç temelli değildir. Aşağıda süreç temelli MİY çerçevesi açıklanmaktadır.

### **1.1.2.1.Strateji Geliştirme Süreci**

Bu süreç firmaların hem iş, hem de müşteri stratejilerinin ikisine birden odaklanmasını gerekli kılmaktadır. İş stratejisinde firmaların öncelikle MİY ile ilişkili vizyonlarını gözden geçirmeleri gerekmektedir. Daha sonra sektörün ve içinde bulunduğu çevrenin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Müşteri stratejisi varolan ve potansiyel müşterileri gözden geçirmek ve hangi bölümlendirme biçiminin uygun olduğunu belirlemeyi içermektedir. Özetle strateji geliştirme süreci iş stratejisinin detaylı değerlendirilmesinin yapılmasını ve uygun müşteri stratejileri geliştirmeyi içermektedir. Bu şirketlere MİY faaliyetlerini uygulamak ve geliştirilmek için daha somut bir platform sağlar.<sup>12</sup>

### **1.1.2.2.Değer Yaratma Süreci**

Bu sürecin 3 önemli ögesi vardır. İlki firmanın müşteriye sağladığı değeri tanımlamaktır. İkincisi müşterinin firmaya sağladığı değeri tanımlamaktır. Son olarak da, istenilen müşteri gruplarının, müşteri yaşam süresi değerini maksimize edilmesinin, yeniden yaratılması veya yeniden üretilmesi sürecini içeren bu değer değişimini başarılı bir şekilde yönetmektir. Müşterinin elde ettiği değer, firmanın ona sunduğu teklifteki yararlar bağlamında değerlendirilebilmektedir. Bu yararlar, ürünlerin, müşterinin ihtiyaçlarının karşılanma performansı ile ve bunların müşteri ilişki yaşam süresinde müşteriye toplam maliyeti arasındaki ilişki ile açıklanabilecek değer teklifleri içine entegre edilebilmektedir. Müşterinin firmaya sağladığı değer

---

<sup>12</sup> - Adrian Payne, ve Pennie Frow, 2005, **a.g.m.**, s.170.

açısından bakarsak, müşteri değeri, ortaklaşa yaratılan değer, müşteri kazanma ve müşteri elde tutma, ve etkili kanal yönetimi uygulamalarının sonucudur. Bu bakış açısındaki iki öğeden biri varolan ve potansiyel müşterilerin karlılıklarının müşteriler ve müşteri grupları arasında nasıl farklılaştığı, diğeri ise müşteri kazanmanın, müşteriyi elde tutmanın, çapraz satışın, daha çok satışın ve müşteriyi gönüllü avukatlık yapmanın anlaşılmasının zorunluluğudur. Müşteriyi elde tutma değer yaratma sürecinin en önemli parçası olarak görülmektedir. Örnek vermek gerekirse Reichheld ve Sasser müşterinin elde tutulmasının düzeltilmesi ile getirilen kazancın artırılabileceğini ileri sürmektedir. Rust ve Zahorik (1993), Rust, Zahorik ve Keiningham memnuniyetin etkisinin, müşteriyi elde tutma ve pazar payının üzerindeki çabaların kalitesinin artırılmasının değerlendirilmesi için sürecin çerçevesini tanımlamaktadır. Farklı müşteri gruplarının müşteri yaşam süreci değerlerinin hesaplanması firmalara en çok getiri sağlayan müşteri ve müşteri grupları üzerinde odaklanmasına olanak sağlamaktadır. Değer yaratma süreci iş ve müşteri stratejilerini müşterinin firmadan sağladığı değeri gösteren spesifik değer teklifleri ifadesine dönüştürmektedir. Böylece, firma tarafından elde edilen değer de açıklanabilmektedir.<sup>13</sup>

### **1.1.2.3. Çok Kanallı Entegrasyon Süreci**

Bu süreç, kullanılan en uygun kanal kombinasyonunun hangisi olduğu, bu kanallar içindeki müşteri deneyimlerinin olumlu etkileşimlerini nasıl temin etmek gerektiği, ne zaman müşterinin birden çok kanalı kullandığı, ve nasıl müşteriye tek ve birleştirilmiş bakış açısı yaratılabileceği ve sunulabileceği üzerinde

---

<sup>13</sup> - Adrian Payne, ve Pennie Frow, 2005, **a.g.m.**, s.172.

odaklanmaktadır. Müşteri ile etkileşimde bulunmak için birçok kanal vardır: hesap yönetimi, hizmet ve kişisel temsilciliği kapsayan satış gücü, depo, mağazalar, şubeler, geleneksel telefon, faks, teleks, çağrı merkezi iletişimlerini kapsayan telefonlaşma, doğrudan mail göndermek, radyo ve geleneksel televizyonu içeren doğrudan pazarlama, e-mail, İnternet, interaktif dijital televizyonu içeren e-ticaret, cep telefonu, kısa mesaj hizmeti, kablosuz ağ uygulaması ve 3G mobil uygulamalarını içeren mobil-ticaret.<sup>14</sup> Burada önemli olan bütün kanalların kalitesini aynı yüksek seviyeye yükseltmektir. Firmanın çok kanallı entegrasyon sürecini başarılı yürütmesi, firmanın bütün kanallarından topladığı müşteri bilgilerini bir araya getirmesi ve diğer ilişkili bilgilerle entegre etmesine bağlıdır.

#### **1.1.2.4. Bilgi Yönetme Süreci**

Etkili bilgi yönetimi MİY’de çok önemli bir role sahiptir. Bilgi, ürün üretimi, hizmet yeniliği, müşterinin bakış açısını sağlaması, müşteri yaşam değerini hesaplama, entegre edilmiş çok-kanallı entegrasyon oluşturma açısından önemlidir. Dahası, bu sadece müşteri hakkında daha fazla bilgi elde etmek ve belki de sonra yeni hizmetler sunabilmek değildir, aynı zamanda işlemi kişiselleştirmektir. Müşteri her yerde tanınmalıdır; telefonda, ATM’de, internette veya farklı şubeyi ziyaret ettiğinde. Kanallar üzerinden sağlanan hizmetlerdeki uyumluluk, entegre edilmiş kanallarda tekrar tekrar bilgilerin dağılması zorunluluğunu doğurmaktadır.

Satish et al.’a göre bilgi süreci firmalara, müşteri bilgilerinin yönetilmesi ve müşterilerle MİY’e uyumlu şekilde etkileşime geçmeleri için yol göstermektedir. Müşterilerle ilişki kurmak ve onu yürütmek için, firmaların, müşteri ihtiyaçlarına

---

<sup>14</sup> - Adrian Payne, ve Pennie Frow, 2005, **a.g.m.**, s.172.

uygun bir şekilde cevap verme sürecinde bilgiyi kullanmaları gerekmektedir. Bu nedenle, müşteri ile ilişki kurmak ve yürütmek için, bilgi, kritik rol oynamaktadır.<sup>15</sup> Bu süreç müşteri veri ve bilgilerinin toplanması, karşılaştırılması ve bütün müşteri etkileşim noktalarından kullanılması müşteri anlayışı yaratmak ve uygun pazarlama yanıtları sunmayı içermektedir. Bu sürecin önemli öğeleri; veri havuzu, firmada kullanılan donanım, yazılım, ara katman yazılımlarını kapsayan BT sistemleri, verilerin etkili kullanımına olanak sağlayan, veri madenciliği paketlerinde ve özel yazılım uygulamaları paketlerinde bulunabilen analiz araçları, iç yönetim faaliyetlerini, tedarikçi ilişkilerini, insan kaynaklarını, depo yönetimini, lojistik faaliyetlerini ve finansal süreçleri kapsayan arka ofis ve müşteri ile yüzyüze görüşmede çalışanları destekleyen, çağrı merkezi yöneticiliği, satış gücü otomasyonunu da içeren, firmanın kullandığı bütün teknolojileri kapsayan ön ofis uygulamalarıdır.<sup>16</sup>

Satish Jayachandran et al'a göre bilgi değişimi, bilgiyi elde etme, bilgi entegrasyonu, bilgiye ulaşma, bilginin kullanımı bu sürecin önemli boyutlarıdır. Bilgi değişimi, firmanın müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için, müşterinin firmayla etkileşime geçmesi ve bilgiyi paylaşma sürecini ifade etmektedir. Bilgi elde etme süreci, müşterinin etkileşime geçtiği farklı iletişim noktalarından bilgi toplanması sürecini ifade etmektedir. Her müşteri etkileşim noktasındaki bilgiler birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir. Müşteri ile ilişkinin detaylı geçmiş verilerini oluşturabilmek için, bütün firma-müşteri etkileşim noktalarından bilgi asimilasyonunun sağlanması gerekmektedir. Bilgiye ulaşım boyutu ise, çalışanların entegre edilmiş ve güncellenmiş müşteri bilgilerine ulaşımı ifade etmektedir.

---

<sup>15</sup> - Satish Jayachandran et al. "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management", **Journal of Marketing**, C.69, s. 178.

<sup>16</sup> - Adrian Payne, ve Pennie Frow, 2005, **a.g.m.**, s.173.



Firmalar, müşteri davranış ve ihtiyaçlarını anlamak, müşteriye özel ürün/hizmet geliştirmek ve sunmak için bilgiyi kullanmaktadırlar.<sup>17</sup>

### **1.1.2.5. Performans Değerlendirme Süreci**

Bu sürecin iki önemli boyutu; performansı sağlayan bütün ilişkilere makro bakış açısıyla bakmamızı sağlayan “hissedar sonuçları” ve daha detaylı bakış açısı sağlayan ve performansın anahtar noktalarını belirleyen “performans kontrolüdür”. Hissedar sonuçlarında, şirket çalışan değerinin, müşteri değerinin ve hissedar değerinin nasıl yaratılması ve maliyetin nasıl azaltılması üzerinde düşünülmektedir.<sup>18</sup>

## **1.2. FİNANSAL HİZMET SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI**

### **1.2.1. Hizmet Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi**

Hizmetler aynı firma tarafından üretilmekte ve aynı firma tarafından da sunulmaktadır. Bu nedenle hizmet sunan firmaların başarısı müşteriyle firma arasında geliştirilen uzun dönemli ilişkiye bağlı olmaktadır.<sup>19</sup>

Özellikle hizmet sektöründe güvenilirlik, kişiselleştirmeden daha önemli olmaktadır. Johnson ve Nilsson Amerikan Müşteri Memnuniyeti Fihristi’nden 188 firmanın 5 yıllık verilerini incelediler. Ortaya çıkardıkları sonuca göre ürün sağlayan firmalarda birçok kusur önceden fark edilip düzeltilmekte ve dolayısıyla güvenilirlik sadece ürün sağlayan firmalarda, yüksek olduğu için, bu sektörde çok önemli

---

<sup>17</sup> - Satish Jayachandran et al. “The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management”, **Journal of Marketing**, C.69, s. 178-179.

<sup>18</sup> Adrian Payne, ve Pennie Frow, 2005, **a.g.m.**, s.174.

<sup>19</sup> - K. Tapan Panda 2003, **a.g.m.**, s.162.

görülmemektedir. Bu hizmet sektöründe tamamen farklı olmaktadır. Johnson bunu “sorun hizmetlerin temelden farklı olmasındadır” şeklinde açıklamakta ve müşterinin kötü ruhsal durumda içeri girdiğini veya çalışanın bekleneeni yerine getirmediğini de düşünürsek “Hizmet fabrikası, eğer her şeyin kötü gidebileceğini düşünürsen kabusa çevrilebilmektedir.” şeklinde devam etmektedir.<sup>20</sup>

Bütün bunların yanı sıra, hizmetler, kişilerarası ilişkilerin nerdeyse sonsuz çeşitte hizmet sağlamaya olanak tanımasından dolayı, olağanüstü kişiselleştirmeye imkan tanımaktadır. Bu da hizmet sektörünün avantajı olarak görülebilmektedir.<sup>21</sup>

Hizmet sektöründe MİY 3 nedenden dolayı çok önemli görülmektedir. Lovelock (1983) birçok hizmetin (banka, sigorta şirketleri) doğası gereği üyeliği gerekli kıldığını ileri sürmektedir. Üyelik gerektirmeyen firmalarda da, müşteri soyut ve güvene dayalı bir mülkiyet olan hizmette algılanan riski azaltmak için, hizmet sağlayıcı firmayla uzun süreli ilişkiye ihtiyaç duymaktadır. Hizmet, çalışanlarının, müşterinin yaşadığı hizmet deneyiminin şekillenmesinde en önemli role sahip olduğu bir sektördür. Hizmetin yapısı, özellikle müşterilere hizmet sağlayıcılarıyla bireysel olarak ilişki kurmayı gerekli kılmaktadır. Hizmet niteliği gereği kişilerarası ilişkiye odaklandığından, görelî olarak hizmet kalitesini değerlendirmede objektifliğin olmaması dolayısıyla, MİY hizmet sektöründe çok önemli görülmektedir.<sup>22</sup>

Hizmet sağlayan firmayla ilişki kuran müşteri, firmadan tatmin edici bir hizmet almayı beklemektedir. MİY uygulamaları vasıtasıyla sağlanabilecek birçok çeşit yarar bulunmaktadır. İlk olarak firmayla kurduğu uzun dönemli ilişkiden müşteri sosyal yarar sağlamaktadır. Hizmetten sağladığı yararın yanı sıra, müşteri ve

---

<sup>20</sup> - Larry Yu, “Successful Customer-Relationship Management”, **MIT Sloan Management Review**, 2001, s.19.

<sup>21</sup> - Larry Yu, 2001, **a.g.m.**, s.19.

<sup>22</sup> - K. Tapan Panda 2003, **a.g.m.**, s.163.

hizmet sağlayıcıları arasında arkadaşlık gibi tanımlanabilecek bir bağ oluşmaktadır. Bir diğer yarar çeşidi de psikolojik (manevi) yarar olarak görülmektedir. Müşteri hizmet sağlayıcısıyla ilişkisini geliştirdiğinde kendini huzurlu ve güvende hissetmektedir. Bu duygular endişeyi azaltmakta, doğruluk ve güveni artırmaktadır. Müşterinin firmayla kurduğu ilişkinin sonucunda manevi yararın yanı sıra, parasal yararlar da kazanmaktadır. Müşterinin kazandığı ekonomik yararlar, hem parasal hem de zaman kazanma bağlamında olmaktadır. Bir çok hizmet sağlayıcısı, hizmetlerini düzenli müşterilerine uyarlayabilmektedirler. Bu, müşterilerin kendilerini ayrıcalıklı, özel olarak değerlendirilen biri gibi algılamasına yardımcı olmaktadır.<sup>23</sup>

### **1.2.2. Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi**

MİY araştırmaları finansal hizmetlerin ekonominin en büyük sektörlerinden olduğu ve diğer sektörlerle kıyasla MİY'in daha çok kullanıldığı alan olması ve dolayısıyla diğer firmaların finansal hizmetlerin deneyimlerinden yararlanabilmeleri amacıyla en çok bu alanda yapılmaktadır. Günümüz tam rekabet pazarında, finansal hizmet sektörü firmaları rekabette öne geçebilmek ve finansal ürün ve hizmetleri artırarak, müşteri ihtiyaçlarını daha etkili bir şekilde karşılama bakımından rakiplerine üstün gelmek için yeni yöntemler aramaya zorlanmaktadırlar. Burada geleneksel geniş tabanlı pazarlamadan, müşteriye elde etmek, elde tutmak, onlara çapraz ürün sunma ve en önemlisi çoklu ürün ve hizmetten kar sağlayabilmek için ilişki temelli pazarlama anlayışına geçiş gözlenmektedir.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> - K. Tapan Panda 2003, **a.g.m.**, s.164.

<sup>24</sup> - K. Tapan Panda 2003, **a.g.m.**, s.165.

Finansal hizmetler pazarındaki değişimler, müşterileri, banka yöneticisi gibi geleneksel ilişki yöneticilerinden uzaklaştırmaktadır. Finansal hizmet sektöründe ürün satışında artışlar gözlemlenmektedir. Artık birçok müşteri-firma etkileşimi şube dışında gerçekleşmektedir. Bu değişimler, organizasyonun, ilişki sürecinin bütün parçalarını bir arada görmemeye, dolayısıyla bilgi eksikliklerine yol açmaktadır. Bu bilgi eksikliklerini gidermek için finansal hizmet organizasyonları, MİY adapte etmeye ve veri tabanları sistemleri kurmaya başladılar.<sup>25</sup>

Finansal hizmetler açısından MİY, farklı müşteri gruplarının yaşam değeri karlılığını anlamak, bunun nasıl artırılacağını belirlemeyi içermektedir. Bir kere müşterinin karlılığı belirlendikten sonra, en karlı müşteri grubuna uygun stratejiler üretebilmektedir.

Finansal hizmetlerde müşteri değerini yönetmek, müşteri faaliyetlerini tanımlamakla başlayan döngüsel bir süreçtir. Varolan verilerin analiz edilmesiyle, müşteriyi anlamak, bir çok müşteri grubunun, tercihleri, davranışsal özellikleri ve müşteri kaybı oranları hakkında bilgi verebilmektedir.<sup>26</sup>

Hizmetleri ve müşteriyi elde tutmayı artırmak için, MİY – e-posta, çağrı merkezleri, satış temsilcileri de dahil- bütün “müşteri temas noktalarını”, finansal tahminler, ürün dizaynı ve tedarik zincirine bilgi verme amacının yanında, bir sonraki işlemi desteklemek için de birleştirmektedir. MİY sadece pazarlama ve müşteri-hizmeti girişimlerinin ötesinde bir kavramdır ve onun başarısı organizasyonu derinlemesine kapsayan çabalar bütününe bağlı olmaktadır. Wayne W. Eckerson MİY’i “neye odaklandığınla ilgili olan paradigma değişmesi” olarak

---

<sup>25</sup> - Lynette Ryals ve Adrian Payne, 2001, **a.g.m.**, s. 14.

<sup>26</sup> - K. Tapan Panda 2003, **a.g.m.**, s.166.

tanımlamaktadır. Eckerson, ürün odaklı bakış açısından, müşteri odaklı bakış açısına geçiş, firmanın kendini nasıl organize etmesindeki değişimi ifade etmektedir.<sup>27</sup>

Hizmet sağlayıcılarının müşteri beklentilerini anlaması ve ürün kalitesi, uzun dönemli ilişki yaratmak bakımından önemli olmaktadır. Müşteri değeri paradigması, maliyet açısından en etkili yöntemle değer elde etmeyi hedeflemektedir. Müşterinin beklenen yaşam değerini tanımlamak, performans ölçüm mekanizması ve birleşik hizmet sunma finansal hizmet sağlayıcıları için kritik önemde görülmektedir. Süreci izlemek için, değerlendirme sistemlerinin yaratılmasına ek olarak sistem, süreç, hizmet sağlayıcıları, iş teknolojisi ve altyapının entegrasyonunun uygulanması müşteri değeri modelini genişletmektedir. Bu entegre yaklaşım, elde etme, elde tutma ve her bir müşteri kategorisine ilişkin yaratılabilecek gelirle ilişkili bütün maliyetleri hesaplayıp, analiz ederek, müşteri yaşam değerinin hesaplanmasına yardımcı olmaktadır. Müşteri yaşam değeri, veri tabanlı pazarlama için ad hoc (geçici) bölümlendirme süreci ve veri analizi, müşteri taleplerine otomatik karar verme sürecini, müşteri yaşam değeri ile ilişkili elde tutma çabalarını garantileyen belli bir hedef grubuna odaklı müşteri elde tutma faaliyetleri ve kararlarını, finansal hizmetlerin çapraz ve yukarı satışları için müşteri kategorilerinin belirlenmesi, müşteri yaşam değeri kapsamındaki müşteri portföyüne ürün ve hizmet geliştirmeyi, müşteri yaşam değeri aracılığıyla uygun kanallara göre müşterileri önceliklendirmeyi kapsamaktadır.<sup>28</sup>

Entegre edilmiş müşteri ilişkileri yönetimi, ürün geliştirmeyi, kanal yönetimini, pazarlama planlamasını, satış otomasyonunu, müşteri elde etmeyi, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamayı, envanter yönetimini, müşteri hizmetlerini,

---

<sup>27</sup> - Larry Yu, 2001, **a.g.m.**, s.18.

<sup>28</sup> - K. Tapan Panda 2003, **a.g.m.**, s.167.

müşteri faturalandırmasını, ödeme emri yönetimini, kredi yönetimini ve dolandırıcılığa karşı önlemler almayı, müşteri elde tutmayı kapsamaktadır.<sup>29</sup>

Gelecek yasal değişimlerin gerekli kıldığı, öngörülen kredi riskini düzenlemek için borç yönetimi stratejisi geliştirmek, finansal hizmetleri daha müşteri odaklı olmasını gerektirmektedir. Borç yenileme yaklaşımından, insiyatife dayalı kredi yönetimi yaklaşımına geçiş zorunlu kılınmaktadır. Müşterinin borç geçmişi, gelecek borç yapılandırılmasında kullanılmakta idi. Sonraki yaklaşımda ise, müşteriyi bölümlendirme ve ait oldukları müşteri grubuna bakılarak, müşterinin kredi derecelendirmesinde iç ve dış bilgilerin hepsi kullanılmaktadır.<sup>30</sup>

MİY uygulamaları firmaların mevcut müşterileri ile sürdürdükleri ilişkiyi geliştirmek; yeni müşteriler kazanmak ve tüm müşterilerin elde tutulmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. MİY uygulamaları, çağrı merkezleri gibi günümüzde yaygın olarak oluşturulmaya çalışan hizmet noktalarında da başarıyla kullanılmaktadır. İnternet ile bütün dünyaya extranet ile iş ortakları ve kuruma özel dağıtım kanallarında, kurum içinde ise İtranetlerde 7 gün 24 saat kullanılabilir. Bu sayede verimli organizasyonların kurulması ve yüksek müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır.<sup>31</sup>

Bankacılık sektöründe MİY uygulaması müşterilere ilişkin verilerin farklı müşteriyle temas noktalarından elde edilmesini ve bu veriler doğrultusunda müşterilerin tanımlanmasını, müşterilerin sınıflandırılmasını (demografik özelliklerine veya satınalma tiplerine göre) ve hedef pazarlarını hangi müşteri grubuna ne tür hizmet vereceğinin saptanmasını, her bölüm için karlılık analizlerinin

---

<sup>29</sup> - K. Tapan Panda 2003, **a.g.m.**, s.167.

<sup>30</sup> - K. Tapan Panda 2003, **a.g.m.**, s.167.

<sup>31</sup> - Selçuk Duranlar ve Hüseyin Erdaş “Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi” **Pazarlama Dünyası**, s. 34

yapılmasını, müşteri önceliklerinin belirlenmesini, bu önceliklere uygun pazarlama karmasının tasarlanmasını ve buna uygun müşterilerin yönetimini ifade etmektedir. Bu şekilde bankalar, mevcut müşterilerin hangi ürün ve hizmetleri tercih ettiklerini ve satın aldıklarını daha doğru tahmin ederek, bireysel pazarlama yaklaşımlarını benimseyerek, müşterilerini daha iyi anlayacak ve daha etkili hizmet sunacaklardır.<sup>32</sup> MİY'in teknolojik bileşenleri bankalara satış ve pazarlama stratejilerini desteklemek için veri analizi ve yorumlanabilir modeller yoluyla müşterileri kapsamlı anlama imkanı sunmaktadır. Bir karar destek sistemi olan MİY, çok boyutlu veri ambarlarını, kredi kartları, ipotek, sigorta ve tasarruf hesabı, ATM (Automatic Transaction achine), şube ziyaretleri, internet ve çağrı merkezleri muameleleri gibi çoklu temas noktalarından verileri, arka ofis (finansal muamele süreci gibi) ve ön ofis (satış gücü otomasyonu gibi) uygulamalarını bütünleştirmekte, bu verileri düzenli, geçerli, yapılandırılmış bilgiye dönüştürmektedir. MİY karar destek sistemi olarak müşteri değer modelini (ömür boyu müşterilerin muhafaza edilmesinin toplam değerinin hesaplanması), müşteri risk analizini (mevcut müşterinin ödemelerini, ayrılmasını ve bunun gibi satın almalarıyla ilgili riskini içermesi), pazar sepeti analizini (ürün karmasının analizi, mevcut müşterilerin hangi ürünleri satın aldıklarını, hangi diğer ürünleri satacaklarını belirlemesi), çapraz satış tahminlerini (mevcut müşterilere hangi ürünleri daha sonra satılacağını tahmin etmesi), müşteri kanal analizini (çapraz satış faaliyetleri için etkili ve en uygun kanalın tahmini ve analizi), çapraz satış kampanya analizini (gelecek kampanya ve diğer faaliyetler için en iyi hedef kitlenin tespit edilmesi) içermektedir. MİY uygulayan firmalarda,

---

<sup>32</sup> - İpek Savaşçı ve Rezan Tatlıdil "Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları CRM Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi" Ege Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, C.6, S.1, s.63.

hedeflenen müşteri bölümüyle hayat boyu ilişkilerin geliştirilmesine odaklanılmakta ve sürdürülebilir bir karlılığı sağlamak ön plana çıkmaktadır.<sup>33</sup>

Bankaların MİY sistemlerinin işleyişinde öncelikle kredi kartları ve bankacılık işlemleri gibi operasyonel sistemlerinden elde edilen veriler sistematik bir veri tabanında toplanmaktadır. Bu veri tabanı kullanıcı gruplarının kendi özel amaçlarına uygun analize tabi tutulmakta, bu analizler sonucunda müşterilere yönelik kampanya yönelim bulguları elde edilmektedir. Bu şekilde, hangi ürünleri hangi müşteri grupları ve hangi koşullarla sunulacağı karar verilmektedir. Daha sonra, müşteri bazında analizlerin yapılabildiği ve tepkilerin ölçülebildiği interaktif müşteri ilişkileri yönetimi aşamasına geçilmektedir.<sup>34</sup>

Bankacılık sektöründe MİY, temel olarak pazarlama, satış, hizmet ve risk yönetimi alanlarında uygulanmakta ve stratejik etkileriyle her alan için belirlenen amaçları gerçekleştirmektedir.<sup>35</sup> Bu uygulamanın, stratejilerinin ve amaçlarının ayrıntıları incelendiğinde bunun pazarlama alanında etkin pazarlama, kampanya yönetimi, çapraz satış amaçlarını gerçekleştirmek için doğru müşteriye, doğru ürünü, doğru koşullarda ve doğru yerde sunabilmek stratejisini; satış alanında en doğru müşteriye en doğru yerde satış, ürün karlılığını yükseltmek amacıyla satış sürecini kısaltmak ve satış temsilcisinin verimliliğini arttırmayı; hizmet alanında toplam karlılığı arttırmak, karlılığı uzun vadede kalıcı kılmak amacıyla, düşük maliyetlerle işlem hızını ve sonuçta müşteri memnuniyetini yükseltmeyi, risk yönetimi alanında risk-getiri perspektifinde karlılığı maksimize etmek, etkin risk yönetimi sağlamak amacıyla müşteri hakkında doğru bilgileri derlemek ve objektif analizlere ulaşmayı kapsadığı görülmektedir. Bu alanların tümünde belirgin bir performans artışı

---

<sup>33</sup> - İpek Savaşçı ve Rezan Tatlıdil, **a.g.m.**, s.64.

<sup>34</sup> - İpek Savaşçı ve Rezan Tatlıdil, **a.g.m.**, s.64.

<sup>35</sup> - Line Ricard ve Jean Perrien, **a.g.m.**,1999, s. 207.



kaydedildiği takdirde, müşteri profiline uygun ürünlerin, uygun şartlarla hazırlanması sağlanacaktır.<sup>36</sup>

Başarılı bir MİY stratejisinin bankalarda uygulanabilmesi için bankanın müşteri stratejisi, kanal ve üretim stratejisi ve altyapı stratejisi oluşturulması gerekmektedir. Müşteri stratejisi olarak, müşteri bilgisi ve özellikle karlı müşteri gruplarının ve onların ihtiyaçlarının iyi tanımlanması, müşterilere ulaşma yolları olarak telefon dışında e-kanal yollarının açılması ve seçilmiş müşteri gruplarına göre, farklı kanallardan farklı ürünlerin sunulması, müşterilere hızlı yanıt verilmesi için teknolojik altyapı olarak hem veri depolayan veri tabanlarının oluşturulması, hem de veri analizi yapılması gerekmektedir.

#### **1.2.2.1. Finansal Hizmetlerde MİY'in Adaptasyonu**

Ryals ve Payne'e göre finansal hizmetlerde MİY'in başarılı adaptasyonu için, ilişki pazarlaması felsefesi geliştirmek, uygun organizasyonel yapıyı adapte etmek, veri ambarlarını iyileştirmek, MİY programları ve taktiksel müşteri yönetimi için veri altyapılarının etkili kullanımını içeren 4 öge gerekmektedir.<sup>37</sup>

##### **1.2.2.1.1. İlişki pazarlaması felsefesi**

Bu felsefe, uygun müşterilerle uzun süreli ilişkiye ve bunu gerçekleştirmek için BT'nin önemine vurgu yapmaktadır. Bir bankanın bütün bölümlerinin bu felsefeye göre hareket etmesi ve bu felsefeyi desteklemesi gerekmektedir. MİY kullanılarak elde edilen veriler, müşteriyle iletişime geçmek, sadece ona özel teklif

---

<sup>36</sup> - İpek Savaşçı ve Rezan Tatlıdil, **a.g.m.**, s.64.

<sup>37</sup> - Lynette Ryals ve Adrian Payne, 2001, **a.g.m.**, s. 17.

geliştirmek için kullanılmalıdır. Günümüzde rekabetin çokluğundan dolayı müşteri birçok teklifle karşı karşıyadır. Bunlardan birçoğu da müşteriden izinsiz olarak gönderilen tekliflerdir. Günümüz rekabet ortamında öncelikle müşterinin teklif almak isteyip istemediğı öğrenilmeli ve sadece teklif almak isteyen müşteriye teklif gönderilmelidir. Ayrıca bu tekliflerin sadece onun finansal ihtiyaçlarını karşılayacak teklifler olması gerekmektedir.

#### **1.2.2.1.2.Uygun organizasyonel yapı**

Bazı organizasyonlarda fonksiyonel sınırlar değişimin önündeki en önemli engel olarak görülmektedir. Örnek olarak, BT ve pazarlamanın kesişimi verilebilmektedir. BT pazarlama uygulamalarını bilmemekle beraber, ne yapılacağını bilmekte, pazarlama ise, ne yapılmak istendiğini bilmekte, fakat, bunun ne kadarının olası olduğunu bilememektedir. Burada her iki departmandan da seçilmiş bir takım oluşturulabilmesi gerekmektedir. Takımdaki herkesin uygun donanım, yazılım ve proje yöneticiliğı gibi yeteneklerinin olmasına dikkat etmek gerekmektedir.<sup>38</sup>

#### **1.2.2.1.3.Veritabanlarının iyileştirilmesi**

Bunun için veri tabanlarına geniş ulaşım imkanı yaratılması gerekmektedir. Eğer ilk başta donanım ve yazılım kararları esnek olmazsa, veri ambarı projesi başarısız olabilmektedir. İlk başta odak noktanın verilerin seçilmesi, düzenlenmesi, daha sonra da sürekli eklenen verilerin kaynaklarından alınması olması gerekmektedir.

---

<sup>38</sup> - Lynette Ryals ve Adrian Payne, 2001, **a.g.m.**, s. 18.

#### 1.2.2.1.4.Müşteri yönetimi için verilerin etkili kullanımı

Verileri sınıflandırmak, özel, hedef müşterilere yönelik olarak yapılan kampanyaların geliştirilmesi için uygun görülmektedir. Bu, müşterileri sınıflandırmayı, öncelik sırasına koymayı gerekli kılmaktadır. Ayrıca, verilerin etkili kullanımı, mikro veya birebir temelde pazar bölümlendirilmesinin daha iyi yapılmasını, müşteri karlılığını artırmayı ve müşteri değerini bu grup içinde artırılmasını sağlamaktadır. Bu sonuçlar müşteri elde tutma, çapraz satış fırsatlarında ve detaylı geri dönüş analizlerinde kullanılmaktadır.<sup>39</sup>

Başarılı bankaların ayırt edici özelliği, piyasa odaklı bir banka olmayı kabul etmeleridir. Piyasa odaklı olma eğilimi iki önemli şekilde kendini göstermektedir. Birincisi, fiziksel olarak ve başka açılardan müşteriye yakınlaşma gereksinimidir. İkincisi, farklı müşteri grupları ile olası müşteri grupları arasında bölümlenme ve öncelikler kurma sürecidir. Bölümlendirmede amaç, benzer özelliklere sahip müşterilere özelleştirilmiş hizmetler sunarak odaklanmaktır. Bankalar bu faaliyetlerini bire-bir pazarlama stratejisi ile başarmaktadırlar.<sup>40</sup>

Bire-bir pazarlama ya da müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli uygulamasını bireysel bankacılık kavramının içinde görmekteyiz. Bu yaklaşım beraberinde alternatif dağıtım kanallarını getirmekte ve böylece banka müşterilerine ulaşmada en uygun stratejileri seçebilmektedir.

---

<sup>39</sup> - Lynette Ryals ve Adrian Payne, 2001, **a.g.m.**, s. 19.

<sup>40</sup> - Ticari Bankalarda Pazarlama Stratejilerinin Uygulanması ve Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Alan Çalışması. s.4.

### 1.2.2.2. E-Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri

Günümüz yeni ekosisteminde bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerden dolayı, birebir ilişkiler vaadi, müşteri değer analizi, kitlesel bireyselleştirme mümkündür. MİY bilgi yönetiminde çok önemli rol oynamaktadır. Bilgi, ürün dizaynı, hizmetlerde yeni fikirlerin ortaya çıkması, müşteri hayat değerinin hesaplanması, entegre edilmiş çok kanallı ağın geliştirilmesi için çok önemlidir. Sadece müşteri bilgisi toplamak ve yeni hizmet yaratmak için değil, işlemleri kişiselleştirmek bakımından da önemli görülmektedir. Müşteri her yerde-telefon açtığına, ATM veya internet kullandığında veya herhangi bir şubeyi ziyaret ettiğinde- tanınmak istemektedir. Bu da bütün kanallarda devamlı tekrarlanacak bilgi entegrasyonunu zorunlu kılmaktadır. MİY son yıllarda müşteriler de dahil olacak şekilde bütün şirketi ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan E-MİY kavramını da kapsayacak şekilde genişlemektedir. Bugüne kadarki araştırmalar finansal kurumların, eğer gerçekten müşteri merkezli olacaklarsa ve bu imkanların sağladığı müşteri bilgileri üzerinde odaklanacaklarsa, geniş bir bakış açısıyla bütün şirketi ön ve arka ofis entegrasyonu ile birlikte, adapte etmeleri gerektiğini ileri sürmektedirler. Joe Peppard (2000) yaptığı araştırmasında birçok finansal kurumun E-MİY (E-CRM) bakış açısı oldukça dardır. Bazıları MİY faaliyetlerini müşteriye entegre bir bakış açısı sağlasın diye, bazıları ise bütün şirketin müşteri temelli stratejisinin bir parçası olarak görmektense, sadece belli bir bölümün yönettiği bir proje olarak görülmektedir. Joe Peppard (2000) E-MİY'in her bir harfinin farklı bir kavram ifade ettiğini ileri sürmektedir.

E-MİY kavramı, son dönemlerde bazı organizasyonların ve akademik çevrelerin kullandığı müşterilerle internet üzerinden iletişim kurmayı ifade eden bir terimdir.<sup>41</sup> E-MİY, elektronik müşteri ilişkileri yönetimini ifade etmektedir, daha basiti web tabanlı MİY.

E (e-business): E-iş ve daha önemlisi, bütün bu e-işlem faaliyetlerinin varolan ve gelecek ticari faaliyetler çerçevesi içine yerleştirmek. E-business teriminin neyi ifade ettiği günümüzde 2 geniş kategoriye ayrılmaktadır. Birincisi, iş süreçlerinin yeniden yapılanmasında teknolojinin kullanılması ile ilişkilidir ki, bu da onu doğrudan şirketin iç yapısını ilgilendiren bir kavram haline getirmektedir. Buna örnek olarak, emekli aylığı dağıtımının teknoloji temelli olarak yeniden yapılandırılması veya birleşmiş İtranetlerde web tabanlı kredi verme uygulamasının geliştirilmesini gösterebiliriz. İkinci anlamı ise teknolojinin firmanın müşteri veya tedarikçilerle ilişki kurma noktasında nasıl kullandığıdır ki, bu da dış odaklı bir anlamı ifade etmektedir. buna örnek olarak müşteriye internet üzerinden işlem yapma imkanı veya sanal organizasyon olan yeni organizasyon modeli kurmayı gösterebiliriz. Gerçekte e-iş her iki kategoriye de kapsamaktadır. E-işe ilk olarak stratejik iş kapsamında organizasyonun elektronik iş platformunu kurması olarak görebiliriz. Bu da bir çok firmanın son 30 yılda kurduğu IS/IT stratejisini ifade etmektedir. Joe Peppard firmaların iş kavramıyla e-iş kavramını ayrı olarak görmemeleri, her ikisinin de iş stratejisi olması gerektiğini ifade etmektedir. İşin bu kapsamlı stratejisi, bu iş modeline tamamen entegre edilmiş elektronik iş modelinin kurulmasına olanak tanıyan teknolojinin sağladığı fırsatları kapsamaktadır.

C (channel management): kanal yönetimi- her yerde, her zaman ve her kесе uygulanacak, büyük etki veya ekonominin kanalı- entegre edilmiş ve interaktif erişim

---

ve dağıtım kanalları. Teknoloji firmalara müşterilerine bir çok kanaldan ulaşma imkanı tanımaktadır. İnternet, digital tv, akıllı kartlar, GSM telefonları, bayiler geleneksel şube bankacılığına alternatif oluşturmaktadır. Artık müşteriler bireysel olarak değerlendirilmek ve işlemlerini herhangi bir yerden, herhangi bir zamanda, istedikleri şekilde ulaşmak istemekteler. Finansal hizmetler ise bu talepleri karşılamak zorundadır. Aksi yeni ekosistemde kaybetmektir.

Birçok kurum farklı kanallarda, değişik, birbirinden bağımsız bilgiler depolamaktadırlar. Etkili kanal yönetimi stratejisi ise, bütün kanalların- çağrı merkezleri, direk mail, şube, merkez ofis, internet, interaktif tv – tamamen entegre olmasını gerektirmektedir. Bu entegrasyon müşteri ilişkisi ile ilgili bilginin firmayla kolaylıkla paylaşımını sağlamaktadır. Müşterinin seçtiği kanal ona en uygun olan kanal olmalıdır. İdeal olan, çağrı merkezleri, internet veya şube arasında farkın olmamasıdır. Kanallar aynı zamanda birbirini destekleyecek ve tamamlayacak nitelikte olmalıdır. Sanal bankacılıkta en ilginç gelişme bankaların daha fazla şube açmak istemesi olmaktadır. Ebank Atlanta, şube ağı eksikliğini, onların hedef kitlesi olan küçük iş sahiplerinin hesaplarını aksatabileceğini iddia ederek, 24 yeni şube açmayı hedeflemektedir.

R (relations): ilişkiler- hizmetlere uygunluk, değer ve mükemmellik katan gerçek ticari ilişkiler. MİY'in odak noktası müşteri ile daha derin ve daha yakın ilişki kurmak “ davranışlarını bireysel müşteri bazında, müşterinin ne söylediği ve müşteri hakkında daha fazla ne bildiğin yönünde değiştirmeye gönüllü olmaktır. Peppers et al. öneri varolan müşterilerin, yeni müşterilerden daha karlı olduğu, ek ürünün varolan müşterilere satmanın daha az maliyetli olduğu, müşteri elde tutmanın,

müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasıyla artabildiği, yeni müşteri bulmanın daha pahalı olduğunu ileri sürmektedir.

Müşteri sadece, işlemleri nasıl yapacağına ve tercih ettiği kanalın hangisi olacağına karar vermek istemektedir. Aynı şekilde, ilişki yönetimi, iş kararları için müşteri bilgilerinin analizi ile ilgilidir, amaç şirketlerin müşteri ihtiyaçlarını anlamasına, müşterileri Pazar bölümlendirmesi ile gruplandırmasına, müşteri kaçış olasılığını tahmin etmesine, müşteri sadakati, müşteri karlılığı, kanal etkililiği ve karlılığı ve satış kampanyalarının performansını ölçmesine yardım etmektir.

Bir çok finansal kurum, bazı müşterilerin diğerlerinden daha karlı olduğunu ve 80/20 kuralının\* uygulandığını bilmektedirler. Ayrıca müşteri karlılık analizinde, sadık müşterilerin firmanın hizmetlerinden fazlaca yararlı olsa bile, bu onların karlı olduğunu göstermemektedir.

Burada önemli olan varolan veya potansiyel müşterilerin finansal kurumlara getireceği değeri anlayabilmektir. İngiltere'deki Halifax ve Abbey National müşterileri eğer mortgage kredisi almış ise, diğer ürünlerinde daha iyi kredi oranları almaları için proje hazırlamaktadırlar. Britannia Building Society, müşterilerine her yıl aldıkları kredi oranına ve ne kadar uzun zamandır müşteri olduklarına bağlı olarak, karınının bir kısmını dağıtmaktadır.

E-ticaret ve diğer finansal hizmet siteleri bilgiyi anında ulaştırarak, karşılaştırma araçları sağlayarak, portföy izleme yetisi sayesinde banka ile müşteri ilişkilerinde çok önemli olmaktadır. Almanya'nın Net.B@nk'ı müşterilerine kendi web sitesini dizayn etme yetkisi verebilmekte, müşterileri 250,000 hisse senedi fiyatına bu siteden erişebilmekte ve politik, iş, spor, kültürel haberleri bir siteden

---

\* %80 oranında karın, müşterilerin %20'sinden elde edildiği kuralı

izleyebilmektedirler. İspanya'nın Banco Santander önemli kredi kartı kullanıcılarına siteye girdikleri anda hesap durumlarını göstermektedir.<sup>42</sup>

Müşterilerin banka ile her bir işlemleri bankaya müşteri bilgisi elde etmesi için çok önemli bir fırsat olmaktadır. Birebir pazarlama, müşteri, onların işlem davranışları, onların tekrar satın alabilme olasılığı, yeni ürün satın alabilme olasılığı hakkında detaylı bilgiler olmadan gerçekleştirilemez. Bankalar bu bilgileri analiz ederek, müşterilerin gelecek ihtiyaçlarını tahmin ederek, nasıl daha kazançlı, yeni ürünler geliştirebilecekleri üzerinde odaklanmalıdırlar. Dahası bankalar karlı müşterileri elde tutmak ve karlı müşteri elde etme üzerinde odaklanmaları gerektiği ve onların detaylı bilgilerine ihtiyaç duyduklarını anlamaya başlamışlardır.

Union Bank of Norway'de, müşteri şubeye girdiği andan itibaren bireysel olarak değerlendirilmektedir. Müşteri kartını kullanarak, kendine özel müşteri sıra numarasını almaktadır. Bu numara direk bankanın veritabanına bağlanmakta ve bankaya müşterinin kim olduğunu bildirmektedir. Bundan sonra o müşteri için özel ilanlar-eğer mortgage'a başvurmuşsa, onun içi ev sigortası ilanı gibi- ekranda görünmektedir.<sup>43</sup>

Wells Fargo ise ATM kullanıcılarının kimliğine göre farklı reklamlar sunmaktadır. Wells Fargo müşterileri veritabanındaki finansal ve demografik faktörlere göre müşterileri bölümlendirerek onlara özel ilanı kullandıkları ATM'lere göndermektedir.

Birçok banka müşterileri ses tanıma sistemleri aracılığıyla tanımaktadır. Bankalar onların en iyi müşterilerinin kimler olduğunu, onları nasıl elde tutmak gerektiğini, onlara başka hangi ürün ve hizmetleri satarak “cüzdan payını”

---

<sup>42</sup> -Joe Peppard, 2000, **a.g.m.**, s. 322

<sup>43</sup> -Joe Peppards. 2000, **a.g.m.**, s. 323



artırabileceklerini bilmek istemektedirler. Müşteriyi etkin yönetebilmek için, bankaların doğru ilişki, risk, maliyet, Pazar yönetmek ve yaratmada yardımcı olacak bilgilere ihtiyaçları olmaktadır. eğer bankalar müşterilerin nasıl davrandığını ve nasıl tepki göstermeyi tercih edeceklerini biliyorlarsa, ürün tekliflerini ve uygun kanal stratejilerini ona göre ayarlayabileceklerdir.

M: bir bütün olarak kurumun yönetimi- toplam arka ofis/ön ofis sürecinin entegrasyonu.

Satış, çağrı merkezleri ve diğer online destek gibi müşteri ile yüz yüze olan fonksiyonlar, bankaların arka ofis süreçleriyle entegre edilmelidir.<sup>44</sup> Bazı bankalar sadece belli fonksiyonları bilgilerle donatmakta, veri tabanlarını o bölüme aktarmakta, bilgilerin bütün organizasyona eşit bir şekilde paylaşılmasına imkan verecek sistemi kuramamaktadırlar. Böylece eksik, zamanı geçmiş, karışık bilgilerle karşılaşabilmektedirler.

Gittikçe daha çok banka arka ofis operasyonları için dış kaynak kullanımına gitmektedir. Çünkü bu bölümde çok müşterilere değer katacak hizmetleri sunabilmek için gerekli olan bilgiler bulunmaktadır. Dolayısıyla bunların akıllıca kullanılması gerekmektedir.

Günümüzde bankalar finansal ürünler açısından “gatekeeper” modelinden “gateway” modeline geçmektedir. Gatekeeper modelinde bankalar müşterinin ürün seçiminde belirleyici, sınırlayıcı rol oynamakta idiler. Günümüz gateway modelinde ise banka fonksiyonları, müşterilere bir çok ürün ve kanallara erişimi sağlayan esnek araçlar olmaktadır. Bazı hizmet ve ürünler – sigorta, eğlence, seyahat, yatırımların yönetimi- bankalarda bile üretilmemekte, 3. kurumlar tarafından

---

<sup>44</sup> -Joe Peppards. 2000, **a.g.m.**, s.323

üretilmektedirler. Günümüzde bankalar müşteriler tarafından e-ticarete bağlanmak için güvenilir bir platform olarak görülmektedir.

BT MİY uygulamalarında hayati önem arz ettiği için, bütün BT yatırımları stratejik yönetim perspektifinden değerlendirilmektedir.<sup>45</sup> E-iş dünyasında başarının anahtarı toplam müşteri deneyimine sahip olmaktır. Bu da müşteri ve müşteri davranışlarını anlamayı gerekli kılmaktadır. Müşteri bankayla kendisine uygun olan herhangi bir kanaldan erişmek ve anında, yüksek kaliteli kişiselleştirilmiş hizmet almak istemektedir. Entegre bilgilerin müşteri ile ilişkide en önemli kriter olduğu bilinmektedir.

Müşteri merkezli bir kurumu yönetmek için, kurumun, müşterilerle uygun ürün ve hizmetleri birleştirecek anahtar kaynaklarını, bilgilerini, araçlarını geliştirmeyi gerekli kılmaktadır.<sup>46</sup>

MİY başarısının göstergeleri şirket kültürü, süreç ve teknoloji yeniliği olmaktadır. MİY’de IT ve pazarlama aynı frekansta hareket etmelidir.<sup>47</sup>

Belli bir veri tabanını dikkate alan Sriniveson ve Moorman, MİY faaliyet ve teknolojilerine yatırım yapan firmaların müşteri memnuniyetleri yüksek olduğunu görmektedirler. Mit, Krishon, Fornell müşteri bilgisinin artmasıyla ilişkili olan MİY faaliyetlerinin uygulanması yüksek müşteri memnuniyeti şeklinde bir geri dönüş sağlamaktadır.

Jayach et al. firma performansını müşteri elde tutma ve müşteri memnuniyeti bağlamında değerlendirmektedirler. Ulaşılan sonuç ilişki bilgi süreci iyi olan firmaların performanslarının yüksek olduğudur.

---

<sup>45</sup> -Joe Peppard, 2000, **a.g.m.**, s. 324

<sup>46</sup> - Joe Peppard, 2000, **a.g.m.**, s. 325

<sup>47</sup> - Larry Yu, 2001, **a.g.m.**, s.18.

William Boulding et al. MİY'in etkililiğinin çeşitli değişkenlere bağlı olmasına rağmen, uygulamalarında en önemli konunun müşteri bilgisi elde etmek ve bunları çift yönlü değer yaratmada kullanmak olduğunu ileri sürmektedir.

### **1.2.3.Başarılı MİY Uygulamalarının Önündeki Engeller**

MİY'in başarılı uygulanıp uygulanmadığı, başarı kriterlerinin neler olduğu ve MİY'in başarılı bir şekilde uygulanmasını önündeki engeller birçok araştırmacı tarafından incelenmektedir. Her bir araştırmacı farklı bakış açısından incelemektedir. Alex Zablah et al. çalışanların yeni tanımlanmış bu MİY süreçlerinin yürütmesinde yaşadığı problemlerin, MİY araçlarının yararlarını anlayamayan ve teknoloji kullanmadan yarar sağlamak için ihtiyaçları olan becerilerinin geliştirilmesine yardım edilmeyen çalışanlarla teknoloji arasındaki uyumsuzluğun ve son olarak da süreçlerin uygun olarak tanımlanmaması ve MİY araçlarının da organizasyonel süreçlere uygun olarak tasarlanmaması nedeniyle ortaya çıkan uyuşmazlığın MİY önündeki engeller olduğunu ileri sürmektedir. Alex Zablah et al. eğitimin MİY sürecinde çok kritik role sahip olduğunu, çünkü çalışanların yeni sisteme uyum sağlayabilme, yeni sistemi kullanabilme becerilerinin olup olmadığı konusunda şüphe yaşamalarının doğal olduğunu vurgulamaktadır. Özel düzenlenen eğitimlerle bu korkunun üstesinden gelinebileceğini belirtmektedirler.<sup>48</sup> Lynette Ryals ve Adrian Payne'e göre MİY uygulamalarının önündeki engeller aşağıdaki gibidir:

---

<sup>48</sup> - Alex R. Zablah, Danny N. Bellenger ve Wesley J. Johnston, "Customer Relationship Management Implementation Gaps" **Journal of Personnel Selling and Sales Management**, Vol.24, No:4, 2004, s.291.

### **1.2.3.1.Beceri Eksikliği**

Yeni sistemi kurma ve kullanmada beceri eksikliği MİY'in önündeki en büyük engellerden biri olarak görölmektedir. Geniş MİY projesi uygulamaları için işe alımlarda teknik becerilerde eksiklik sorun olarak görölmektedir. Ayrıca MİY sistemini anlamak ve uygulamak için de analitik beceri de önemli görölmektedir.

### **1.2.3.2.Eksik Yatırım**

Firmaların uyguladıkları birçok projede yeterli kazanç sağlanamamaktadır. Bu sorun "hızlı kazanma" yaklaşımı sayesinde çözülebilmektedir. Bu da MİY uygulamalarının hızlı kar ve proje boyunca görünmez yararlar sağlaması şeklinde yapılandırılmasına bağlı olmaktadır (müşteri hizmetlerinde düzeltme, kampanyaya daha yüksek tepki oranı).

### **1.2.3.3.Veri Kalitesi ve Miktarının Düşüklüğü**

Günümüzde, miktar (müşteri hakkında veri ambarına eklenecek, daha detaylı bilgiye ihtiyaç) sorunu, veri kalitesi sorunundan çok daha önemli görölmektedir.

### **1.2.3.4.Yararları Anlamada Başarısızlık**

Pazarlama veri ambarlarının yararlarının farkında olunmaması da başka bir engel olarak karşılaşılmaktadır. Fikirlerine başvuru alan yöneticiler, veri ambarlarının

yüksek maliyetli olarak algılandığı ve bunun yararlarının anlatılmasının gerçek bir mücadele olduğunu ileri sürmektedirler.

#### **1.2.3.5.Fonksiyonel Sınırlar**

Bazı yöneticilerin işbirliği yapmak istememesi, en önemli sorunların başında gelmektedir. Onların veri ambarlarının ne kadar önemli olduğunu anladıkları zaman bu sorun çözülebilecektir.

#### **1.2.3.6.Eksik Değerlendirme Sistemi**

Değerlendirme ve ödül sistemi bir diğer engel olarak görülmektedir. Bu genellikle firma hedefleri konusunda açık olmaması ve çalışanlarına bu konuda bilgi vermemesi nedeniyle oluşmaktadır.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> - Lynette Ryals ve Adrian Payne, 2001, **a.g.m.**, s. 21.

## II BÖLÜM

### MÜŞTERİ PAYI KAVRAMI VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ PAYININ ARTIRILMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

#### 2.1.MÜŞTERİ PAYI

##### 2.1.1.Müşteri Payı Kavramı

Günümüz pazarlama sisteminde yeni bir paradigma olan, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmada önemi fark edilen müşteri payı ile ilgili bir çok tanımlama yapılmaktadır. Yeni bir paradigma olması dolayısıyla tanımlanması konusunda akademisyenler arasında da fikir birliğine varılmış değildir. Aşağıda yer alan literatür taramasında kimi akademisyenlerin “cüzdan payı”, kimi akademisyenlerin “kategori payı” veya “harcama payı” olarak ifade ettiği müşteri payı kavramı ile ilgili tanımlar yer almaktadır.

Michael Ahaerne et al. makalelerinde bazen “cüzdan payı” olarak da kullanılan müşteri payını müşterinin isteklerinin belli bir marka tarafından karşılanma oranı olarak tanımlamaktadırlar. Onlar yöneticilerin sadece ürün veya hizmeti tekrar satın almayı ölçmek yerine, müşterinin belli bir hizmet sağlayıcısıyla yaptığı işlemi ölçmenin önemini fark ettiklerini ileri sürmektedirler.<sup>50</sup>

Peter C. Verhoef müşteri payını, müşterinin belli kategorideki ürün veya hizmetten, o kategori bağlamındaki bütün hizmet ve ürün satın almaları içerisinde, X

---

<sup>50</sup> - Michael Ahaerne, Ronald Jelinek, Eli Jones, “Examining The Effect of Salesperson Service Behavior in a Competitive Context” **Academy of Marketing Science**, Vol:35, 2007, s. 606.

tedarikçisinden satın alma payı olarak tanımlanmaktadır.<sup>51</sup> Rex Yuxing Du, Wagner A. Kamakura, Carl F. Mela müşteri payını daha iyi incelemek için onu “kategori payı” ve “cüzdan payı” olarak iki ayrı kavram olarak ele almaktadırlar. “Kategori payı”, müşterinin belirli bir firmadan, belirli bir kategorideki ürün için talebinin, müşterinin aynı kategorideki ürün için, bütün firmalar içinde toplam talebine oranıdır. Onlar, birçok ürün kategorisine sahip olan firmalar için, “cüzdan payı”nı, firmanın sunduğu bütün ürünler/hizmetler içinde toplam pay olarak tanımlanmaktadır. Kategori payı kavramı uzun zamandır marka sadakatinin göstergesi olarak kullanılmaktadır ve artık farklı isimler altında<sup>52</sup> müşteri ilişkilerinin önemli bir göstergesi olarak kullanılmaya başlanmıştır.

A.W. Magi, perakendecilikte müşteri payının iki boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan ilki satın alma payı (share of purchase-SOP), ikincisi ise ziyaret payıdır (share of visit-SOV). O satın alma miktarlarının, küçük fakat sık satın almalar gibi, her bir alışveriş ziyaretine göre farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir.

Blatberg, Getz ve Thomas (2001) müşteriyi elde tutmanın müşteri payıyla aynı şey olmadığını, çünkü iki firmanın aynı müşteriyi elde tutabileceğini ileri sürmektedirler.

Burada müşteri payı kavramıyla doğrudan ilişkili olan nokta, firmaların müşterileri hangi oranlarda elde tuttuklarıdır. Reinortz ve Kumar (2003) ilişki süresinin ve müşteri payının, müşteri ilişkisinin iki farklı boyutu olarak incelemek gerektiğini ileri sürmektedir. Müşteri payı kavramını çapraz satış kavramıyla bağdaştıran akademisyenler de bulunmaktadır fakat Bolton, Lemon ve Verhoef (2002) müşteri elde tutmanın özünün çapraz alış davranışının özünden farklı olduğunu ileri

---

<sup>51</sup> - C. Peter Verhoef, “Understanding The Effect of the Customer relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development”, **Journal of Marketing**, Vol.67, October 2003, s.30.

<sup>52</sup> - Cüzdan payı kavramı, finansal hizmet firmalarında “cüzdan payı”, otomotiv sektöründe “garaj payı”, moda endüstrisinde “dolap payı” olarak adlandırılmaktadır.

sürmektedirler.<sup>53</sup> Timothy L. Keiningham, Tiffany Perkins-Munn, Heather Evans (2003) makalelerinde cüzdan payı olarak belirttiği müşteri payını, müşterinin firmaya ayırdığı fiili işlem payının (dolar bazında) oranı olarak tanımlamaktadır.<sup>54</sup> Fakat müşteri payının hesaplanmasının ve verilerinin toplanmasının zor olduğunu da belirtmektedirler.

Zeithaml 2000 yılında müşteri elde tutmanın aşağıdaki dört yoldan biriyle karlılığa götürdüğü bir model ileri sürmüştür. Bu yollar hizmet maliyetini düşürmek, yüksek fiyatlar ödeyebilme, ağızdan ağza iletilme, satın alma hacmini yükseltme (cüzdan payını yükseltme). Bununla birlikte Reinartz ve Kumar müşteri elde tutmanın sadık müşterilere daha az maliyetli hizmet gerektirmediğini, onların aynı hizmetlere daha fazla para ödemediğini veya pazarlamayı ağızdan ağza yapmadığını ortaya çıkarmışlardır. Böylece bu elde tutmadan karlılığa giden yolun müşteri payını artırmadan geçtiğini ifade etmektedir. Müşterinin birçok sektör içinde müşteri payı, müşterinin belirli bir sürede, belli bir markadan yaptığı satın alma payıyla ölçülmektedir.<sup>55</sup>

Dennis L. Duffy, “Customer Loyalty Strategies” isimli makalesinde, pazarlamacıların müşteri payını maksimize etmeyi hedeflediklerini ileri sürmektedir. O müşteri payı kavramını anlatmak için benzin satın almalarını örnek vermektedir. Ayda 50\$’ı benzine harcadığını ve harcamalarının aşağıdaki markalar arasında paylaşıldığını belirtmektedir. ( bkz. şekil 1-a) Citgo harcamalarının %60’ına sahip olduğunu veya başka bir ifadeyle bu kategoride %60 müşteri payına sahip olduğunu

---

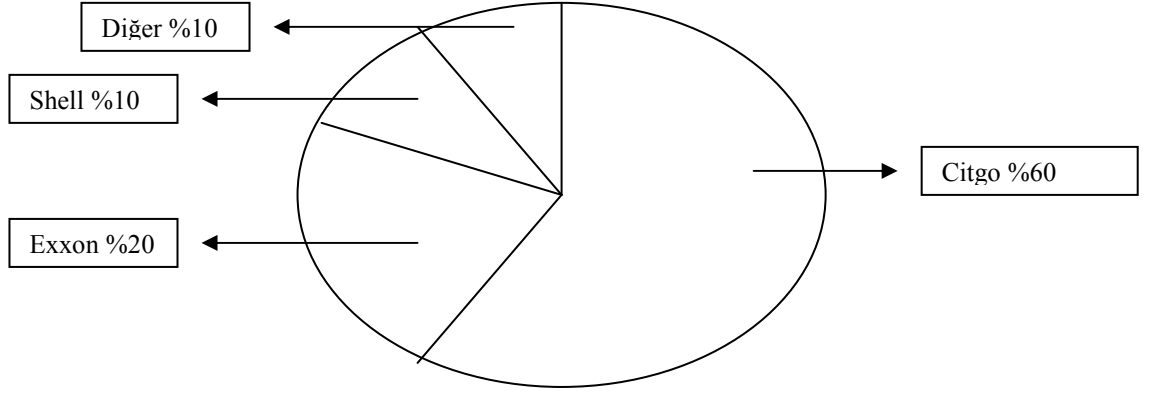
<sup>53</sup> - C. Peter Verhoef, 2003, **a.g.m.**, s.31.

<sup>54</sup> - Timothy L. Keiningham, Tiffany Perkins-Munn, Heather Evans, “The Impact of Customer Satisfaction on Share of Wallet in Business to Business Environment”, **Journal of Service Research**, Vol.6, No.1, 2003, s.38.

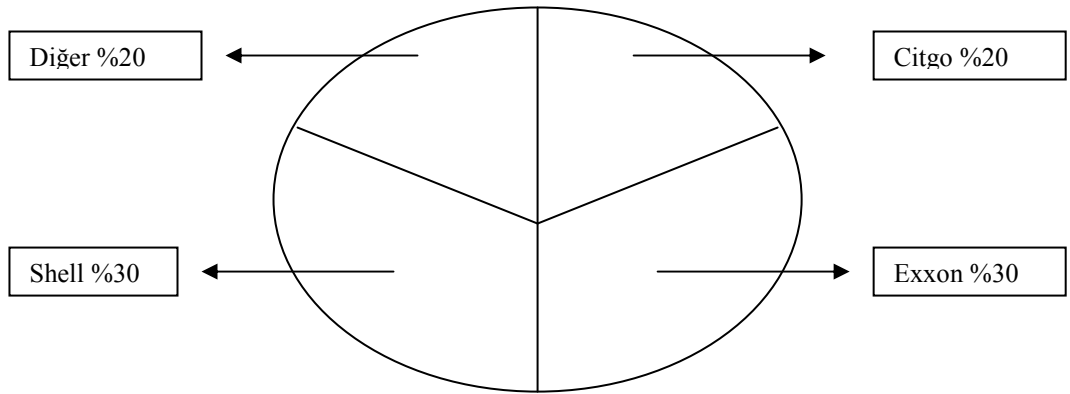
<sup>55</sup> - Bruce Cooil, Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy ve Michael Hsu, “A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics” **Journal of Marketing**, Vol.71, 2007, s.68.



belirtmektedir. Exxon harcamalarının %20'sine, Shell %10'una, diğer markalar da %10'una sahiptir. Bir diğer örnekte ise Dennis L. Duffy, ayda 120\$'ı benzine harcadığını ve bunun şekil 1-b'deki gibi paylaşıldığını belirtmektedir.



**Şekil 1-a:** Müşteri payı örneği



**Şekil 1-b:** Müşteri payı örneği

Geleneksel olarak pazarlamacılar, kendi markalarına daha çok para harcayanlara odaklanmaktadırlar, dolayısıyla Citgo şekil 1-a'daki müşterinin şekil 1-b'deki müşteriden daha iyi olduğunu düşünebilmektedir. Çünkü ilkinde müşteri Citgo'ya ayda 30\$ harcamaktayken, ikincisinde 24\$ harcamaktadır. Fakat şekil 1-b'deki müşteride büyük gelişme potansiyeli olabilmektedir. Her iki durum da farklı hedefler ve farklı stratejiler gerektirmektedir. Dennis L. Duffy ilkinde Citgo'nun müşteriyi elde tutma stratejisi izlemesi gerektiğini, ikincisinde ise o müşterinin, müşteri payını artırması gerektiğini ileri sürmektedir.<sup>56</sup>

Hem hizmet sunan firmalar hem de perakendeciler için müşteri payı, büyük öneme sahip olmaktadır. Bu yeni pazarlama sisteminde hizmet sunan firmalardan farklı olarak perakendeciler için temel soru, müşterilerin satın almalarını rakip firmalar arasında nasıl böldükleri ve toplam kategori bağlamında müşteri payını nasıl artıracaklarıdır.<sup>57</sup>

### **2.1.2.Pazar Payı Paradigmasından Müşteri Payı Paradigmasına Geçilmesinin Nedenleri**

Hem pazarlama akademisyenlerinin hem de yöneticilerin odak noktalarının pazar payından müşteri payına kaymasına neden olan paradigma değişikliğinin nedenlerini Don Peppers ve Martha Rogers (1995) makalelerinde açıklamaktadırlar. Onlara göre bir taraftan geleneksel pazarlama yöneticilerinin bir çok sorunu; örnek vermek gerekirse potansiyel müşterilerinin bir çok kitle iletişim araçları arasında

---

<sup>56</sup> - Dennis L. Duffy, "Customer Loyalty Strategies", **Journal of Consumer Marketing**, Vol:15, No.5, 1998, s.436.

<sup>57</sup> - Anne W. Magi, "Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics", **Journal of Retailing**, Vol. 79, 2003, s. 97.

kaybolmaları ve etkili yöntemlerden biri olarak bilinen reklamın etkisini kaybetmesi, diğer taraftan geleceğin pazar yerinin interaktif televizyon, veritabanları, elektronik kuponlar, evdeki fax makineleri ve bireysel müşterilerin elektronik etkileşimine fırsat yaratan bir çok araç sayesinde teknoloji odaklı olması bu paradigma değişikliğinin nedenleri arasında görülmektedir.

Bu teknolojik pazarlama araçları yeni radikal rekabet yöntemini de beraberinde getirecektir. Bugünün pazarlamacıları milyonlarca müşterinin her bir satın almasını ve işlemlerini kaydedebilmekte, bundan da yararlanarak her biriyle ilişki geliştirebilmektedir. Yeni pazarlama sistemi, pazarlamacılara her bir müşteriyle özel ürünler üretmek, hizmetleri kişiye göre uyarlamak ve her bir müşteriyle birebir ilişki kurmaya imkan tanımaktadır.<sup>58</sup>

Artık başarı belli bir sürede gerçekleşen satış hacmi ile değerlendirilen pazarlama programlarının etkililiğini ölçmek yerine, müşterinin firmaya gelecekte sağlayacağı beklenen değerinin artışı veya azalışı ile değerlendirilmektedir. Bazı firmalar artık bilgi teknolojilerini ile bireysel teklif yaparak ve birebir ortak ilişki kurarak müşteri payı için rekabet etmektedirler.<sup>59</sup> Yani ilişki pazarlamasında gerçek başarı, pazarlamacıların kazanmayı umduğu “müşteri payı”ndaki büyümeyle ölçülmektedir. Müşteri payının artışı sadece bir ürünü alan müşterinin, başka markalı üründen çok bu üründen memnun kalması ve bu nedenle de daha çok ürünü satın almaya devam etmesi gibi görülmemelidir. Birebir pazarlamacılar aynı zamanda firmanın ürün ve hizmetlerini her bir müşteri için nasıl daha kullanışlı hale getirebileceklerini de planlayarak bu artışı sürekli kılmaktadırlar.<sup>60</sup> Jochen Wirtz,

---

<sup>58</sup> - Peppers, Don ve Rogars, Martha, “A New Marketing Paradigm; Share of Customer, Not Market Share” **Managing Service Quality**, Vol.5, No.3. 1995, s.48.

<sup>59</sup> - Don Peppers, ve Martha, Rogars, 1995, **a.g.m.**, s.49.

<sup>60</sup> - Don Peppers, ve Martha, Rogars, 1995, **a.g.m.**, s.49.

Anna S. Mattila ve May Oo Lwin, yaptıkları araştırmada inceledikleri firmalara göre müşteriler firmayla işlem yapmayı tamamen kesmek yerine harcamalarını dağıtmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin ilgisi müşteri elde tutmadan müşteri payı kavramına kaymaktadır.<sup>61</sup>

Kimi akademisyenlere göre de bazı müşterilerin diğerlerinden daha karlı olduğu grldğu için müşteri payı kavramına doğru yönelim başlanmıştır. Bu müşteriler en iyi fiyata en çok ürün alan, hizmet maliyetleri düşük olan ve firmaya sadık olan müşteri gruplarıdır. Yeni pazarlama araçları ile de müşterilerin karlılığı tespit edilebilmekte ve hangi müşterinin hedef seçilmesi gerektiği belirlenebilmektedir. Ayrıca bu müşteriler yeni tekliflerin sunulabileceği ve en iyi geri dönüşümün alınabileceği en iyi grubu oluşturmaktadır.<sup>62</sup>

Bu yeni eğilimi Simon Knox da makalesinde stratejik sorunlardan birinin müşteri elde etme ve müşteri elde tutma aracılığıyla, müşteri payını artırarak pazar payı yaratmak olduğunu şeklinde açıklamaktadır.

Geleneksel pazarlama yönteminde, pazar payı hesaplanmakta ve onun artırılması hedeflenmektedir. Sıklıkla pazarlamacı, trafiği, satışı, pazar payını artırmak için özel günlerde fiyat indirimine gitmektedir. Bu zel tekliflere kayıtsız kalmayan birçok müşterinin, aynı indirimleri rakip firmanın yapması durumunda, o firmayla iş yapma ihtimali yükselmektedir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı azalan firma, pazar payını bytmek için indirim yapma taktiği yaklaşımına alternatif olarak, pazarlamaya ilişki geliştirme olarak yaklaşılabilmekte ve böylece odak, pazar payını artırmaktan, müşteri payını artırmaya kayabilmektedir.

---

<sup>61</sup> - Jochen Wirtz, Anna S. Mattila ve May Oo Lwin, How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?" **Journal of Service Research**, Vol:9, No:4, 2007.,s.328.

<sup>62</sup> -"Customer Share" 2002, **a.g.m.**, s.12.

MİY'in önemli avantajlar sağladığı, birebir pazarlama yaklaşımı, müşteri ile diyaloga izin verecek kişisel ve interaktif kitle haberleşme araçlarını kullanmakta ve aynı zamanda kitle-bireysel teklifler sunmaktadır. Bu pazarlamada, kazanma veya kaybetmeye dayanan pazar payında artışların geçici olabildiği toplu pazarlamanın aksine, başarı uzun dönemde müşteri payını kazanmaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi olarak tanımlanan ve firmaların müşteri payı kazanmalarında önemli rol oynayan ilişki pazarlaması yaklaşımı rekabet kurallarını tamamen değiştirebilecek kapasiteye sahip görünmektedir. Örnek vermek gerekirse; kitlesel pazarlamada işlem hacmine bağlı kısa dönem karlarının kazanılması teşvik edilmekteydi. Bunun aksine birebir pazarlama, firmalara en çok kazanç sağladıkları müşterinin sadakatini kazanmayı teşvik etmektedir.

BT, büyük firmalara müşterilerle birebir ilişkide eskiden bakkalların sahip olduğu ilişki kadar etkili ilişki kurmaya izin verebilmektedir. Bilgisayarın güçlü hafızasının sağladığı imkanlarla her bir farklı müşteri ihtiyacı hatırlanabilmekte ve veri tabanında on milyon müşterisi olan bir firma pazar payı yerine müşteri payını hedefleyebilmektedir.

Gerçekte toplam pazar payına odaklanmak yerine müşteri payına odaklanmak, muhtemelen daha az harcama ve daha az caba gerektiren ve artan toplam satış maliyeti bağlamında daha avantajlıdır. Bireysel müşterilere odaklanmak, satışların daha kalıcı olma ihtimalinin daha da artıracak ve birim kazançlarda hatta marjinal satış payında artış olma ihtimalini artıracaktır. Her iki tedarikçinin bakış açılarını karşılaştırmak gerekirse; biri pazardaki her müşteriye ürün satmakta ve her müşteriden %10 kazanmaktadır. Diğer tedarikçi ise bütün müşterilerden sadece %10'una satmakta ve ilişki pazarlamasını kullanarak her bir müşteriden %100

kazanmaktadır. İlişki pazarlaması uygulayan firmalar, rakiplerin satış taktiklerinden, ekonominin iniş ve çıkışlarından daha az etkilenmekte ve ayrıca onların pazarlama, yönetme, reklam ve satış maliyetleri de daha az olmaktadır.<sup>63</sup>

### **2.1.3.Pazar Payı Pazarlaması ile Müşteri Payı Pazarlaması Arasındaki Farklar**

Bu iki kavramı birbirinden tamamen ayrı iki kavram olarak tanımlamak yanlıştır. Pazar payı pazarlaması ile müşteri payı pazarlaması aynı amacın iki tamamlayıcı faaliyetleridirler. Müşteri payı pazarlaması, pazar payının marka yaratma çalışmaları, en kısa sürede kar etme, müşterinin ilgisini web sitesine çekme aracılığıyla yarattığı enerji ve dikkati artırmaktadır.

Pazar payı pazarlaması potansiyel müşterilere ulaşarak onları tanımayı sağlıyor ve onlara yol gösteriyorsa, müşteri payı pazarlaması ise hedeflenmiş müşterilerle birebir diyalog yaratmaktadır. Pazar payı pazarlaması bu yılki satışlar için çabalamaktayken, müşteri payı pazarlaması onlarla ilişkiyi derinleştirerek, yıllar sonraki satışlar için zemin hazırlamaktadır. Pazar payı pazarlaması bir markayı kim oldukları, ilgi alanları bilinmeyen, tanınmayan mümkün olan en çok kişiye bir defada ulaştırmaktır. Müşteri payı pazarlaması ise, tanınan, ne alacağı tahmine edilen müşteriye (onun kullanabileceği tahmin edilen) ilişkili markaları satmaktır.<sup>64</sup>

Pazar payı pazarlaması teklifleri herkese sunmayı savunmakta, dolayısıyla en düşük fiyatla rekabet etmek zorunda bırakmaktadır. Müşteri payı pazarlamasında ise teklifler en iyi fiyat verebilecek, o teklifle ilgilenen gruba odaklanmayı gerektirmektedir. Müşteri payı varsayımında, müşteriler, onlarla yapılan işlem

---

<sup>63</sup> - Don Peppers, ve Martha Rogars, 1995, **a.g.m.**, s.50.

<sup>64</sup> -<http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=26653> 08.06.2008

sırasında ne kadar harçayabilecekleri ihtimalinin onlara hizmet etmenin ne kadar mal olduğu karşılaştırılarak en iyi müşteri grubu tespit edilmesi ve onlarla yapılan işlem hacmini maksimize etmek gerektiği ileri sürülmektedir.<sup>65</sup>

Geleneksel kitlesel pazarlama yaklaşımını kullanan pazarlamacılar, televizyon, matbaa gibi kitle iletişim araçlarını kullanarak mümkün olan en çok müşteri kitlesine ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bunu gerçekleştirmek için, reklamcıların ürün veya hizmet ile ilgili bilgileri firmanın bütün hedef kitlesine ulaştırmak çok önemsenmekteydi. Bunun aksine başarılı müşteri payı stratejisi, pazarlama araçlarını kullanarak sadece pazarlamacının sattığı ürünle ilgilenen müşteriye ulaşmakta ve böylece, yüksek potansiyele sahip müşteriye bireysel olarak yaklaşmak, onun ihtiyaçlarını tespit etmek ve bu kişiyi firma ile ilişkisi süresince o firmanın ürünlerinden daha çok satın almaya ikna etmeye çalışmaktır. Günümüz teknolojileri de bir çok müşteri ile aynı anda ve bireysel olarak ilgilenmeye imkan vermektedir.

Pazar payı pazarlaması sıklıkla gelecek satışı yaratmaya yöneliktir, müşteri payı pazarlaması ise daha çok belki de müşterinin hayatı boyunca yapacağı gelecek işlemleri ile ilgilidir. Tom Osenton “Customer Share Marketing: How The World’s Great Marketers Unlock Profits from Customer Loyalty” kitabında müşteri payı paradigmasının en önemli getirisinin, müşteriden geri kalan yaşamı boyunca kategori bazında büyük oranda elde edebileceği satış yüzdesini sağlayacak uzun dönemli müşteri sadakati olduğunu belirtmektedir.<sup>66</sup>

Örneğin bir ürün 40\$ ise pazar payı pazarlamasında 40\$’ın satışına odaklanılmaktadır. Başarı ise en çok 40\$’ın en kısa sürede satılması olmaktadır. Müşteri payı pazarlaması ise olaya farklı bir perspektiften bakmaktadır. Onun odak

---

<sup>65</sup> - “Customer Share” 2002,s.12.

<sup>66</sup> - Soumava Bandyopadhyay, “Customer Share, Value and Business Success” **Thunderbird International Business Review**, Vol.47, No:2, 2005, s. 258.

noktası müşterinin hayatı boyunca bu kategoride yapacağı bütün satın almalar olmaktadır. Eğer pazarlamacı pazar payı stratejileri ile müşteri payı stratejilerini başarıyla harmanlayabilirse iki çeşit satış yaratabilecektir. Bu iki çeşit satıştan birincisi bugün için diğeri ise yarın içindir. Bir dergiye 14 yıl için abone olmak isteyen müşteri için yapılan ek harcama yoktur. Özellikle havayolu şirketleri bu pazarlamayı uygulamaktadırlar.

Aşağıda iki pazarlama türü arasındaki farklar tablo halinde açıklanmaktadır.<sup>67</sup>

<b>Pazarlama Türü</b>	<b>Pazarlama Perspektifi</b>	<b>Pazarlama Stili</b>	<b>Pazarlama Alanı</b>	<b>Satış Perspektifi</b>
<b>Pazar Payı</b>	Kitlesel	İzinsiz	Tek bir marka	Sonraki satış
<b>Müşteri Payı</b>	Direk	İzinle	Birçok marka	Ömür boyu satış

**Tablo 1:** Müşteri payı pazarlaması ile pazar payı pazarlaması arasındaki farklar

<sup>67</sup> - Tom Osenton, "Customer Share Marketing: Getting The Most Out of Your Customers" , Yay. Financial Times Prentice Hall, 1.C 2002.



## 2.1.4.Müşteri Payı Pazarlaması Öğeleri

### 2.1.4.1.İnsanlar, tercihler, izinler, açık olarak iletişime geçmek\*

Müşteri payı paradigmasını uygulamak için Tom Osenton 4P'yi ( people, preferences, permission, precision) – insan, tercih, izin, kesinlik olarak yeniden tanımlamaktadır. Ona göre ilk önce firmalar müşterilerini tespit etmeli ve reklamı, tutundurma faaliyetlerini ve mailleri kullanarak onları internet sitelerine çekmelidirler. Onlar web sitesini ziyaret ettiklerinde, onların firmayla ilişkiye geçmeleri için teşvik etmeli ve tercihleri, ne satın aldıkları hakkında daha fazla bilgi edinilmeye çalışılmasını tavsiye etmektedir. Bundan sonra ürün/hizmetlerle ilgilenen, daha fazla bilgi almak isteyen müşteriden bu bilgileri sağlamak için izin istenmelidir. Son olarak da firma bu izinle her bir müşteriyle olan işlem hacmini artırmak için bütün çabalarını kullanması gerekmektedir.<sup>68</sup>

Müşteri payı pazarlaması, pazar payı pazarlamasının yerine konulamaz, fakat pazar payı pazarlama stratejilerini kullanarak ilgili, potansiyel ve varolan müşterilere satış için ikinci fırsatı yaratmaktır. Müşteri payı pazarlaması, pazarlama konuşmalarını sakın, bireysel temelde yürütmekte ve mesajlarını o ürün/pazarlama faaliyetleri ile ilgili kişilere iletmektedirler.

---

\* - Bu 4p ( people, preferences, permission, precision)

<sup>68</sup> - Soumava Bandyopadhyay, 2005, **a.g.m.**, s. 257.

#### **2.1.4.2.Talep, İlişkili, Saygı\***

Osenton 4P'yi uygularken bazı noktalara da dikkat etmek gerektiğini ileri sürmektedir. Ona göre iletişime geçerken 3R'ye uyulması gerekmektedir. O, pazarlama faaliyetlerinin (e-gazete, özel teklif iletmek amacıyla gönderilen mailler, yeni ürün duyurusu) sadece o bilgileri almayı kabul eden müşteri grubuna gönderilmesinin, pazarlamacıların "spam" mail sendromunu aşabileceğini belirtmektedir. Ayrıca bu mesajlar aynı zamanda gönderilen kişilerin ilgilerine ilişkin olmalıdır. Bu da firmanın veritabanındaki bilgilere dayanarak kişiye özel mesajların yaratılmasını gerekli kılmaktadır. Son olarak da pazarlamacılar müşterilerin isteklerine saygılı olmak zorundadırlar. Mesajlar istendiği zaman ve istendiği konuda gönderilmelidir.<sup>69</sup> Müşteri payı pazarlaması, firmalara müşteri elde tutma çabalarını, gönderilen müşterinin istediği, ilişkili ve saygılı mesajları müşterinin istediği miktara göre sınırlandırarak, alıcılara saygıyı korumaya izin vermektedir.

## **2.2.MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ PAYI**

### **2.2.1.Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Müşteri Payı Arasındaki İlişki**

Yukarıda da belirtildiği gibi bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte firmalar müşterilerinin işlemleri hakkında daha detaylı bilgiler elde etmektedirler. Bu bilgiler müşterilerin davranışlarını daha iyi anlamak için kullanılmakla birlikte, firmanın müşteri ilişkileri yönetimine yol gösteren müşteri hayat değeri ve müşteri

---

\* - 3r (request, relevant, respectful)

<sup>69</sup> - Soumava Bandyopadhyay, 2005, **a.g.m.**, s. 257.

değeri gibi çok önemli göstergeler olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu firma içi bilgi çokluğu, müşterinin dış aktiviteleriyle ilgili bilginin gözden kaçırılmasına sebep olmaktadır. Yani firma, müşteri ilişkilerini sadece firma içi verileri temel alarak yönetmektedir. Bu firma içi bilgilere odaklanmak müşterinin pazar potansiyeli hakkında yanıltıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, firma içi bilgilere göre yüksek değere sahip müşteri, eğer rakip firmalar tarafından sınırlı olarak sunulan ürün veya hizmeti kullanıyorsa, seçme şansı olmadığı için sadece bu firmanın ürününü/hizmetini kullanıyor olabilir, dolayısıyla düşük büyüme potansiyeline sahip olabilir. Tam tersi, rakip firmalarla yüksek işlem hacmine sahip müşteri, firmadaki müşteri payını artırmak için iyi bir hedef olabilmektedir. Bell (2002) sektör bazındaki müşteri bilgi eksikliğinin MİY'in önündeki en önemli engel olduğunu ileri sürmektedir. Bu bilgi eksikliği, müşteri sadakat programları, çapraz ve dikey satış uygulamaları, satış tutundurma faaliyetleri ve diğer pazarlama faaliyetlerinde en iyi sonucu almayı engellemektedir.<sup>70</sup>

MİY uygulamaları genellikle firmaya en çok değer katan müşteriler olarak tanımlanan, firmanın en iyi müşterilerini hedef almakta, bu da müşteri payı paradigmasında hedef müşteri grubunu oluşturmaktadır. Bu stratejiler yüksek değer sağlayan müşteriyle ilişkiyi güçlendirmede ve rakip firmaya geçme olasılığını azaltmada etkili olabilmektedir. Bununla birlikte, MİY'in önemli bir boyutu olan, karlılık analizleri, müşterinin rakiple olan ilişkisini göz önüne almadığından yanıltıcı olabilmektedir. Başka bir ifadeyle, müşterinin şu andaki payı ile onun payını artırma potansiyeli arasındaki korelasyon çok düşük olabilmektedir. Dolayısıyla sadece güncel müşteri payıyla değerlendirme yapan firmalar, o müşterinin gelişme

---

<sup>70</sup> - Rex Yuxing Du, Wagner A. Kamakura, Carl F. Mela, "Size and Share of Customer Wallet", **Journal of Marketing**, Vol.71, 2007, s.94.

potansiyelini gözden kaçırabilmektedirler. Bu durum daha çok, birden fazla firmayla ilişkide olan müşteri grubunda açıkça görülebilmektedir.<sup>71</sup> Dolayısıyla firmaların hedefledikleri, elde tutmak ve daha çok işlem gerçekleştirmeleri için stratejiler geliştirdikleri müşterilerin kim olması gerektiği konusunda yanılabilirler.

Müşteri payı kavramı pazarlama anlayışına yeni bir bakış açısı getirmektedir. Bununla birlikte firmalar hedef kitlelerini yeniden gözden geçirmeleri gerektiğini fark etmektedirler. Müşteri payı kavramı doğru hedef kitlesi oluşturmakta önemli bir gösterge olmakla birlikte, hangi müşterilerin firmayla işlemlerinin azalmaya başladığını, dolayısıyla hangi müşterinin firmayı terk etme eğilimine sahip olduğunu da gösterebilmektedir.

Müşteri payı ile müşteri ilişkileri yönetimi arasındaki ilişkiyi incelerken, müşteriyi elde tutma oranları ve müşteri payının da MİY ölçümünde çok önemli göstergeleri olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu değerleri artırmak için firmalar sadakat programları ve doğrudan mailleşme gibi ilişki pazarlaması araçlarını artırmaktadırlar.<sup>72</sup>

#### **2.2.1.1.Müşteri bölümlendirmesinin temeli olarak müşteri payı**

Müşteri bölümlendirmesi, MİY'in temelidir. MİY'in en önemli varsayımlarından biri de her bir müşterinin eşit olmadığı dolayısıyla onları gruplara ayırmak ve her bir gruba farklı strateji uygulamak gerektiğidir. Simon Knox (1998) makalesinde müşteri sadakatinin ilkelerinden birinin müşterilerin tıpkı ürün ve hizmet markaları gibi sınıflandırmak gerektiğini belirtmektedir. Ona göre

<sup>71</sup> - Rex Yuxing Du, Wagner A. Kamakura, Carl F. Mela, 2007, **a.g.m.**, s.95.

<sup>72</sup> - C. Peter, Verhoef, 2003, **a.g.m.**, 30-45.

sınıflandırmanın temeli, onların ilişki seviyesine göre satın alma davranışları ve bütün tedarikçilerden satın alma portföyü olmalıdır. Bu da müşteri payını ifade etmektedir.

Varolan müşterilerle ilişki kurmak, harcama payı olarak da ifade edilen müşteri payını artırarak karlılığı artırabilmektedir. Müşteri geliştirme sürecinin etkili olması için, tercih edilen müşteriler aynı gruba alınıp yönetilebilmesi açısından, müşteri temelinde bölümlendirme önemli olmaktadır.<sup>73</sup> Simon Knox bu makalesinde müşterileri yüksek paya sahip müşteriler veya düşük paya sahip müşteriler olarak ayırmayı önermekte ve onlara uygulanacak stratejileri belirtmektedir. Fakat Don Peppers ve Martha Rogers müşteri payı yaklaşımının, detaylı bölümlendirmeden daha fazlasını ifade ettiğini belirtmektedir.

Bununla birlikte müşteri payı pazarlamasında MİY'in önemi büyüktür. MİY ile elde edilen bilgiler veri tabanlarında saklanmakta, güncellenmekte ve her müşteri bağlantı noktalarına iletilmektedir. Bu bilgiler müşteri sınıflandırmasının temelini teşkil etmektedir. Dolayısıyla müşteri sınıflandırması MİY araçlarıyla sağlanmaktadır. Müşteri payı MİY araçları ile elde edilen verilerin sınıflandırılmasında önemli rol oynar. MİY araçlarıyla elde edilen veriler müşteri payı pazarlamasında müşteriye özgü strateji yaratması açısından önemlidir.

#### **2.2.1.2.Müşteri Kaybının İşareti Olarak Müşteri Payı**

Müşteri payı sadece müşteri sınıflandırmasının temeli değildir. O aynı zamanda müşterilerle olan ilişkinin gücünün de göstergesi olabilmektedir. Bu da müşteri kaybı olasılığını önceden fark etmeye yardımcı olabilmektedir. Bütün

---

<sup>73</sup> -Simon Knox, "Loyalty Based Segmentation and The Customer Development Process" **European Management Journal**, Vol.16, No.6,1998, s.736.

hesaplarını kapatan veya bütün işlemlerini diğer bankaya yaptıran müşterinin ileride kaybedileceği açıkça görülmektedir. Fakat küçük bir orana sahip müşteri de yakında kaybedilebileceğinin bir göstergesi olarak görülmesi gerekmektedir.

Müşteri payının azalmasının yol açtığı kısmi kayıp veya sessiz terk, müşterinin artık firma ürünlerini/hizmetlerini kullanılmamasıyla fark edilen müşteri kaybından daha ciddi olabilmektedir. Dolayısıyla, pazarlamacıların müşteri payını devamlı takip etmesi ve müşteri payı azalmasını ilişkinin zayıflama işareti olarak görmesi ve ona göre önlem alması gerekmektedir.<sup>74</sup>

Müşteri payı paradigması firma sahiplerine daha dikkatli olmayı, sınıflandırmaya ve müşterilerin sahip oldukları paya göre strateji uygulamaları gerektiğini ileri sürmektedir. Bu da pazarlamacıların temel hedefi olan daha çok satış yapma veya daha çok işlem hacmini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra bu paradigmanın da kendine göre eksiklikleri bulunmaktadır.

### **2.2.2.Müşteri Payı Pazarlaması İçin Stratejiler**

Bazı araştırmacıların müşteri elde tutmayı artıran stratejilerin müşteri payını da artırdığını ileri sürmesine rağmen, son zamanlarda yapılan çalışmalar bu iki stratejinin farklı olabileceğini ileri sürmektedirler.<sup>75</sup>

Bireysel müşteri payını artırmak isteyen her bir firma ilk önce o kişinin ne kadar iş yaratma ihtimali olduğunu bilmek zorundadır. En iyi gösterge müşterinin geçmiş davranışları, tercihleri ve diğer ilişkili bilgileridir. Bireyin gelecekteki işlemlerini tahmin etmek için istatistiksel teknolojileri kullanılabilir. Bazı

---

<sup>74</sup> - Rex Yuxing Du, wagner A. Kamakura, Carl F. Mela, 2007, **a.g.m.**, s.97.

<sup>75</sup> - C. Peter Verhoef, 2003, **a.g.m.**, 30.

firmalar artık müşterinin geçmiş işlem hacimlerinin izini sürebilmek için detaylı veritabanları oluşturmuşlardır. O firmalar, müşterinin yaşam süresince harcama potansiyelini hesaplamak için, kayıt ettikleri bu müşteriye özgü diğer değişkenler de dahil olmak üzere, bireysel işlem hacimlerini kullanabilmektedirler. Yenilikçi pazarlamacılar, müşteriyle diyalog başlatmak ve onu geliştirerek, müşterilerin ihtiyaçlarını ve onları nasıl karşılayacaklarını öğrenmek için bu etkileşimi kullanabilmektedirler. Gerçekte, pazarlamacılar kitlelere hitap eden indirim teklif etmek yerine, ilişki başlatmak ve geliştirmeye yardımcı olacak bilgiyi elde etmek için, bu ticarete kişiye özel yararlar sağlayabilecek teklifler sunmaktadırlar. Müşteriler, firma en iyi kaliteye sahip ürün ve hizmeti sunduğu sürece, ihtiyaçlarını en iyi bilen firmayla ilişkiyi sürdürmek istemektedirler.

Birkaç büyük tedarikçi müşterilerini bireysel olarak tanımlamaktadır. Müşteri mağazaya girer ürünü alır ve çıkar gider. Kimse onun kim olduğunu, satın almanın neden gerçekleştiğini, hangi ürünleri tercih ettiğini bilmez. Müşterinin ortalama olarak o ürünü neden satın aldığını veya neden bazı müşterilerin ürünleri satın alma ihtimalinin yüksek olduğunu söyleyecek detaylı araştırmalar yapılabilmektedir. Fakat eksik olan halka neden bazı müşterilerin ilk olarak ürün aldığı hakkındaki bilgidir.

Birebir pazarlama istatistik yapma ve hesaplama ötesine gitmektedir. Firma, bireysel müşteri payının ne kadar olduğunu öğrenmek istiyorsa, müşterilerini bireysel olarak tanımlamalı veya müşterilerin kendilerini tanımlamasını sağlamalı, müşteri kimlikleri ile firmada yaptıkları işlemleri ilişkilendirmeli ve son olarak da müşterilere rakiplerle ne kadar iş yaptıkları sorulmalıdır.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> - Don Peppers, ve Martha Rogars, 1995, **a.g.m**, s.50.

Müşteri payı pazarlaması sadece müşterileri elde tutmayı değil, aynı zamanda müşteri payını- her bir müşterinin sizin firmayla yaptığı işlem miktarını artırma-artırmayı amaçlayan bir pazarlama planıdır.

Birçok spor taraftarı kendilerine ilgili oldukları spor, tuttıkları takım ve hayran oldukları sporcu hakkında bilgi verecek dergilere abonelikler. Onlar abonelikleri bitince yenileyen, hatta bitmeden abonelik süresini uzatmak istemektedirler.

Bu müşteri grupları müşteri payı pazarlamasında hedef kitledir- veri tabanındaki en değerli müşteri grubu. Çünkü onlar, firma tarafında hiçbir fazla harcamaya veya hiçbir ikna edilmeye, kısacası fazla çabaya ihtiyaç olmadan yıllar boyunca o işlemi yaptırmaya devam edeceklerdir.

Tom Ossen “Bir keresinde müşterimden 14 yıllık abone olmaya karşılık ne gibi imtiyaz sağladığımızı öğrenmek isteyen bir telefon almıştım. Bu müşteriyle marka arasındaki bağı göstermesi açısından çok önemlidir. Böyle bir müşteri hayat boyu müşteridir. Müşteri payı pazarlaması, müşteri sadakati elde etmeyi içerir” diye belirtmektedir.

Müşteri elde etme, titiz bir strateji, adım adım plan ve büyük miktarlarda para gerektiren bir pazarlama girişimidir. Diğer taraftan müşteri elde tutma çok nadir hallerde böyle çok çaba, organize olmayı ve iyi fon gerektirmektedir. Müşteri elde etme genelde, yeni müşteri elde etmenin veya markalama kampanyaların yan ürünü (sonucu) olmakta veya ürün reklamlarının verdiği sözün tutularak müşteriyi tatmin etme sonucunda kazanılmaktadır. Örneğin deterjan reklamlarının en zor lekeleri çıkarma sözü vermesi ve müşteri ürünü kullandığında bu tarz bir sorununda tatmin edici çözümle karşılaşması.



Müşteri payı pazarlaması sadece müşteri elde tutmayı değil, aynı zamanda müşteriyle bireysel olarak ilişkide güven kurmaktır. Müşteri payı pazarlaması:

- İlişkili bütün online ve offline pazarlama girişimlerini kullanarak (reklam ve satış tutundurma faaliyetlerini kullanmak, direk mail göndermek, katılım mailleri göndermek, diğer sitelerle kendi ziyaretçilerini sizin sitenize yönlendirmek konusunda işbirliği yapmak) bütün en iyi potansiyel veya sadık müşterilerini web sitene çekme,
- Ürünlerinle ilgili bilgi almak isteyen potansiyel ve sadık müşteri grubundan da izin alma (eğer senin siteni bir kere ziyaret etmişse, sıra ondan e-mail, yeni ürün ve promosyonlardan haber verecek bülten göndermen için iznini vermeye gelmiştir.)
- Bu izni potansiyel ve sadık müşteri grubuyla müşteri ilişkilerini artırmak amacıyla, e-mail kullanarak diyalog başlatmak ve tedarikçi-müşteri arasında güven kurmak için kullanma,
- Her bir müşteriyle varolan işlem hacmini artırmak için, e-mailler yoluyla uygun ticari fırsatlar yaratma sanatıdır.<sup>77</sup>

Tom Ossen müşteri payının artırılması stratejisinin hangi müşteri grubuna uygulanması gerektiğini de makalesinde belirtmektedir. Ona göre, bu müşteri grubu %5 ile %10 müşteri payına sahip olan müşteriler değildir. Çünkü, eğer müşteriniz sizin ürünlerinizi sınırlı miktarda kullanıyorsa, bunun pazarlama stratejinizle değil de, ürününüz ve onun değeriyle ilgili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca müşteri payını artırma stratejisini en çok işlem hacmi olan müşteri grubuna da uygulamanın da

---

<sup>77</sup> -<http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=26653> 10.12.2008

mantıksız olduğunu, çünkü onlara uygulanacak stratejinin elde tutma stratejisi olduğunu belirtmektedir.

Müşteri payını artırma fırsatının orta derecede işlem oranına sahip müşterilerde olduğunu ileri sürmektedir. %20 ile %80 oranında paya sahip müşterilerin bu grubu oluşturduğunu, çünkü bu müşterilerin o markaya bazı eğilimleri olduğunu belirtmektedir. Tablo 2 de müşteri payı sıralaması ve müşteri gruplarına uygulanacak strateji görülmektedir.<sup>78</sup>

<b>Bölüm</b>	<b>Müşteri payı</b>	<b>Uygulamalar</b>
<b>Düşük</b>	%20'nin altında	Elde etme, markalama çabaları
<b>Orta</b>	%20-%80	Müşteri payı yaratma, büyütme potansiyeli
<b>Yüksek</b>	%80 üzeri	Elde tutma, başka markayı tercihin fırsat maliyeti

**Tablo 2:** Müşteri payı oranları ve müşteri gruplarına uygulanacak strateji

Firmaların stratejisi hanehalkı payını ele geçirmeye yönelik olmalıdır. Bu stratejiler hanehalkını tek bir marka bağlamında değil mümkün olan en çok kategori bağlamında değerlendirmelidir. Amaç hanehalkında en azından bir bireyin aşağıdakileri kullanmasını sağlayacak kampanyalarla P&G'nin hanehalkı payını genişletmek olmalıdır. Yani- Crest'le dişlerini fırçalamalı, Tide'la kıyafetlerini yıkamalı, Kumaşlarının bakımını Downy ile yapmalı, Cascade ile bulaşıklarını

<sup>78</sup> -- Dennis L. Duffy, "Customer Loyalty Strategies", **Journal of Consumer Marketing**, Vol:15, No.5, 1998, s.437.

yıkamalı, Cornet ile banyosunu temizlemeli, yerlerini Mr. Clean’le silmeli, Head&Shoulders ile saçlarını yıkamalı, vücudunu Ivory Soap’la yıkamalı, Pringles yemeli, Pampers’le bebeklerini korumalı, midesini Pepto-Bismol ile korumalıdır.

Genellikle hanehalkının marka sadakati nesilden nesle aktarılmaktadır. Dolayısıyla hanehalkı bağlamında marka bağımlılığının artması alt markalarının kullanımının artmasına neden olacaktır. Müşteri payı pazarlaması firmaların, tek bir markanın kullanımının artmasıyla, diğer ilişkili markaların kullanılmasının yaygınlaşmasıyla sonuçlanan stratejilerin oluşmasına yardım etmektedir. Örnek vermek gerekirse çamaşır deterjanının marka sadakati artarsa, yumuşatıcı satmaya, tuvalet kağıdı markasının marka sadakati artarsa, peçete ve kağıt havluları da daha çok satabilmeye yardımcı olmaktadır.

### **2.2.3.Müşteri Payı Varsayımının Eksiklikleri**

Her varsayım eleştirildiği gibi müşteri payı varsayımı da eleştirilmekte ve eksiklikleri olduğu ileri sürülmektedir. Bunlardan ilki karlılığı tespit etmek ve yeni satış yöntemleri uygulamak için müşteri bilgisinin fazla toplanmasının müşteriye rahatsız edebilme olasılığıdır. Her müşteri kişisel bilgilerini firmayla paylaşmak istemeyebilmektedir. Özellikle bu bilgilerde değişiklik olma ihtimaline karşı birçok defa bu bilgilerin alınması müşteriye rahatsız edebilmektedir. Ayrıca yüksek paya sahip müşteriler çok karlı olsalar da onların bütün ihtiyaçları karşılanmış, yani doymuş olabilmektedirler. Dolayısıyla onları memnun etmek çok daha fazla çaba gerektirecektir. Bunun tam tersi olarak şu anda karlı görülmeyen bir müşteri de müşteri payının artırılmasıyla karlı olabilir. Önemli olan karlı müşterilere odaklanırken düşük paya sahip fakat potansiyeli olan müşterileri de gözden

kaçırmamaktır. Diğer bir problem ise varolan müşterilere odaklanmanın, müşteri olmayan fakat yüksek potansiyelli kişileri gözden kaçırmaktır. Bu nedenle potansiyeli düşük ve yüksek müşterilerle ilişki kurmanın, onlara özgü strateji uygulamanın yanı sıra yeni müşteriler de elde etmek gerekmektedir. Burada Pazar payı stratejisi devreye girebilmektedir. En başarılı strateji bu iki stratejiyi birlikte kullanmaktır. Bu varsayım kendine limitler belirlememektedir. Müşteri payı bir ürün bazında %100 yapılabilmekte veya toplam harcamalarını artırma konusunda müşteri teşvik ederek o %100'lük oran artırılabilir. <sup>79</sup>

## **2.3. FİNANSAL HİZMETLERDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN MÜŞTERİ PAYININ ARTIRILMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

### **2.3.1. Müşteri Payını Etkileyen Faktörler**

#### **2.3.1.1. Memnuniyet**

Verhoef memnuniyeti, müşterinin firmayla etkileşimi süresince ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlamaktadır. Müşteri payının değişmesi, müşterinin satın aldığı ürün veya hizmet portföyüne yeni ürün veya hizmeti eklediği zaman ortaya çıkmaktadır. Verhoef'a göre memnuniyetin müşteri payı üzerinde olumlu etkisi yoktur. Ona göre, memnun olmuş müşterilerin ek ürün/hizmetten satın alma zorunlulukları yoktur. Diğer bir açıklama ise müşteri payının tek bir firmayla ilgili

---

<sup>79</sup> - "Customer Share" 2002, a.g.m., s.13.

olduğu, fakat müşteri payı artışının birçok rakip firmayı kapsadığıdır. Rekabetçi çevrede firmalar müşteri payını artırmaya çalışmaktadırlar. Müşteri, odaklanılan tedarikçinin sunduğu üründen memnun olsa da rakibinin sunduğu üründen de eşit derecede memnun olabilmektedir.<sup>80</sup> Müşteri rakip firmanın performansından da memnun olabilir.<sup>81</sup> Dolayısıyla müşteri payı artışını sağlamak için memnuniyetten daha fazlası sağlanmalıdır. Timothy L. Keiningham, Tiffany Perkins-Munn, Heather Evans memnuniyetin müşteri payı artışı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri sürmektedirler. En büyük olumlu etkinin ise en yüksek memnuniyetin sağlandığı noktalarda görüldüğünü de belirtmektedirler.<sup>82</sup> Bruce Cooil, Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy ve Michael Hsu müşteri memnuniyetinin, müşterinin harcamalarının büyük bir kısmının o firmayla yapmasını sağladığını ileri sürmektedirler.

### 2.3.1.2.Sadakət

Jenny Van Doorn ve Peter C. Verhoef araştırmasında müşteri payı, sadakatin ölçümünde kullanılmaktadır. Dolayısıyla müşteri payı sadakatin bir göstergesidir. Geçmişte markalara karşı müşterilerin daha özel sadakatiyle karşılaştırıldığında, gün geçtikçe sadakatin poligamlaştığı görülebilmektedir. Müşteriler kategori bazında satın almalarını birçok marka arasında paylaşmaktadırlar.<sup>83</sup> Chris B. et al sadakatin

---

<sup>80</sup> - C. Peter Verhoef, 2003, **a.g.m.**, s.42

<sup>81</sup> - C. Peter Verhoef, 2003, **a.g.m.**, s.33.

<sup>82</sup> - Timothy L. Keiningham, Tiffany Perkins-Munn, Heather Evans, "The Impact of Customer Satisfaction on Share of Wallet in Business to Business Environment", **Journal of Service Research**, Vol.6, No.1, 2003, s.48.

<sup>83</sup> - Bruce Cooil, Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy ve Michael Hsu, "A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics" **Journal of Marketing**, Vol.71, 2007, s.67.

iki boyutunun olduğunu ileri sürmektedirler. Birinci boyutu davranışsal (behavioral), ikinci boyutu ise tutumsaldır (attitudinal). Davranışsal boyut tekrar satın almayı, müşteri payını, ağızdan ağza yayılmayı kapsarken, tutumsal boyut ise bağlılık, güven veya duygusal boyut olarak tanımlayabileceğimiz öğeleri içermektedir.<sup>84</sup>

MİY’de sadakat yaratmak için sadakat programları uygulanmaktadır. Sadakat programlarının amacı müşterinin firmayla ilişkisinin devam ettirmek ve müşteri payının ele geçirilmesi ile ilgili rekabette öne çıkmaktır. Ödüllü sadakat programlarının müşteriye elde tutma ve müşteri payının artırılması üzerinde olumlu etkisi olduğu konusunda 2 açıklama bulunmaktadır ilki, psikolojik araştırmaların ödüllerin motive edici olduğunu göstermesidir. Araştırmalar gelecekte ödül alabilmek için, müşterilerin sadakat programlarına katıldıklarını ve onun gerektirdiği gibi davrandıklarını göstermektedir. Bu sadakat programına katılmış müşterinin o programın sponsoru olduğu markayı tekrar tekrar almak konusunda motive olabileceğini ileri sürmek mantıklı bir gerekçe olacaktır. İkincisi de araştırmaların ayrıca, ödülün yapısı genellikle müşterinin önceki davranışlarına bağlı ise sadakat programları müşterinin başka bir tedarikçi ile çalışmasını engellemesini gösterdiğidir. Örnek vermek gerekirse ödülün yapısı ilişkinin uzunluğuna bağlı ise müşterinin tedarikçi değiştirme ihtimali azalacaktır. Bu etkiyi sorgulayan yazarlar olmasına karşın Verhoef bu araştırmada sadakat programlarının müşteri payı ve müşteriye elde tutma üzerinde olumlu etkisi olduğunu ileri sürmektedir.<sup>85</sup> Sadakat temelli ödüllendirme programları MİY’in önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Pazarlamada rekabet en çok bu alanda görülmektedir. Jochen Wirtz et al. ödül programlarının cazibesinin davranışsal sadakati etkilediğini ileri sürmektedirler.

---

<sup>84</sup> - Chris Bauman, Suzan Burton, Greg Eliot, “Determinants of Customer Loyalty and Share of Wallet in Retail Banking”, **Journal of Financial Services Marketing**, Vol:9, No:3, s. 231.

<sup>85</sup> - C. Peter Verhoef, 2003, **a.g.m.**, s.36.

Başka bir ifade ile cüzdan payını etkileyen ödül programlarına katılmayla kazanılacak ödül algılaması sadakat programlarını çekici kılmaktadır. Ödül programlarıyla ilişkili başka bir firmayı tercih etme sonucu ortaya çıkacak tercih maliyetinin cüzdan payı üzerinde olumlu etkisi vardır (müşteri tercih maliyeti yüksekse cüzdan payı o kadar yüksek). Onlara göre eğer sadakat programları cezpedici değilse tercih maliyetinin etkisi de azdır.<sup>86</sup>

### 2.3.1.3.Müşteriyle Kurulan İlişki ve Süresi

P.C. Verhoef et al. sadakatin ve ödeme değerinin çapraz satış üzerindeki etkisini araştırdıkları makalelerinde firmayla ilişkisi uzun olan müşterilerin daha çok çapraz satın almalar yaptıklarını görmektedirler.<sup>87</sup> Çapraz satın almanın da müşteri payı üzerinde olumlu etkisi olduğundan dolayı, ilişkinin uzunluğunun müşteri payını artırdığı sonucuna varabilmekteyiz.

Verhoef'a göre ilişki süresinin müşteri payı artışı üzerinde olumlu etkisi görülmemektedir. Bununla birlikte, K. Storbacka'nın 1994 yılında yaptığı araştırmada müşterinin bankayla ilişki süresinin, cüzdan payıyla doğrudan ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bankacılık alanında yapılan araştırmalarda ilişki süresi karla birlikte, cüzdan payının artırılmasının kritik göstergesi olmaktadır.<sup>88</sup> Müşteri

---

<sup>86</sup> - Jochen Wirtz, Anna S. Mattila ve May Oo Lwin, How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?" **Journal of Service Research**, Vol:9, No:4, 2007.,s.332.

<sup>87</sup> - P.C. Verhoef, Philip Hans Franses, C. Hoekstra, C. Janny, "The Impact of Satisfaction and Payment Equity on Cross Buying: A dynamic Model for a Multi Service Provider" **Journal of Retailing**, Vol.77, 2001, s.373

<sup>88</sup> - Ron Garland, "Share of Wallet's Role in Customer Profitability" **Journal of Financial Services Marketing**, Vol.8,No:3,2004, s. 267.

yaşam değeri\* müşterilerle uzun süreli ilişki geliştirmek müşteri payını artırabilmektedir.

İlişki süresini etkileyen faktörlerden en önemlisi ise memnuniyettir. Bolton'un yaptığı araştırmada memnuniyet ilişki süresini birçok yönden etkilemektedir. Bu araştırma sonucuna göre önceki deneyimlerden elde edilen toplam memnuniyet ilişki süresini doğrudan etkilemektedir. Firmayla uzun süre ilişkide olan müşterinin önceki toplam memnuniyeti daha ağır basmaktadır. İlişki süresince firmanın işlem yapmadaki başarısızlığı toplam memnuniyet üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Ayrıca müşterilerin hepsinin eşit olmamasından, bazılarının hizmete daha yararlı olmasından kaynaklanan heterojenlik söz konusudur. Bu müşterilerin olumsuz deneyimlere karşı toleransları daha yüksek olduğu görülmektedir.<sup>89</sup>

#### **2.3.1.4.Bağlılık/Taahhüt (commitment)**

Bağlılık ilişki pazarlaması paradigmasının temel konularından biridir. Harvir S. Bansal et al. Makalesinde müşteri bağlılığı açık veya üstü örtülü bir şekilde ilişkinin süreceğini taahhüt etmek, organizasyona psikolojik bir bağlılık olarak tanımlanmaktadır.<sup>90</sup>

---

\* Müşteri Yaşam Değeri(CLV): Adrian Payne ve Sue Holt'in "Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing" isimli makalelerinde müşterinin hayatı boyunca firmaya sağlayacağı kar akışının net bugünkü değeri olarak tanımlanmaktadır.

<sup>89</sup> - Ruth N. Bolton, " A Dynamic Model of The Duration of The Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction", **Marketing Science**, Vol.17, No.1, 1998., s. 63

<sup>90</sup> - Harvir S. Bansal, P. Gregory Irving, Shirley F. Taylor, "A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers" **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol:32, 2004, s. 235.



Bağlılık müşterinin firmayla ilişkisini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu da kısmi olarak müşterinin firmayı değiştirmesi veya onunla olan ilişkisini sürdürmesi kararında etkili olabilmektedir.<sup>91</sup>

Değerli ilişkinin sürdürme isteğinin uzantısı olarak tanımlanan bağlılığın müşteri payını artırma üzerinde olumlu etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Müşterinin yüksek vazgeçme veya değişim maliyeti algılamasıyla yönlendirilen müşteri-firma ilişkisini ifade eden davranışsal bağlılık aynı zamanda hesaplanabilir ve sürekli bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Başka bir ifade ile davranışsal bağlılık, müşterinin o markadan vazgeçme maliyetinin çok zor veya uygunsuz olduğu zaman firmayla ilişkiyi sürdürmek istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılık ise karşılıklı güvenle ilişkilidir. O değer ve yakınlığın paylaşılması, müşteri ile firma arasında duygusal bağlılığa götürebilecek yakın ilişkileri ifade etmektedir.<sup>92</sup> Bağlı müşteriler firmayla ilişki kurduklarına inanmaktadırlar. Bu da firmaya karşı olumlu tutum göstermelerini sağlamaktadır. Bağlı müşterilerin diğer firmanın müşterisi olma ihtimali çok düşüktür. Bağlı müşterilerin firmanın müşteri payını artırma ihtimali çok yüksektir.<sup>93</sup>

Araştırmacılar, müşterinin elde tutulmasını, payını artırmak, müşterilerin firmanın gönüllü savunmasını yapmasını sağlamak için firmaların davranışsal ve duygusal bağlılığı artırmaları gerektiğini ortaya çıkarmaktadırlar.

---

<sup>91</sup> - Harvir S. Bansal, P. Gregory Irving, Shirley F. Taylor, 2004, **a.g.m.**, s. 245.

<sup>92</sup> - Kalyani Menon, Aidan O'Connor, Building Customers Affective Commitment Towards Retail Banks: The Role of CRM in Each Moment of Truth", **Journal of Financial Services Marketing**, Vol.12, No:2, 2007, s.158.

<sup>93</sup> - C. Peter Verhoef, 2003, **a.g.m.**, s.33.

### 2.3.1.5.Ödeme Değeri

Müşteri ilişkilerinin dinamik doğası özellikle sürekli hizmet sağlayan sağlık, finansal hizmetler, bilgisayar hizmetleri, sigorta gibi sektörlerde önemli olmaktadır. Bu sektörlerde müşteri gelecekte yararlanacağı hizmetin seviyesini şimdiki kullandığı hizmet deneyimlerine göre karar vermekte ve bu hizmetten yararlanma seviyesi de firmanın uzun dönem karlılığını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle bu hizmet kullanma seviyesini etkileyen faktörler dikkatle incelenmektedir. Bunlardan biri de ödeme değeridir.

Müşterinin bir firmanın ürününe veya hizmetine ödediğı fiyatın adilliğı konusundaki algısı olarak tanımlanmaktadır ve müşterinin fiyat algısı ile yakından ilişkilidir.

Ruth N. Bolton ve Katherine N. Lemon tarafından yapılan araştırmaya göre hizmet ilişkilerinde müşteri firmanın yaptığı fiyat farklılıkları, hizmet kalitesi algısındaki değişikliklere karşın hizmetten yararlanma seviyesini belirlemek için ödeme değerini sabit tutmak istemektedir. Müşteri yaptığı ödemelerle, kullandığı hizmet ve performansını karşılaştırarak adilliğı değerlendirmektedir. Müşteri, ödeme değerini deneyimlerinden elde ettiği kazanç ve kayıpları bağlamındaki beklentileriyle, hizmetleri karşılaştırarak değerlendirmektedir. Bu araştırmada ödeme değerinin müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkisi olduğu ve memnuniyetin de gelecekteki hizmetten yararlanma seviyesindeki artışı etkiledi belirtmektedir.<sup>94</sup>

Ödeme değeri firmanın fiyatlandırma politikası tarafından etkilenmektedir. Adil olması sonucu firmanın ödeme değeri rakiplerin fiyatlandırma politikalarıyla ve

---

<sup>94</sup> - Ruth N. Bolton, Katherine N. Lemon , 1999, **a.g.m.**, s. 182-183.

görece sunulan ürün veya hizmetlerin kalitesine de bağlıdır. Bunun iki nedeni vardır. İlki bu konudaki araştırmaların (fiyat algısı konusundaki) daha yüksek fiyat algısına sahip insanların daha iyi fiyatlar araştırmaya (bulmaya) yöneldiğini belirtmektedirler. İkincisi, müşterinin ödeme değeri, müşterinin odaklandığı firmadan geçmişte satın aldığı ürün veya hizmetinin fiyatının farkında olmasına dayanmaktadır. Bununla birlikte ek ürün veya hizmetin fiyatının satın aldığı (güncel olarak), ürün veya hizmetin fiyatından farklı olabilir. Ayrıca yüksek ödeme değeri müşterinin diğer ürün veya hizmetleri aynı tedarikçiden alacağını göstermeyebilmektedir. Sonuç olarak ödeme değerinin müşteri payının artışında olumlu etkisi olması beklenmemektedir.<sup>95</sup>

#### **2.3.1.6. Satış Hacminin Artırılması (Tekrar Satın Alma/Çapraz Satış)**

Günümüzde bankalar birden çok ürün sunmakta ve bir çok finansal hizmet verebilmektedirler. Bu nedenle müşteri payının artırılmasında çapraz satışın etkisi de dikkate alınmaktadır.

Bolton ve Bramlett'in yaptığı bir araştırmaya göre tekrar satın alma, müşterinin daha önceki satın alma davranışından ve memnuniyet derecelerinden doğrudan etkilenmektedir.<sup>96</sup>

Hem kısa dönemli satış tutundurma faaliyetlerinin, hem de uzun dönemli müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetlerinin en önemli amaçlarından biri satış hacmini artırmaktır. Tiffany Perkins-Munn et al. araştırmalarında satın alma/tekrar satın alma ve cüzdan payını birbiri yerine kullanılabileceğini ileri sürmektedirler. Ayrıca onlar,

---

<sup>95</sup> - C. Peter Verhoef, 2003, **a.g.m.**, s.33.

<sup>96</sup> -Ruth N. Bolton ve Matthew D. Bramlett, "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value" **Journal of Academic Marketing Science**, Vol28,No.1, 2000, s. 97.

(cüzdan payı verilerini elde etmenin mümkün olmadığı durumlarda) satın alma/tekrar satın alma göstergelerini incelemekle cüzdan payının artırılması veya azaltılmasında kullanılabilecek çok önemli veriler elde edilebileceğini ileri sürmektedirler.<sup>97</sup>

Verhoef araştırmasında bir markanın veya ürünün daha çok satılmasının bu payı artırabildiğini göstermektedir. Bununla birlikte bir çok ürün veya hizmet satan firmalar diğer ürünlerin çapraz satışıyla da bu payı artırabilmektedirler.<sup>98</sup>

### 2.3.1.7. Hizmet Kalitesi Algısı

Hizmet kalitesi algısı bankacılık hizmetlerinde çok önemli rol üstlenme eğilimindedir. Bankalar geleneksel olarak hem ticari, hem de bireysel müşteri ile ilişkilerine çok önem vermektedirler. Bununla birlikte özellikle bireysel bankacılıkta olmak üzere, müşteri ilişkilerinin doğası değişmektedir. Bankacılığın gün geçtikçe daha fazla “yüksek teknolojili” olması, onların hizmetlerini standart hale getirmekte, bankaların farklılaştırıcı faktörü olarak bu hizmetlerin önemini azaltmaktadır. Böylece müşteriler bankaları onların ileri teknoloji faktörlerinden çok yüksek teknolojili temas noktaları bağlamında değerlendirmektedirler. Bu da birçok bankanın müşterilerine finansal teşvikler sunsa da, hala “benzersiz satış teşviği” (Kotler 1997) nin bireysel bankacılık hizmetleri olduğunun kanıtıdır. Benzersiz satış teşviği stratejisi hedef pazara ulaşabilmek için tek bir kilit avantaj sunulması gerektiğini ileri sürmektedir. Bazı akademisyenler ise “temel avantajlı teşvikler” olarak ifade etmeyi tercih etmektedirler. Diğer bir ifadeyle, bankalar hedef

<sup>97</sup> - Tiffany Perkins-Munn, Lerzan Aksoy, Timothy L.K. ve Demitry Estrin, “Actual Purchase as a Proxy for Share of Wallet”, **Journal of Service Research**, Vol.7, No:3, 2005.,s.255.

<sup>98</sup> - C. Peter Verhoef, 2003, **a.g.m.**, s.30.

pazarlarda müşterileri teşvik etmek için sadece bir tek kilit avantajı-bireysel bankacılık hizmeti- kullanabilmektedirler. Bu bakış açısı bağlamında hizmet kalitesi bankacılık hizmetlerinde kilit yapı olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>99</sup>

Hizmet konusunda araştırma yapan akademisyenler kişisel etkileşimin memnun müşteriler yarattığının önemine dikkat çekmektedirler. Hizmet sektöründe çalışanların davranışlarının müşterinin güven, sadakat duygularını doğrudan etkilediği önceki sayfalarda belirtilmektedir. Araştırma sonuçları satış faaliyetlerinde gerek kısa, gerekse uzun dönemli etkililiğin satış temsilcisinin davranışlarına bağlı olduğu, dolayısıyla da uzun dönemli ilişki yaratma ve korumada etkili olacak çalışanların sosyal yetenekleri doğrultusunda seçilmesi gerektiğini göstermektedirler.<sup>100</sup>

Hizmet kalitesi algısı tüketicinin, firmanın hizmet performansından beklediği ile algıladığı arasında yaptığı karşılaştırmayla ortaya çıkardığı sonucu ve kararını belirtmektedir. Böylece bankacılık sektöründe algılanan hizmet kalitesi müşterinin bankanın sunduğu hizmetler ile müşterinin beklentileri arasındaki farktan kaynaklanan sonucu ifade etmektedir.<sup>101</sup>

Michael A. et al. araştırmalarında satıcının hizmet ettiği zaman davranışlarının ileride pazarda müşteri payını artırmaya götürecektir memnuniyet, güven duygusunun yaratılmasında önemli olduğunu ileri sürmektedirler. Onlar satışta empati kurmanın müşteride güven yarattığını bunun da müşteri payı artışını sağladığını ileri sürmektedirler.

---

<sup>99</sup> -Angur, G. Madhugar, Nataraajan, Rajan, Jahera Jr, John S. "Service Quality in the Banking Industry: An Assessment In A Developing Economy" **International Journal of Bank Marketing**, Vol.17, No.3, 1999,s.116.

<sup>100</sup> - Crosby, Lawrence A., Evans Kenneth R., Cowles Deborah, "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective" **Journal of Marketing**, Vol.54, July 1990, s.77.

<sup>101</sup> -Bahia, Kamilla ve Nantel Jacques, "A Reliable and Valid Measuremet Scale for the Percieved Service Quality of Banks", **International Journal of Bank Marketing**, Vol.18, 2000, s. 84.

Özetle müşteri memnuniyet seviyesini etkileyen hizmet seviyesindeki değişimler kolaylıkla firmaya giren para akışını etkileyebilmektedirler.<sup>102</sup>

### **2.3.2. Müşteri Payı Artışı - Kavramsal Model Oluşturulması**

Reinartz et al., yaptıkları araştırmada belirli bir müşteri grubunun müşteri payının firmalar için rekabet açısından önem taşımadığı belirtilmektedir. Müşterinin o firmadan görece daha çok satın alma gerçekleştirmesi, rakip firmaların o müşterilere daha az ulaşabildiğini göstermektedir. Daha çok müşteri payına sahip olan firma rakip firma karşısında stratejik avantaj sağlamaktadır. Daha büyük müşteri payı, müşterilerin istekleri hakkında daha çok bilgi öğrenmeye, daha çok iletişim kurmaya ve her bir müşteri ilişkisine özgü yatırım yapmaya imkan sağlamaktadır. Böylece daha geniş müşteri payı daha uzun ilişki süresi ve daha çok müşteri karlılığını ifade etmektedir.<sup>103</sup> Bu da, yöneticilerin ve pazarlama akademisyenlerinin son zamanlarda neden müşteri payı üzerinde yoğunlaştığını açıklayabilmektedir.

Bu araştırmada müşteri payı artışının hangi faktörlerden etkilediği incelenerek bir model oluşturulmuştur. Bu modelde MİY'in müşteri payı artışı üzerindeki etkisi incelenmektedir. MİY araçları kullanılarak toplanan verilerle veri ambarları oluşturulmakta ve bu veriler müşteri bölümlendirilmesinde kullanılmaktadırlar. Müşteri bölümlendirilmesi ile belirlenen hedef kitlenin ihtiyaçlarına özel stratejiler uygulanmakta bu da müşterinin hizmet kalitesinin ve memnuniyetinin, sadakat, çapraz satış/ tekrar satın alma ve bağlılığın artmasına yol açmaktadır. Yukarıdaki literatür taramasında da belirtildiği gibi bütün bu faktörler de

<sup>102</sup> - Bruce Cooil, Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy ve Michael Hsu, 2007, **a.g.m.**, s.78.

<sup>103</sup> - Reinartz, Werner, Thomas S. Jacquelyn, Kumar, V. "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability", Journal of Marketing, Vol. 69, 2005, s.66.

müşteri payı artışıyla yakından ilişkilidir. Aşağıda bu model literatür taramasına dayanarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

### 2.3.2.1. Hedef Kitlenin Doğru Belirlenmesi

MİY yaklaşımı, doğru miktarı doğru müşteri grubuna yatırmak ve varolan karlı müşteriler gibi daha çok müşteri bulmak ve aynı zamanda sadakat yaratmak için, aynı grup müşteriler için elde tutma stratejilerini artırmaktır.<sup>104</sup> Günümüzde MİY'in temel amacının müşteri payını artırmak olduğu birçok akademisyen tarafından belirtilmektedir.

Bankacılık sektöründe, büyüme potansiyeli olan müşteri gruplarına odaklanarak müşteri payındaki değişiklik tahmin edilebilmektedirler.<sup>105</sup>

Anne.W.Magi müşterilerin, harcamalarını firmalar arasında, pazarlama faaliyetleri ve firmanın performansına bağlı olmaksızın dağıtma olasılığının varlığını ileri sürmektedir. Yöneticiler için önemli olan müşteri payını artırmaktır, bu da genellikle müşteri memnuniyeti ve/veya sadakat programları aracılığıyla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. En çok müşteri payı artışı sağlanmak istenen müşteri grubu en değerli müşteri grubunu oluşturmaktadır.<sup>106</sup>

Bankacılık sektöründeki tüketici davranışlarını inceleyen birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmalara göre müşteriler tek bir banka ile çalışmak yerine,

---

<sup>104</sup> - Lynette Ryals ve Adrian Payne, "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing", **Journal of Strategic Marketing**, C. 9, 2001, s. 14.

<sup>105</sup> - Chris Bauman, Suzan Burton, Greg Eliot, "Determinants of Customer Loyalty and Share of Wallet in Retail Banking", **Journal of Financial Services Marketing**, Vol:9, No:3, s. 231.

<sup>106</sup> - Anne W. Magi, "Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics", **Journal of Retailing**, Vol. 79, 2003, s. 97-98.

birçok bankayla işlem yapmayı tercih etmektedirler. Dolayısıyla, müşterilerin diğer firmanın tekliflerinden haberdar olma veya diğer firmayla belli bir hacimde işlem yapma ihtimali yüksektir.<sup>107</sup> Bu nedenle müşterilerin sadece tek bir bankayla olan ilişkisi ile değil de, diğer bankalarla olan ilişkileri de göz önüne alınarak değerlendirilmektedir. Bu da diğer firmaların paylarını elde etmeyle ilgili yani müşteri payını artırma kavramıyla ilişkilidir.

Günümüzde rekabet müşteri payı veya müşterinin tek bir bankaya tahsisi ettiği oran etrafında gerçekleşmektedir. Bankalar, müşterilerinin, bütün işlemlerini tek bir bankayla yapmasalar bile en azından işlem hacimlerini belli bir oranda artırmayı teşvik etmek aracılığıyla, sadakati artırarak veya en azından mevcut sadakati koruyarak, karlı müşterileri elde tutmak gerektiğini fark etmektedirler.<sup>108</sup>

D.Zwick ve N.Dholakia MİY'in amacının müşterilere onlar özel hizmet /ürünler sunarak, onlarla kişisel ve değerli ilişki geliştirmek olduğunu belirtmektedir.<sup>109</sup> MİY konusunda araştırma yapan Lynette Ryals ve Adrian Payne, Miy uygulayan firmalar, en iyi müşterileri belirleme, hedefleme, elde etme ve elde tutma fırsatları sağlayacak, en yüksek gelişme seviyesine geçeceklerini belirtmektedirler.<sup>110</sup> Burada dikkat çekilmesi gereken bir nokta da her müşterinin eşit derecede olmadığı, dolayısıyla, her müşteriyi elde etmenin doğru olmadığı, elde edilmesi gereken müşteri grubunun yüksek potansiyele sahip olan, firmaya en çok değer katan, karlı müşteriler olması gerektiğidir. Bu konu yukarıda yer alan akademik araştırmalarda da sıklıkla vurgulanmaktadır.

---

<sup>107</sup> - Bruce Cooil, Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy ve Michael Hsu, 2007, **a.g.m.**, s.78.

<sup>108</sup> -Chris Baumann, Suzan Burton, Gregory Elliott, "Predicting Consumer Behavior in Retail Banking", **Journal of Business Management**, Vol.13, No:1, 2007, s. 79.

<sup>109</sup> -Devlet Zwick ve Nikhilesh Dholakia, "Consumer Subjectivity in the Age of Internet: The Radical Concept of Marketing Control Through Customer Relationship Management" **Information and Organization**, Vol:14, No,2004, s. 215.

<sup>110</sup> - Lynette Ryals ve Adrian Payne, 2001, **a.g.m.**, s.23.



Finansal hizmetlerde Reinartz'ın belirttiği belirli müşteri grubunu belirlemek için MİY araçlarından yararlanmak, veriler toplamak gerekmektedir. Daha sonra bu bilgileri değerlendirmek ve bütün müşteri temas noktalarına eşit derecede ulaştırmak müşteri payı artırma stratejisinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

Timothy L. Keiningham, Tiffany Perkins-Munn, Lerzan Aksoy ve Demitry Estrin'a göre müşteri payı ve geliri artırmak için bütün müşterileri memnun etmenin doğru bir strateji olmadığını, kaynakları dağıtmadan önce müşterilerin karlılıklarına göre gruplandırılması gerektiğini belirtmektedirler.<sup>111</sup> Sunil Mithas et al. MİY uygulamalarının, müşteri bilgisi elde etmeyi kolaylaştırdığı ve bunun da müşteri memnuniyeti artırmaya yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla müşteri payı artırma stratejisinin ilk adımı ve temeli olan müşteri bölümlendirme MİY araçları yardımıyla sağlanmaktadır.

MİY ile müşteriler bölümlendirilebilmekte, her birinin ihtiyaçlarına yönelik stratejiler geliştirilebilmektedir. Müşteriler karlılıklarına, firmayla olan ilişkilerinin uzunluğuna, demografik faktörlere göre bölümlendirilmektedir. Bu bölümlendirme müşteri payı artırma stratejisinin temelini oluşturmaktadır.

Müşteri payı ve ürün kullanımıyla hesaplanan davranışlar demografik faktörler tarafından etkilenebilmektedir.

#### *Müşteri Bölümlendirilmesinde Kullanılabilecek Demografik Faktörler*

Yaş: Bauman et al., göre bankalarda cüzdan payı genç yaştan itibaren artmakta (18 yaşın altı müşterilerde), 24 yaşından sonra 55-64 yaşına kadar azalmakta ve daha sonra yeniden artmaktadır. 55-64 yaşındaki müşteri grubu, yaşları

---

<sup>111</sup> - Timothy L. Keiningham, Tiffany Perkins-Munn, Lerzan Aksoy ve Demitry Estrin, "Does Customer Satisfaction Lead to Profitability" **Managing Service Quality**, Vol.15, No:2, 2005, s.172.

ilerledikleri ve çoğunlukla gelirleri arttığı için birçok bankayla aynı anda çalışmaya eğilimli olmaktadır. Müşterilerin bankalarla olan deneyimlerinin artmasını, buna bağlı olarak da bu deneyimlerden elde ettikleri sonuçlara dayanarak finansal durumlarını artırmayı veya algılanan riski azaltma bu tutumun nedeni olarak gösterilebilmektedir. Emeklilik döneminde, bankacılık işlemlerini basitleştirmek ve bütün bankacılık işlemlerini bir araya toplamak istemelerine bağlı olarak müşterilerin cüzdan payını artırdığı görülmektedir. Bu sonuçlar bankacıların özellikle 25-54 yaş grubundaki müşterileri hedef almaları gerektiğini çünkü bu dönemde gelirlerinin artmasından dolayı müşterilerin farklı bankalarla çalışma eğiliminin arttığının görüldüğünü ve eğer bankalar bu yaş grubu müşterilere daha iyi hizmet verirler ve onların ilgisini çekecek ürünler sunarsa, onların farklı bankalara yönelmesini azaltabildiklerini belirtmektedir.<sup>112</sup>

Cinsiyet: Bauman et al., yaptıkları araştırma sonucuna göre kadınların müşteri payları, erkeklerin müşteri payından önemli ölçüde yüksektir. Bu sonuç bankalara iki çeşit strateji yaratmaya imkan tanımaktadır. Birincisi kadın müşteri gruplarına odaklanarak bu görece yüksek müşteri payını korumak, ikinci ise erkek müşteri grubuna odaklanarak onların müşteri payını yükseltmeyi hedeflemek.<sup>113</sup>

Baumann et al., araştırma sonucu müşteri payının yüksek gelire sahip müşteri grubunda önemli ölçüde düşük olduğunu göstermektedir. Onlar bu müşteri grubunun hisse senedi ticareti ve kredi kartları gibi çapraz satış uygulamaları için cazip hedef kitleyi oluşturması gerektiğini ileri sürmektedirler. Ayrıca onlar müşteri grubunun işlem hacimlerinin önemli bir kısmının diğer bankalarda gerçekleştirdiklerini, dolayısıyla eğer bu gruba doğru hizmet/ürün sunulması durumunda cüzdan payının

---

<sup>112</sup> - Chris Baumann, Suzan Burton, Gregory Elliott, "Predicting Consumer Behavior in Retail Banking", **Journal of Business Management**, Vol.13, No:1, 2007, s. 92.

<sup>113</sup> - Chris Baumann, Suzan Burton, Gregory Elliott, 2007, **a.g.m.**, s. 92.

artırılabilirliğini belirtmektedirler.<sup>114</sup> Ayrıca bu araştırmanın bir başka sonucu da üniversite mezunu olmayanların olanlara oranla daha yüksek müşteri payına sahip olduğudur.

Chris Baumann, Suzan Burton, Gregory Elliott bu araştırmayla gruplandırma kriteri ile ilgili çok önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örnek vermek gerekirse, müşteri payını artırma potansiyeli olan müşteri grubunun 35-65 yaşlarında, erkek, yüksek gelire sahip ve üniversite mezunu olan müşteriler olduğunu belirtmektedirler. Onlar araştırmacıların müşteri davranışlarını tahmin edebilmek için, sadece memnuniyet, tutum ve hizmet kalitesi gibi kriterlere odaklanmanın eksik olduğunu, varsayılan model içerisine demografik etmenleri de dahil etmeleri gerektiğini ileri sürmektedirler.<sup>115</sup>

#### *Müşteriyle Doğrudan İletişime Geçmek*

Hedef müşteri grubu belirlendikten sonra MİY'in bir diğer uygulaması olan direk iletişim aşamasına geçerek müşterilerle ilişki kurulmaya çalışılmaktadır. Verhoef direk mail atmanın müşteri payını artırması gerektiğini gösteren birçok teorik neden olduğunu ileri sürmektedir. İlki, direk mail atmanın, yeni bir hizmete duyulan ilgiyi artıracak ve böylece son satın almaya götüreceğidir. İkincisi, direk mail kişiselleştirme yarattığıdır. Burada ilişkinin kalitesini artırabilmektedir. Çünkü müşterilere onların özel ihtiyaçlarına hitap eden ve onların gereksinimini karşılamayı amaçlayan bireysel iletişimlerle ilişki kurulabilmektedir. Üçüncüsü, tutundurma faaliyetleri literatürüne göre kısa dönemli ödüller (fiyat indirimi gibi) mailler

---

<sup>114</sup> - Chris Baumann, Suzan Burton, Gregory Elliott, 2007, **a.g.m.**, s. 92.

<sup>115</sup> - Chris Baumann, Suzan Burton, Gregory Elliott, 2007, **a.g.m.**, s. 94.

vasıtasıyla önerilen müşterileri ek hizmet satın almaya yönlendirebilmektedir. Böylece müşteri payını artırabilmektedir.<sup>116</sup>

### **2.3.2.2. Memnuniyet, Sadakat, Çapraz Satış, Bireysel İlişki Kurma, Hizmet Kalitesi Algısının Müşteri Payı Üzerindeki Etkileri**

Yapılan akademik çalışmalarda memnuniyetin, sadakatin, çapraz satışın, bireysel ilişki kurmanın, hizmet kalitesi algısının gerek dolaylı, gerekse doğrudan müşteri payını etkiledikleri görülmektedir. Bu faktörler birbirleriyle doğrudan ilişkili oldukları için hem birbirlerini hem de müşteri payını etkilemektedirler.

Müşteri harcama payını artırmak için, yöneticiler memnuniyet seviyesini artırmaya odaklanmaktadır. Rust bunun gerekçesini şöyle açıklamaktadır: “Müşteri memnuniyetinin, müşteri elde tutma ve müşteri sadakati üzerinde inanılmaz etkisi vardır, bunun sonucu olarak da müşteriler daha uzun süre elde tutulabilir ve aynı zamanda daha yüksek cüzdan payı kazanabilmektedir”. Memnuniyet, hizmet kalitesi müşteri sadakatini etkileyen faktörler olarak görülmektedir. Bloemer, Ruyter ve Peeters’in hizmet kalitesi, memnuniyet ve sadakat arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma sonucuna göre hizmet kalitesi memnuniyeti etkilemekte, memnuniyet de doğrudan sadakati etkilemektedir. Jones ve Sasser müşteri payının müşteri değerinin çok önemli göstergesi olduğundan dolayı sadakatin de kritik ögesi olduğunu ileri sürmektedirler. Onlara göre, kategori bazında satın alma payı, sadakatin ölçülmesinde esas teşkil etmektedir.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> - Verhoef, C. Peter, 2003, **a.g.m.**, s.35.

<sup>117</sup> - Chris Bauman, Suzan Burton, Greg Eliot, “Determinants of Customer Loyalty and Share of Wallet in Retail Banking”, **Journal of Financial Services Marketing**, Vol:9, No:3, s. 232.

Kredi kartı firmaları sadakat programlarının çekiciliğini artırmak için aidiyet duygusunu artıran, özel hissettiren, memnuniyet sağlayan uygulamalarla, indirim, puan artışı sağlayan uygulamaları yüksek hizmet kalitesi ve kişiye özel hizmetle birleştirmektedirler.<sup>118</sup>

IBM şirketinin MİY konusunda yayımladığı araştırmada MİY'in müşteri sadakatini artırdığı ve bunun da satışların artmasına ve karın artmasına yol açtığı belirtilmektedir. Ayrıca yine bu yayımda MİY'in müşteri elde etmeyi artırdığı da yer almaktadır.<sup>119</sup>

Sunil Mithas, M.S. Krishnan ve Claes Fornell yaptıkları araştırmada MİY'in müşteri sadakati üzerinde en azından üç nedenle etkili olmasını beklemektedirler. Bunlardan ilki, MİY'in müşterilere özgü teklifler hazırlamaya imkan yaratması, bunun da müşterilerin ürün/hizmet ile ilgili algıladığı kaliteyi artırmasıdır. Algılanan kalitenin müşteri memnuniyetinin göstergesi olması dolayısıyla MİY müşteri sadakati üzerinde olumlu etki doğurabilmektedir. İkincisi, MİY'in, müşterilerin yaşanan deneyimlere olan güveni, onların isteklerini düzenli ve zamanında yerine getirmekle artırmasıdır. Hem müşteriye özgü muamelenin artması, hem de güvenilirliğin artması yine algılanan ürün/hizmet kalitesini artırmakta, bu da müşteri memnuniyetinin artışıyla sonuçlanmaktadır. Üçüncüsü de, MİY müşteri ilişkileri yönetiminin ilişkinin her seviyesinde etkili olmasını sağlamasıdır. Yani müşteri ilişkilerinin etkili yönetimi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin anahtarı konumundadır. Sonuç olarak, Miy uygulamalarının, firmalara müşteri değerini

---

<sup>118</sup> - Jochen Wirtz, Anna S. Mattila ve May Oo Lwin, How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?" **Journal of Service Research**, Vol:9, No:4, 2007.,s.332.

<sup>119</sup> -Patrick Sue ve Paul Morin, "A Strategic Framework for CRM", LGS Group Inc, An IBM Company, 2001,s.12.

artırdığı, çapraz satışı daha etkili kıldığı ve birebir pazarlama programlarını daha etkili kıldığı sonucuna varmaktadırlar.<sup>120</sup>

Joe Peppard da MİY'in müşteri sadakatini artırdığını ileri sürmektedir. O, makalesinde MİY'in müşteri elde tutmayı artırdığını ve araştırmanın yüksek müşteri memnuniyetinin müşteri elde tutmadaki artışla ilişkili olduğunu belirtmektedir.<sup>121</sup>

Merlin Stone, Neil Woodcock ve Muriel Wilson 1996 yılında yaptıkları araştırmada MİY'in önemine vurgu yaparken, onun, müşteri elde tutma ve müşteri sadakatini artırdığı, dolayısıyla müşterinin daha uzun süre firmayla ilişki kurduğu, ürün/hizmetleri daha fazla ve daha sık satın aldığını, yani müşteri yaşam değerini artırdığını belirtmektedirler.<sup>122</sup> Diğer bir ifadeyle, onlar da MİY'in müşteri elde tutma, müşteri sadakati, çapraz satışı artırdığını ileri sürmektedirler.

Fakat bu etkinin ne kadar olduğu, gerçekleşmesinin ne kadar zaman aldığı konusunda akademisyenler arasında fikir birliği bulunmamaktadır.

Birçok araştırmacının aksini ispat eden çalışmalarına karşıt olarak Verhoef kısa vadede, RMIs (ilişki pazarlaması araçlarının) müşteri payı gelişimine etkisinin çok az yalnızca marjinal derecede olduğunu belirtmektedir. Örnek vermek gerekirse bir yıl boyunca müşteriye mail göndermemek, o yıl için müşteri payı artışını önemli derecede etkilemeyecektir. Uzun dönemde incelersek etki farklı olabilmektedir. CRPs, RMIs nın müşteri davranışı üzerindeki etkisi ilişkinin süresinin artması müşteri payının artması ve ek ürün hizmet satın alması şeklinde sonuçlanabilir. Bu değişkenlerden bazıları müşteriye elde tutma ve müşteri payı artışı üzerinde müşteri

---

<sup>120</sup> - Sunil Mithas, M.S. Krishnan ve Claes Fornell, "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?", **Journal of Marketing**, Vol, 69, 2005,s.207.

<sup>121</sup> - Joe Peppard, 2000, **a.g.m.**, s. 321.

<sup>122</sup> - Merlin Stone, Neil Woodcock ve Muriel Wilson, "Managing the Change from Marketing Planning to Customer relationship Management", **Long Range Planning**, Vol.29, No:5, 1996, s.676.

ilişkilerinin ileriki dönemlerinde olumlu etkileyebilmektedir.<sup>123</sup> Dolayısıyla MİY'in müşteri payı üzerinde etkisi olduğunu fakat bunun zamana bağlı olduğunu belirtmektedir.

Yöneticilerin müşteri payını, memnuniyeti artırarak veya sadakat kartı programları uygulayarak artırabileceği, yaygın inanışına karşın, farklı araştırmacıların farklı sonuçları da bulunmaktadır. McKinsey&Company'nin yaptığı araştırma, firmanın hem müşteri payını artırma amacıyla müşterinin harcama davranışlarına, hem de müşteri elde tutma stratejilerine odaklanmanın, firmaya sadece elde tutmaya odaklanmaktan 10 kat daha fazla değer sağladığını ileri sürmektedir.<sup>124</sup>

Joe Peppard mükemmel müşteri ilişkileri için ilişki pazarlamasının uygulanması gerektiğini, onun müşteri memnuniyeti, müşteri taleplerini önceden öngörmeyi sağladığını onun da müşteri elde tutmayı artırdığını belirtmektedir. varolan müşteriler daha kazançlıdır. Araştırmalar yeni müşteri elde etmenin, müşteri elde tutmadan çok daha masraflı ve eski müşterilerin daha karlı olduğunu ortaya koymaktadır. zincirleme etki olarak, elde tutulan müşteri çapraz satış için büyük fırsat olarak görülmektedir.<sup>125</sup>

Müşterinin ne kadar harcama yaptığının, soru sorularak, demografik profillere bakılarak, internet verilerinden yararlanarak hesaplanması firmanın ne kadar paya sahip olduğunu gösterebilmektedir. Müşterilerin başka hangi ürünlerle ilgilendiklerinin bilinmesi, benzer ürün veya hizmet sunabilme veya o ürünü/hizmeti sunan firmayla işbirliği yapabilme olasılığı yaratabilmektedir. Rakiplerinin kimler

---

<sup>123</sup> - Verhoef, C. Peter, 2003, **a.g.m.**, s.42.

<sup>124</sup> - Tiffany Perkins-Munn, Lerzan Aksoy, Timothy L.K. ve Demitry Estrin, "Actual Purchase as a Proxy for Share of Wallet", **Journal of Service Research**, Vol.7, No:3, 2005.,s.246.

<sup>125</sup> -Joe Peppard, **a.g.m.**, s.322.

olduğunun bilinmesi de bu varsayımda çok önemlidir. Bu rakiplerin sunduğu ürün/hizmet veya tekliften daha iyisini sunabilme ihtimalini ortaya çıkarabilmektedir. Bunların yanı sıra müşterilerin tekrar ne satın alabileceklerini, aynısına ihtiyaçları olup olmadığını tahmin edebilmek gerekmektedir. Eğer müşteri sadece küçük ölçekte satın almalar yapıyorsa çok karlı olmayabilmektedir. Bu nedenle müşteriye daha fazlasını almak için ikna etmek gerekmektedir. Eğer müşteri ilk satın alımlarından memnun kaldıysa daha fazlası için teşvik edilmelidir. Müşterilerin fikirlerine önem verilmesi ve onların fark edilmeyen bir çok ihtiyaçlarını hedef alan ürünler/hizmetler sunmak müşteri payı artışını sağlayabilmektedir.<sup>126</sup>

Varolan müşterilerle olan işlem hacimlerini artırmak etkili çapraz satış, fonksiyonel teknoloji ve mükemmel müşteri hizmetine bağlıdır. Mithas et al., yaptığı araştırmada Peppers ve Rogers'a atıf yaparak MİY uygulamalarının müşterinin varolan net değerinin, çapraz satış ve birebir pazarlama uygulamalarının etkililiğini artırabildiğini belirtmektedir. Ayrıca bu araştırma MİY faaliyetleri müşteri bilgilerinin toplanmasında ve bu müşteri bilgilerin de memnuniyetin artırılmasında etkili olduğunu göstermektedir.<sup>127</sup>

Yasar F. Jarrar, Andy Neely, MİY'i uygulayan firmaların odak noktasının her bir müşteri için müşteri payını artırmak olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca, MİY müşteri portföyünün karlılığını artırmayı hedeflemektedir. Bu müşteri elde etme, fiyat, hizmet maliyeti, çapraz satış gibi kavramlarını kapsamaktadır. Onlar, müşteri ilişkileri yazılım programının kullanılmasıyla müşteri elde tutma oranlarının, çapraz

---

<sup>126</sup> - "Customer Share" 2002, **a.g.m.**, s.13.

<sup>127</sup> -Mithas, Sunil, Krishnan, M.S., Fornell, Claes, " Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?"**Journal of Marketing.**, Vol.69, 2005, s.207



satışın arttığını ve maliyetlerin azaldığını belirtmektedirler.<sup>128</sup> Ruth N. Bolton, P.K. Kanan ve Matthew D. Bramlett da bu programların uzun dönemli finansal performans üzerinde olumlu etkisi olan sadakat ve müşteri memnuniyetinin artışıyla sonuçlandığını belirtmektedir.<sup>129</sup>

### 2.3.2.3. MODEL

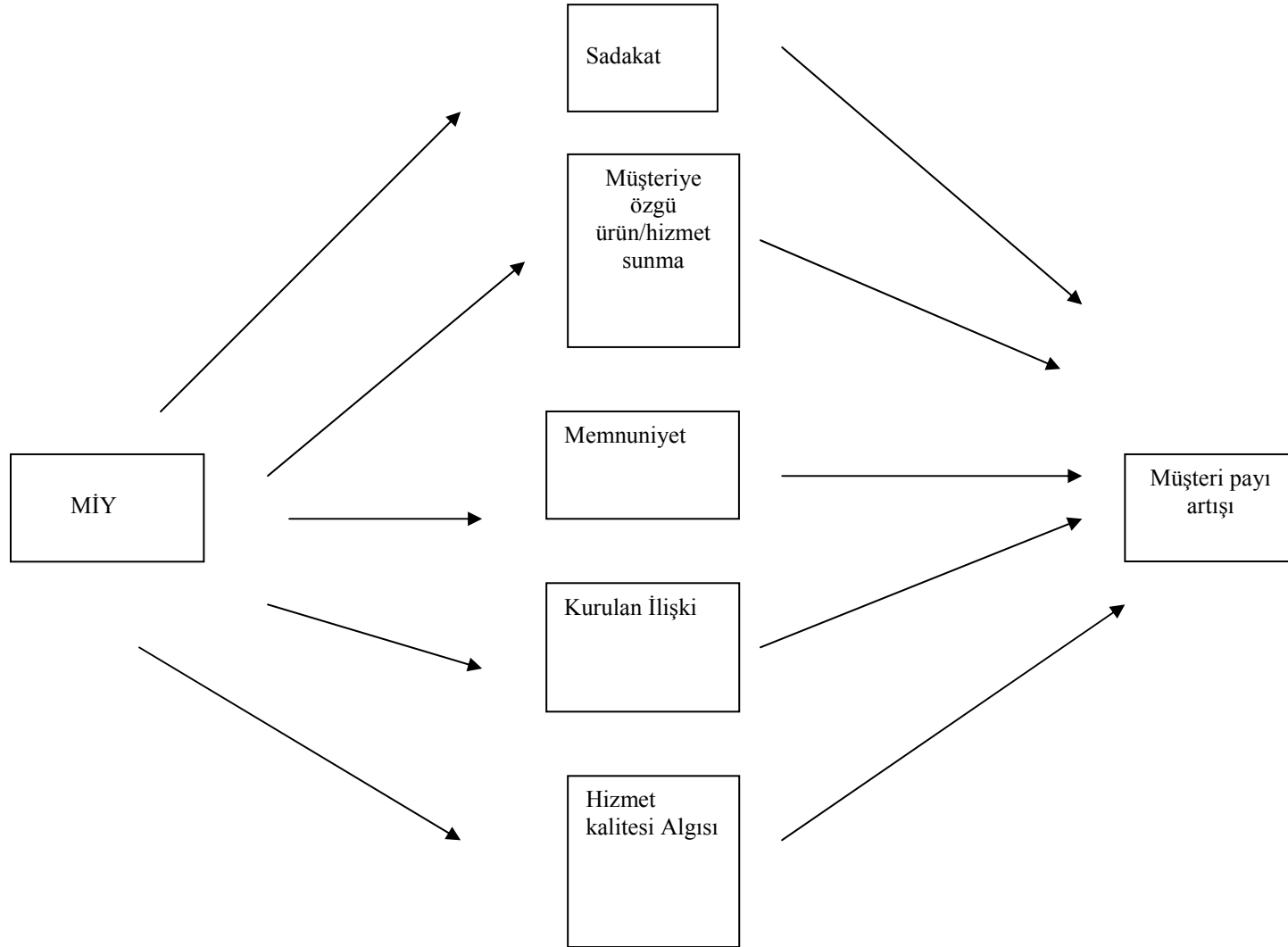
Yukarıdaki literatür taramalarını esas alarak araştırmamızda model oluşturulmuştur. Bu modele göre MİY araçları, müşterilerle ilgili verileri toplamakla, günümüzde bütün pazarlama uygulamalarının temeli olan müşteri bölümlendirmesinin yapılmasını sağlamaktadırlar. Kişiler gelir gruplarına, firmayla yaptıkları işlem hacimlerine, sadakat programlarına katılıp katılmamalarına, hangi temas noktalarını daha çok tercih ettiklerine, ne kadar sık işlem yapmalarına, ürün tercihlerine, demografik faktörlere...v.b. göre gruplara ayrılmaktadırlar. Böylece kişiye özel pazarlama stratejinin hedef kitlesi de belirlenmiş olmaktadır. Bu grupların her birine pazarlama faaliyetlerinin her bir aşamasında, onların ihtiyaçlarına yönelik farklı stratejiler uygulanabilmektedir. Böyle spesifik bir ilgi, müşterinin nerdeyse bir çok bilgilerine hakim olmak, onların ihtiyaçlarını bilmek ve ona göre kişiye özel davranış sergilemek müşterinin hizmet kalitesi algısını artırabilmektedir. Bununla birlikte bankaların müşterilerle bireysel ilişki kurması da müşteri payını artırdığı ileri sürülmektedir. Literatür taramalarında da belirtildiği gibi hizmet kalitesi algısı artışı,

---

<sup>128</sup> - Yasar F. Jarrar, Andy Neely “ Cross-Selling in the Financial Sektor: Customer Profitability is Key”, **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, Vol.10, No:3, 2002, s.294.

<sup>129</sup> - Ruth N. Bolton, P.K. Kanan ve Matthew D. Bramlett, “Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value”, **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol.28, No:1,2000, s.95.

memnuniyet artışı, sadakat artışı da müşteri payı artışıyla sonuçlanabilmektedir.  
Modelde bütün bu faktörlerin müşteri payı artışıyla sonuçlandığı ileri sürülmektedir.  
Bu model anket çalışmasıyla test edilmektedir.



### **III BÖLÜM**

## **TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ PAYINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA**

### **3.1. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ PAYI ARAŞTIRMASI**

#### **3.1.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma tarama modelidir. Anket çalışmasından elde edilen verilerle müşterilerin bankacılık hizmetleriyle ilgili, kalite algısı, memnuniyeti, müşterilerle ilişki kurma sıklığı, sadece kişiye özel ürün/hizmet sunması ile ilgili değerlendirmeleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu verilere dayanarak model test edilmiştir.

#### **3.1.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini HSBC Bankası Cebeci Şubesi önünde rastsal olarak seçilen 244 banka müşterisi oluşturmaktadır. Bankadan çıkan 244 müşteriye anket formu verilmiş ve cevaplamaları istenmiştir. Ankara Üniversitesinin yakınında bulunması dolayısıyla öğrenci yoğunluğunun fazla olduğu bir örneklem grubu olduğu gözlemlenmektedir.

#### **3.1.3. Veriler ve Toplanması**

Araştırma verileri araştırmacı tarafından geliştirilen anket formu yardımıyla toplanmıştır. Anket formunda müşterilerin demografik özelliklerine ilişkin soruların yanı sıra, hangi bankacılık ürün/hizmetlerinden faydalandıkları ve hangi şartlarda banka ile yaptıkları işlem sayısını artıracaklarına ilişkin sorular da yer almaktadır.

#### 3.1.4. Ölçeğin Güvenirlilik Analizi

Ölçek Kees Van Montfort, Enno Masurel ve Ingrid Van Rijn'in "Service Satisfaction: An Empirical Analysis of Consumer Satisfaction in Financial Services" ve Chris Baumann, Suzan Burton, Greg Elliott'un "Determinants of Customer Loyalty and Share of Wallet in Retail Banking" makalelerinin bankacılık sektörüne uyarlanmasından elde edilmiştir.

Alfa Değeri	Standart Değişkenler Bazında Alfa Değeri	Değişken Sayısı
0,912	0,907	18

Ölçeğin alfa yöntemi kullanılarak güvenilirliği test edilmiştir. Eğer alfa 0,80 ile 1,00 değerleri arasında ise o ölçeğin güvenilirliği yüksektir. Alfa yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi 0,912'dir. Dolayısıyla ölçeğin güvenilirliği yüksektir.

#### 3.1.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiş ve frekans dağılımları çıkarılmıştır. Daha sonra

katılımcıların hangi bankacılık ürün/hizmetlerinden yararlandıkları ve hangi şartlarda banka ile yaptıkları işlemi artıracakları sorularına ilişkin değerlendirmelerinin frekans dağılımları çıkarılarak araştırma modeli test edilmiştir. Araştırmada elde edilen tüm bulgular  $P < 0,05$  anlamlılık düzeylerinde sınanmıştır.

### 3.2. BULGULAR VE YORUM

Araştırma bulguları öncelikle katılımcıların demografik özellikleri tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiştir.

#### 3.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

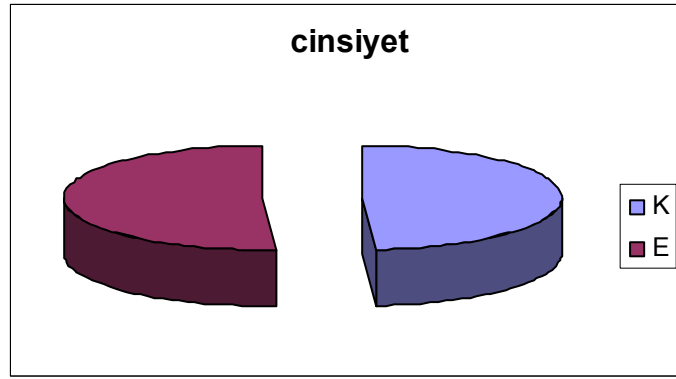
**Tablo 3:** Örneklem grubunun yaş değişkenine bağlı olarak incelenmesi

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	230	18,00	69,00	32,3043	10,62145

Örneklem grubu en düşük 18 en yüksek 69 yaş aralığına sahip kişilerden oluşmaktadır. Yaş ortalaması 32'dir.

**Tablo 4:** Örneklem Grubunun Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

Cinsiyet	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kadın	119	48,8	48,8
Erkek	125	51,2	100.0



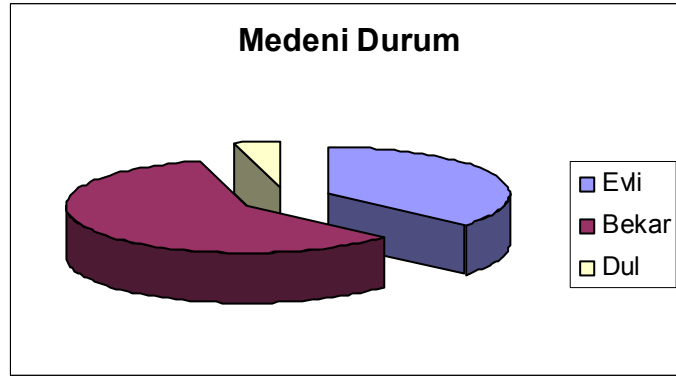
**Şekil 2:** Örneklem Grubunun Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

Örneklem grubu katılımcıları cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, gelir ve banka ile çalışma süresi değişkenleri baz alınarak incelenmiştir.

Örneklem grubu cinsiyet değişkeni baz alınarak incelendiğinde katılımcıların % 49 unun kadın, % 51 inin erkek olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 5:** Örneklem Grubunun Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

Medeni Durum	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Evli	89	36,5	36,5
Bekar	145	59,4	95,9
Dul	10	4,1	100,0



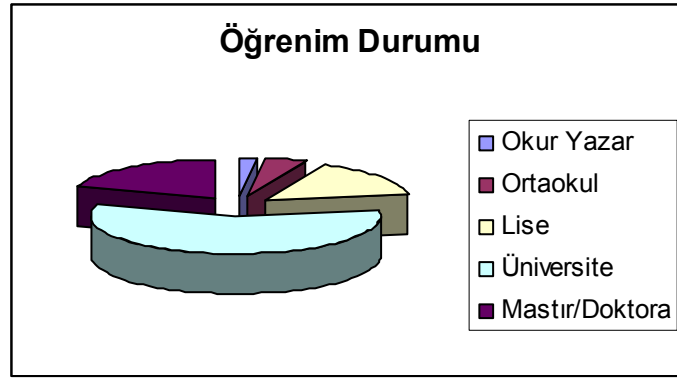
**Şekil 3:** Örneklem Grubunun Medeni Durum Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

Örneklem grubu medeni durum değişkeni baz alınarak incelendiğinde katılımcıların % 36'sının evli, %59'unun bekar, % 4'ünün de dul olduğu gözlemlenmektedir.



**Tablo 6:** Örneklem Grubunun Öğrenim Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

Öğrenim Durumu	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Okur Yazar	5	2,0	2,0
Ortaokul	11	4,5	6,6
Lise	39	16,0	22,5
Üniversite	140	57,4	79,9
Mastır/Doktora	49	20,1	100,0

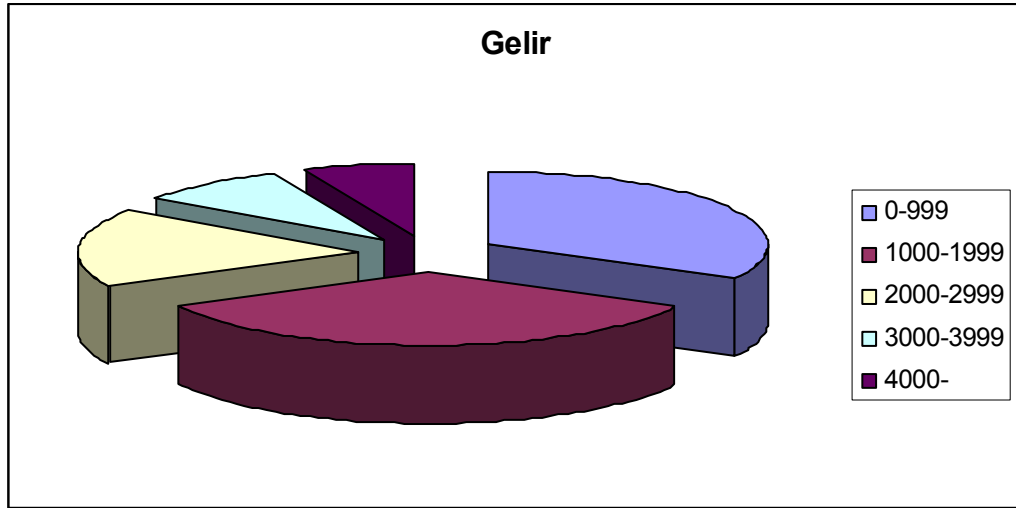


**Şekil 4:** Örneklem Grubunun Öğrenim Durumu Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

Örneklem grubu öğrenim durumu baz alınarak incelendiğinde % 2'sinin okur yazar, % 4'ünün ortaokul, % 16'sının lise, % 57'sinin üniversite, % 20'sinin mastır/doktora öğrencisi olduğu görülmektedir.

**Tablo 7:** Örneklem Grubunun Gelir Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

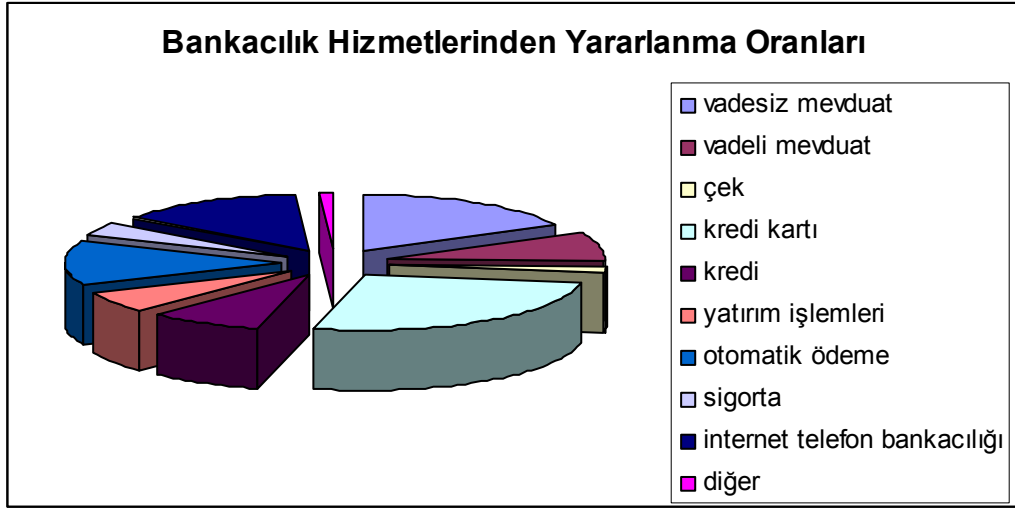
Gelir	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
0-999	78	32,0	32,9
1000-1999	82	33,6	67,5
2000-2999	41	16,8	84,8
3000-3999	21	8,6	93,7
4000-	15	6,1	100,0



**Şekil 5:** Örneklem Grubunun Gelir Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı

Örneklem grubu gelir değişkeni baz alınarak incelendiğinde % 32'sinin 0-999 TL gelir grubuna, % 34'ünün 1000-1999 TL arası gelir grubuna, % 17'sinin 2000-2999 TL arası gelir grubuna, % 9'unun 3000-3999 TL arası gelir grubuna, %6'sının da 4000 ve üstü gelir grubuna sahip olduğu görülmektedir.

### 3.2.2. Bankanın Sunduğu Hizmetlerin Kullanımına İlişkin Bulgular



**Şekil 6:** Örneklem Grubunun Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanma Oranları

Örneklem grubunun yararlandığı bankacılık işlemlerine bakılacak olursa; örneklem grubu olan 244 kişi içerisinde 122'sinin vadesiz mevduata, 59'unun vadeli mevduata sahip olduğu, 11'inin çek kullandığı, 189'unun kredi kartına sahip olduğu, 60'ının kredi kullandığı, 43'ünün yatırım işlemleri yaptığı, 92'sinin otomatik ödeme talimatı verdiği, 25'inin sigortasının olduğu, 98'inin internet telefon bankacılığı kullandığı, 8'inin diğer bankacılık işlemlerinden yararlandığı görülmektedir.

### 3.2.3. Müşteri Payı Artışı ile İlgili Soruların Tanımlayıcı İstatistikleri

**Tablo 8:** Bankacılık sektöründe Hizmet kalitesi, ilişki kurulma sıklığı, memnuniyet ve kişiye özel hizmet sunma artarsa müşteri payının artıp artmayacağını ölçen soruların tanımlayıcı analizi.

	Ortalama	Standart Sapma
Banka görevlileri samimi, yardımsever, kibar olursa bankayla daha fazla işlem yaparım.	4,175213675	1,138133853
Banka çalışanının ilgili ve önemseyen bir tutum sergilemesi, işlemlerimi gizlilik içerisinde yürütmesi bankayla daha çok işlem yapmamda önemli rol oynar.	4,25	1,068765369
Banka görevlilerinin isteklerimi hemen anlayıp, geciktirmeden yerine getirmesi bankayla yaptığım işlem sayısını artırır.	4,279166667	1,157648448
Banka görevlilerinin ortaya çıkan problemi anında çözmesi, işlemlerin ne zaman biteceğini haber vermesi bankayla yaptığım işlemleri artırır.	4,360995851	1,083192352
Banka çalışanlarının banka ürün ve hizmetleriyle ilgili bilgisinin tam olması bankaya olan güvenimi artırır, böylece daha fazla işlem yapmamı sağlar.	4,186440678	1,151865481
Banka bildirimlerinin kolay, anlaşılır ve hatasız olması bankayla yaptığım işlemleri anlamamı kolaylaştırır ve işlem sayımı artırır.	4,19665272	1,162721601
Banka şubelerinin kolay, ulaşılabilir yerde olması istediğim zamanda, istediğim yerde banka işlemlerimi kolayca yapmama yardımcı olur, böylece banka ürün ve hizmetlerinden daha fazla yararlanırım.	4,30125523	1,100629353
Banka görevlilerinin hizmet sunarken anlaşılır ve sade bir dil kullanması, finansal süreçleri daha kolay anlamama yardımcı olur ve bu da işlem sayımı artırır.	4,133333333	1,131025627
Bankanın sunduğu hizmetlerden memnun olmam banka ürün ve hizmetlerini daha fazla kullanmama yardımcı olur.	4,2125	1,120673923
Banka görevlisinin hizmet sunuş şeklinden memnun olmam bankaya daha fazla gitmemi ve böylece daha fazla işlem yapmamı sağlar.	3,991666667	1,175024852
Bankanın internet bankacılığında memnun olmam, işlemlerimi kolaylıkla halledebilmemi ve böylece işlem sayımı artırmamı sağlar.	3,941176471	1,403997413
Bankanın ürün/hizmet bedellerinden memnun olursam, işlem maliyetlerinin adil olduğuna inanırsam bankayla daha fazla işlem yaparım.	4,1875	1,132558292

Banka benimle telefon, e-mail, bildirimler aracılığıyla iletişime geçerse, yeni kampanyalar ve ürünlerle ilgili bilgi verirse, ürünlerle ilgili bilgim artar, böylece bankayla daha fazla işlem yaparım.	3,6	1,350034867
Banka görevlileri benimle daha sık iletişime geçerse, ürün ve hizmetlerle ilgili detaylı bilgiler verirse bankayla daha fazla işlem yaparım.	3,5	1,296922653
Bankanın sadece benim finansal amacımı karşılayacak ürün/hizmet sunması kullanacağım finansal hizmet sayısını artırır.	3,728033473	1,285540425
Banka benim finansal taleplerimi daha iyi karşılayacak yeni ürün ve hizmet kombinasyonları sunarsa yapacağım işlemler artar.	3,883333333	1,221723409
Bankada bürokratik engeller kaldırılırsa, kesin kurallar olmazsa, daha fazla esneklik sağlanırsa bankayla daha fazla işlem yaparım.	3,866666667	1,331518989

Yukarıdaki tabloya göre eğer banka görevlileri samimi, yardımsever, kibar olursa, ilgili ve önemseyen bir tutum sergilerse, müşteri isteklerini hemen anlayıp, geciktirmeden yerine getirirse, ortaya çıkan problemi anında çözerse, banka ürün ve hizmetleriyle ilgili bilgisi tam olursa müşterilerin bankayla yapacağı işlem sayısının artacağına ilişkin cevapların ortalaması 4-5 arasındadır. Bu da bu yargılara çok katıldıklarını göstermektedir. Dolayısıyla bu şartlar sağlandığı takdirde bankanın müşteri payı artmaktadır.

Genel olarak bankadan, ürün/hizmetlerinden, bunları sunuş şekline ve bedellerinden memnun olan müşterilerin bankayla yapacakları işlem sayısını artırıp artırmayacaklarına ilişkin sorulara verilen cevapların ortalaması 3-4,5 arasındadır. Dolayısıyla bu şartlarda da bankanın müşteri payı artmaktadır.

Bankanın, müşterilerle iletişim sıklığını artırma ve kişiye özgü ürün/hizmetleri iletişim araçlarıyla haber vermesi durumunda müşterilerin bankayla yapacakları işlem sayısını artırıp artırmayacaklarına ilişkin verilen cevapların ortalaması yaklaşık olarak 3,5'dur. Bu da hizmet kalitesi ve memnuniyet kadar

olmasa da ilişki kurulma sıklığı ve kişiye özel ürün/hizmetleri haber vermenin de müşteri payını artıracığını göstermektedir.

### 3.2.4. Bankanın Hizmet Kalitesi Artarsa İşlem Yapma Sayısı Artar Maddesine İlişkin Bulgular

Bankanın hizmet kalitesi artarsa müşterilerin işlem yapma sıklığı artar maddesinin değerlendirilmesinde öncelikle her bir maddeye ilişkin değerlendirmeleri tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiş, daha sonra söz konusu değerlendirmelerin katılımcıların cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, gelir değişkenlerine bağlı olarak farklılaşma durumu araştırılmıştır.

*Banka görevlileri samimi, yardımsever, kibar olursa işlem sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 9:** Banka görevlileri samimi, yardımsever, kibar olursa işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	13	5,327868852	5,555555556
Katılmıyorum	8	3,278688525	8,974358974
Kararsızım	32	13,1147541	22,64957265
Katılıyorum	53	21,72131148	45,2991453
Çok Katılıyorum	128	52,45901639	100

Banka görevlilerinin samimi, yardımsever, kibar olmalarının müşteri payı artışı üzerine etkisi incelendiğinde katılımcıların % 21'inin işlem sayısının görevlilerin samimi, yardımsever ve kibar olması durumunda artıracaklarını belirttiği görülmektedir.

*Banka görevlileri ilgili önemseyen bir tutum sergilerse, işleri gizlilik içerisinde yürütürse işlem sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 10:** Banka görevlileri ilgili önemseyen bir tutum sergilerse işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	10	4,098361	4,166667
Katılmıyorum	9	3,688525	7,916667
Kararsızım	27	11,06557	19,16667
Katılıyorum	59	24,18033	43,75
Çok Katılıyorum	135	55,32787	100

Banka görevlilerinin ilgili önemseyen tutum sergilemesinin işlem sayısı artışı üzerindeki etkisi incelendiğinde katılımcıların % 55'inin bu yargıya katıldıkları görülmektedir.

*Banka görevlileri finansal istekleri hemen anlayıp geciktirmeden yerine getirirse işlem sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 11:** Banka görevlileri finansal istekleri hemen anlayıp geciktirmeden yerine getirirse işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	16	6,557377	6,666667
Katılmıyorum	7	2,868852	9,583333
Kararsızım	19	7,786885	17,5
Katılıyorum	50	20,4918	38,33333
Çok Katılıyorum	148	60,65574	100

Banka görevlilerinin finansal istekleri hemen anlayıp, geciktirmeden yerine getirmesinin müşteri payı artışı üzerindeki etkisi incelendiğinde katılımcıların % 80'inin finansal istekleri hemen yerine getirilmesi durumunda işlem payını artıracaklarını ileri sürmektedirler.



*Banka görevlileri ortaya çıkan problemi anında çözerse, işlemlerin ne zaman biteceğini haber verirse işlem sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 12:** Banka görevlileri ortaya çıkan problemi anında çözerse, işlemlerin ne zaman biteceğini haber verirse işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	11	4,508197	4,564315
Katılmıyorum	10	4,098361	8,713693
Kararsızım	17	6,967213	15,76763
Katılıyorum	46	18,85246	34,85477
Çok Katılıyorum	157	64,34426	100

Ortaya çıkan bulguya göre banka görevlilerinin problemi anında çözmesi durumunda % 82 katılımcı oranının işlem sayısını artıracakları görülmektedir.

*Banka görevlilerinin banka ürün ve hizmetleriyle ilgili bilgileri tam olursa işlem sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 13:** Banka görevlilerinin banka ürün ve hizmetleriyle ilgili bilgileri tam olursa işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	14	5,737705	5,932203
Katılmıyorum	11	4,508197	10,59322
Kararsızım	21	8,606557	19,49153
Katılıyorum	61	25	45,33898
Çok Katılıyorum	129	52,86885	100

Banka görevlilerinin ürün/hizmetle ilgili bilgisinin tam olması müşteri payı artışı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre % 77 katılımcı bu durumda daha çok işlem yapacağını belirtmektedir.

*Banka bildirimleri kolay, anlaşılır ve hatasız olursa işlem sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 14:** Banka bildirimleri kolay anlaşılır ve hatasız olursa işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	17	6,967213	7,112971
Katılmıyorum	5	2,04918	9,205021
Kararsızım	25	10,2459	19,66527
Katılıyorum	59	24,18033	44,35146
Çok Katılıyorum	133	54,5082	100

Banka bildirimlerinin kolay anlaşılır, hatasız olması müşterilerin işlem yapma sayısını artırmaktadır. Bu yargıya %54 müşteri daha çok katılmaktadır.

*Banka şubeleri kolay ulaşılabilir yerde olursa işlem sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 15:** Banka şubeleri kolay ulaşılabilir yerde olursa işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	11	4,508197	4,60251
Katılmıyorum	10	4,098361	8,786611
Kararsızım	23	9,42623	18,41004
Katılıyorum	47	19,2623	38,07531
Çok Katılıyorum	148	60,65574	100

Banka şubelerinin kolay ulaşılabilir yerde olmasının işlem sayısını artırır yargısına % 79 katılımcı olumlu cevap vermektedir. Dolayısıyla bunun da müşteri payı üzerinde olumlu etkisi olmaktadır.

*Banka görevlileri hizmet sunarken anlaşılır ve sade bir dil kullanırsa işlem sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 16:** Banka görevlileri hizmet sunarken anlaşılır ve sade bir dil kullanırsa işlem sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	13	5,327869	5,416667
Katılmıyorum	12	4,918033	10,41667
Kararsızım	25	10,2459	20,83333
Katılıyorum	70	28,68852	50
Çok Katılıyorum	120	49,18033	100

Bu yargıya %77 katılımcı olumlu yanıt vermektedir. Dolayısıyla banka görevlileri hizmet sunarken anlaşılır ve sade bir dil kullanırsa, banka müşterilerinin işlem yapma sayısı artmaktadır.

### 3.2.5. Bankadan Duyulan Memnuniyet Artarsa İşlem Yapma Sayısı Artar

#### Maddesine İlişkin Bulgular

*Bankanın sunduğu hizmetlerden memnun kalınırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 17:** Bankanın sunduğu hizmetlerden memnun kalınırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	11	4,508197	4,583333
Katılmıyorum	12	4,918033	9,583333
Kararsızım	28	11,47541	21,25
Katılıyorum	53	21,72131	43,33333
Çok Katılıyorum	136	55,7377	100

Bankanın sunduğu ürün/hizmetlerden memnun kalınırsa işlem sayısı artar yargısına %76 müşteri katılmaktadır.

*Banka görevlisinin hizmet sunuş şeklinden memnun kalınırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 18:** Banka görevlisinin hizmet sunuş şeklinden memnun kalınırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	15	6,147541	6,25
Katılmıyorum	9	3,688525	10
Kararsızım	49	20,08197	30,41667
Katılıyorum	57	23,36066	54,16667
Çok Katılıyorum	110	45,08197	100

Hizmet sunuş şeklinin de müşteri payımı etkilediği görölmektedir. %68 katılımcı bu yargıyla hemfikirdir. Hizmet sunuş şeklinden memnun kalan müşteri banka ürün ve hizmetlerini daha fazla kullanacağını belirtmektedir.

*Bankanın internet bankacılığında memnun kalınırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 19:** Bankanın internet bankacılığında memnun kalınırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	29	11,88525	12,18487
Katılmıyorum	12	4,918033	17,22689
Kararsızım	31	12,70492	30,2521
Katılıyorum	38	15,57377	46,21849
Çok Katılıyorum	128	52,45902	100

Bankanın internet bankacılığında memnun kalan müşterilerin% 67'si işlem sayılarını artıracabileceklerini belirtmektedirler.



*Bankanın ürün/hizmet bedellerinden memnun kalınırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 20:** Bankanın ürün/hizmet bedellerinden memnun kalınırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	13	5,327869	5,416667
Katılmıyorum	9	3,688525	9,166667
Kararsızım	30	12,29508	21,66667
Katılıyorum	56	22,95082	45
Çok Katılıyorum	132	54,09836	100

Bu bulguya göre % 76 katılımcı bu durumda işlem sayısını artıracıklarını belirtmektedirler. Dolayısıyla ürün ve hizmet bedellerinin de müşteri payı artışı üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır.

*Bankada bürokratik engeller kaldırılırsa, kesin kurallar olmazsa, daha fazla esneklik sağlanırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 21:** Bankada bürokratik engeller kaldırılırsa, kesin kurallar olmazsa, daha fazla esneklik sağlanırsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	22	9,016393	9,166667
Katılmıyorum	22	9,016393	18,333333
Kararsızım	32	13,11475	31,66667
Katılıyorum	54	22,13115	54,16667
Çok Katılıyorum	110	45,08197	100

Bürokratik engellerin kaldırılması işlem sayısını artırmaktadır. Bankaların daha esnek olması durumunda %67 katılımcı daha çok işlem yapacaklarını belirtmektedirler.

### 3.2.6. Bankanın Müşterilerle Kurduğu İlişki Sayısı Artarsa İşlem Yapma Sayısı Artar Maddesine İlişkin Bulgular

*Banka telefon, e-mail, bildiriler aracılığıyla müşteriyle iletişime geçerse, yeni kampanyalar ve ürünlerle ilgili bilgi verirse banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 22:** Banka telefon, e-mail, bildiriler aracılığıyla müşteriyle iletişime geçerse, yeni kampanyalar ve ürünlerle ilgili bilgi verirse banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	24	9,836066	10
Katılmıyorum	33	13,52459	23,75
Kararsızım	42	17,21311	41,25
Katılıyorum	57	23,36066	65
Çok Katılıyorum	84	34,42623	100

Bankanın kişiye özel kampanyalar hakkında bilgi vermesi de müşteri payını artıran ikinci bir faktördür. Bu yargıya % 57 müşteri katılmaktadır.

*Banka görevlileri müşterilerle daha sık iletişime geçerse, ürün ve hizmetlerle ilgili detaylı bilgiler verirse banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 23:** Banka görevlileri müşterilerle daha sık iletişime geçerse, ürün ve hizmetlerle ilgili detaylı bilgiler verirse banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	23	9,42623	9,583333333
Katılmıyorum	31	12,70492	22,5
Kararsızım	60	24,59016	47,5
Katılıyorum	55	22,54098	70,41666667
Çok Katılıyorum	71	29,09836	100

Bankanın müşterilerle daha sık iletişime geçmesi bankayla yapılan işlem sayısını artırmaktadır. Bu bulgu % 51 katılımcının bu yargıya katıldıklarını göstermektedir.

### 3.2.7. Bankanın Kişiyeye Özgü Hizmet/Ürün Sunması Durumunda İşlem Yapma Sayısı Artar Maddesine İlişkin Bulgular

*Banka müşterinin finansal amacını karşılayacak kişiyeye özgü ürün/hizmet sunarsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 24:** Banka müşterinin finansal amacını karşılayacak kişiyeye özgü ürün/hizmet sunarsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	21	8,606557	8,786611
Katılmıyorum	22	9,016393	17,99163
Kararsızım	46	18,85246	37,23849
Katılıyorum	62	25,40984	63,17992
Çok Katılıyorum	88	36,06557	100

Bankanın sadece müşteriye özgü ürün sunması durumunda işlem sayısı artar diyen katılımcıların oranı %61'dir. Bankanın müşteriye özgü hizmet sunması müşteri payını artırmaktadır.

*Banka müşterilerin finansal taleplerini daha iyi karşılayacak yeni ürün ve hizmet kombinasyonları sunarsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin bulgular*

**Tablo 25:** Banka müşterilerin finansal taleplerini daha iyi karşılayacak yeni ürün ve hizmet kombinasyonları sunarsa banka ürün ve hizmetlerini kullanma sayısı artar maddesine ilişkin verilerin dağılımı

	N	Yüzde	Toplamsal Yüzde
Hiç Katılmıyorum	14	5,737705	5,833333
Katılmıyorum	19	7,786885	13,75
Kararsızım	53	21,72131	35,83333
Katılıyorum	49	20,08197	56,25
Çok Katılıyorum	105	43,03279	100

Banka eğer müşterilerin finansal taleplerini daha iyi karşılayacak ürün/hizmet sunması durumunda işlem sayısını artıracak katılımcı oranı % 63'dür. Dolayısıyla bankalar müşterilerin taleplerini daha iyi karşılayacak yeni ürün ve hizmet sunması durumunda müşteri payı artacaktır.

### 3.2.8. Bankayla Yapılan İşlemin Varyans Analizi Bulguları

#### 3.2.8.1. Bankayla Yapılan İşlemin Demografik Faktörler Baz Alınarak İncelenmesi

**Tablo 26:** Bankayla yapılan işlemin medeni durum baz alınarak incelenmesi

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Evli	88	1,238636	0,428693	0,045699	0,209449	0,811181
Bekar	142	1,21831	0,414561	0,034789		
Dul	10	1,3	0,483046	0,152753		

Toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar medeni durum değişkeni baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla evliler, bekarlar veya dulların toplam finansal işlemlerinin büyük oranını en çok işlem yaptıkları bankada gerçekleştirmeleri arasında fark yoktur.

**Tablo 27:** Bankayla yapılan işlemin gelir değişkeni baz alınarak incelenmesi

Gelir	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
1000 TL altı	74	1,337838	0,476201	0,055357		
1000-1999	82	1,207317	0,407879	0,045043		
2000-2999	41	1,195122	0,401218	0,06266		
3000-3999	21	1,095238	0,300793	0,065638		
4000 TL üzeri	15	1,066667	0,258199	0,066667		

Toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar gelir değişkeni baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu farklı gelir düzeyindeki insanların toplam finansal işlemlerini en çok işlem yaptıkları bankada gerçekleştirmeleri arasında fark bulunduğunu ifade etmektedir.



**Tablo 28:** Bankayla yapılan işlem oranının öğrenim durumu baz alınarak incelenmesi

Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Okur-Yazar	5	1,2	0,447214	0,2	1,472547	0,211244
Ortaokul	11	1,090909	0,301511	0,090909		
Lise	38	1,368421	0,488852	0,079302		
Üniversite	138	1,20438	0,404727	0,034578		
Master/Doktora	49	1,22449	0,42157	0,060224		

Toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar öğrenim durumu değişkeni baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla müşterilerin öğrenim durumunun toplam finansal işlemlerinin büyük oranını en çok işlem yaptıkları bankada gerçekleştirmelerini etkilememektedir. Farklı öğrenim durumlarının bankalarla işlem yapma oranı arasında fark yoktur.

### 3.2.8.2. Müşteri Payının Hizmet Kalitesi, Memnuniyet, Bankanın İlişki Kurma Sıklığı Baz Alınarak İncelenmesi

**Tablo 29:** Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları

Müşteri Payı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Evet	181	4,259669	1,066655	0,079284	3,976258	0,047337
Hayır	49	3,897959	1,326727	0,189532		

Banka görevlisinin yardımsever, kibar olması bankayla yapılan işlem sayısını artırır maddesiyle toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar değişkeni baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulguya göre toplam finansal işlemlerinin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) en büyük oranını en çok işlem yaptıkları bankada gerçekleştirenler ile gerçekleştirmeyenler arasında banka görevlisinin yardımsever, samimi ve kibar olması durumunda işlem sayılarını daha da artırmaları açısından fark vardır.

**Tablo 30:** Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları

Müşteri Payı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Evet	182	4,324176	0,980116	0,072651	5,308	0,022
Hayır	54	3,944444	1,309136	0,178151		

Banka görevlilerinin ilgili önemseyen bir tutum sergilemesi, işleri gizlilik içerisinde yürütmesi yapılan işlem sayısını artırır maddesiyle toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar değişken olarak baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulguya göre toplam finansal işlemlerinin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) en büyük oranını en çok işlem yaptıkları bankada gerçekleştirenler ile gerçekleştirilmeyenler arasında banka görevlilerinin ilgili önemseyen bir tutum sergilemesi, işleri gizlilik içerisinde yürütmesi durumunda işlem sayılarını daha da artırmaları açısından fark vardır.

**Tablo 31:** Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları

<b>Müşteri Payı</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
<b>Evet</b>	182	4,401099	1,018394	0,075488		
<b>Hayır</b>	54	3,888889	1,436278	0,195453	8,607	0,004

Banka görevlilerinin istekleri hemen anlayıp geciktirmeden yerine getirmesi yapılan işlem sayısını artırır maddesiyle toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar değişken olarak baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulguya göre toplam finansal işlemlerinin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) en büyük oranını en çok işlem yaptıkları bankada gerçekleştirenler ile gerçekleştirilmeyenlere arasında daha çok banka görevlilerinin finansal istekleri hemen anlayıp geciktirmeden yerine getirmeleri durumunda işlem sayılarını artırmaları açısından fark olduğu görülmektedir.

**Tablo 32:** Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları

<b>Müşteri Payı</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
<b>Evet</b>	182	4,445055	0,999863	0,074115	6,075	0,014
<b>Hayır</b>	55	4,036364	1,304744	0,175932		

Banka görevlilerinin ortaya çıkan problemi hemen çözmesi, işlemlerin ne zaman biteceğini haber vermesi yapılan işlem sayısını artırır maddesiyle toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar değişken olarak baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bulguya göre toplam finansal işlemlerinin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) en büyük oranını en çok işlem yaptıkları bankada gerçekleştirenler ile gerçekleştirilmeyenler arasında banka görevlilerinin ortaya çıkan problemi hemen çözmesine, işlemlerin ne zaman biteceğini haber vermesi işlem sayılarını artırmaları açısından fark yaratacağını belirtmektedir.

**Tablo 33:** Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları

<b>Müşteri Payı</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
<b>Evet</b>	178	4,252809	1,108834	0,083111	3,335	0,069
<b>Hayır</b>	54	3,925926	1,286385	0,175055		

Banka görevlilerinin banka ürün ve hizmetleriyle ilgili bilgisinin tam olması yapılan işlem sayısını artırır maddesiyle toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar değişken olarak baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Banka görevlilerinin ürün/hizmetlerle ilgili bilgilerinin tam olması, işlemlerinin büyük bölümünü aynı bankada yapanlar ile yapmayanların işlem sayısını artırması açısından fark yoktur.

**Tablo 34:** Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları

<b>Müşteri Payı</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
<b>Evet</b>	181	4,232044	1,145654	0,085156	0,952	0,330
<b>Hayır</b>	54	4,055556	1,234973	0,168058		

Banka bildirimlerinin kolay, anlaşılır ve hatasız olması yapılan işlem sayısını artırır maddesiyle toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar değişken olarak baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgu banka bildirimlerinin kolay, anlaşılır ve hatasız olmasının işlemlerinin büyük bölümünü aynı bankada yapanlar ile yapmayanların işlem sayısını artırma açısından fark yaratmadığını göstermektedir.

**Tablo 35:** Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları

<b>Müşteri Payı</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
<b>Evet</b>	181	4,359116	1,053189	0,078283		
<b>Hayır</b>	54	4,111111	1,22346	0,166492	2,136	0,145

Banka şubelerinin kolay ulaşılabilir yerde olması yapılan işlem sayısını artırır maddesiyle toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar değişken olarak baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgu da banka şubelerinin kolay ulaşılabilir yerde olmasının işlemlerinin büyük bölümünü aynı bankada yapanlar ile yapmayanların işlem sayısını artırma açısından fark yaratmadığını belirtmektedir.



**Tablo 36:** Hizmet kalitesi artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları

Müşteri Payı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Evet	181	4,160221	1,081032	0,080353	0,838	0,361
Hayır	55	4	1,30526	0,176001		

Banka görevlilerinin hizmet sunarken anlaşılır ve sade bir dil kullanması yapılan işlem sayısını artırır maddesiyle toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığımız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar değişken olarak baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Banka görevlilerinin hizmet sunarken anlaşılır ve sade bir dil kullanması durumunda işlemlerinin büyük bölümünü aynı bankada gerçekleştirenler ile gerçekleştirilmeyenlerin işlem sayısını artırma açısından fark yoktur.

**Tablo 37:** Kişiyeye özgü ürün/hizmet sunma artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları

<b>Müşteri Payı</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
<b>Evet</b>	181	3,872928	1,215816	0,090371		
<b>Hayır</b>	55	3,890909	1,24235	0,167518	0,009	0,924

Bankanın kişiyeye özgü ürün/hizmet sunması yapılan işlem sayısını artırır maddesiyle toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar değişken olarak baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bankanın kişiyeye özgü hizmet sunması işlemlerinin çoğunu aynı bankada gerçekleştirenler ile gerçekleştirmeyenlerin işlem sayılarını artırması açısından fark yoktur.

**Tablo 38:** Bankanın müşterilerle kurduğu ilişki sıklığı artarsa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları

<b>Müşteri Payı</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
<b>Evet</b>	181	3,535912	1,288877	0,095801	1,510	0,220
<b>Hayır</b>	55	3,290909	1,31477	0,177284		

Bankanın müşterilerle kurduğu ilişkinin artması yapılan işlem sayısını artırır maddesiyle toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar değişken olarak baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bankanın iletişimi artırmasının işlemlerinin çoğunu aynı bankada gerçekleştirenler ile gerçekleştirmeyenlerin işlem sayılarını artırması açısından fark yoktur.

**Tablo 39:** Müşteriler bankanın ürün ve hizmet bedellerinden memnun olursa bankayla yapılan işlem sayısı artar maddesine ilişkin varyans analizi bulguları

Müşteri Payı	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Evet	181	4,226519	1,114831	0,082865	1,415	0,235
Hayır	55	4,018182	1,209391	0,163074		

Bankanın ürün hizmet bedellerinden memnun olma yapılan işlem sayısını artırır maddesiyle toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar değişken olarak baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bankanın ürün ve hizmet bedellerinden memnun olmanın işlemlerinin çoğunu aynı bankada gerçekleştirenler ile gerçekleştirmeyenlerin işlem sayılarını artırması açısından fark yoktur.

### 3.2.8.3. Hizmet Kalitesi, Memnuniyet, Bankanın İlişki Kurma Sıklığının Müşteri Payı Üzerindeki Etkisinin Medeni Durum Baz Alınarak İncelenmesi

**Tablo 40:** Bankanın hizmet kalitesi, bankadan duyulan memnuniyet, bankanın müşterilerle kurduğu ilişki sıklığının artırılması durumunda bankayla yapılan işlem sayısı artar maddelerine ilişkin varyans analizi bulguları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Banka görevlileri samimi, yardımsever, kibar olursa bankayla daha fazla işlem yaparım.	Evli	87	4,2068966	1,211744	0,129913	0,14319	0,8666662
	Bekar	138	4,1666667	1,084619	0,092329		
	Dul	9	4	1,322876	0,440959		
Banka çalışanının ilgili ve önemseyen bir tutum sergilemesi, işlemlerimi gizlilik içerisinde yürütmesi bankayla daha çok işlem yapmamda önemli rol oynar.	Evli	87	4,2643678	1,165989	0,125007	0,28451	0,7526385
	Bekar	143	4,2587413	0,997979	0,083455		
	Dul	10	4	1,247219	0,394405		
Banka görevlilerinin isteklerimi hemen anlayıp, geciktirmeden yerine getirmesi bankayla yaptığım işlem sayısını artırır.	Evli	87	4,2988506	1,221084	0,130914	0,76327	0,4672801
	Bekar	143	4,2377622	1,150371	0,096199		
	Dul	10	4,7	0,483046	0,152753		
Banka görevlilerinin ortaya çıkan problemi anında çözmesi, işlemlerin ne zaman biteceğini haber vermesi bankayla yaptığım işlemleri artırır.	Evli	88	4,4090909	1,120718	0,119469	0,3829	0,6823035
	Bekar	143	4,3496503	1,063205	0,08891		
	Dul	10	4,1	1,100505	0,34801		
Banka çalışanlarının banka ürün ve hizmetleriyle ilgili bilgisinin tam olması bankaya olan güvenimi artırır, böylece daha fazla işlem yapmamı sağlar.	Evli	86	4,2674419	1,182464	0,127508	0,34715	0,7070631
	Bekar	140	4,1357143	1,145593	0,09682		
	Dul	10	4,2	1,032796	0,326599		
Banka bildirilerinin kolay, anlaşılır ve hatasız olması bankayla yaptığım işlemleri anlamamı kolaylaştırır ve işlem sayımı artırır.	Evli	87	4,2758621	1,197766	0,128414	0,61945	0,5391139
	Bekar	143	4,1328671	1,158178	0,096852		
	Dul	9	4,4444444	0,881917	0,293972		
Banka şubelerinin kolay ulaşılabilir yerde olması istediğim zamanda, istediğim yerde banka işlemlerimi kolayca yapmama yardımcı olur, böylece banka ürün ve hizmetlerinden daha fazla yararlanırım.	Evli	86	4,3604651	1,061772	0,114494	0,19758	0,8208489
	Bekar	143	4,2657343	1,1193	0,093601		
	Dul	10	4,3	1,251666	0,395811		
Banka görevlilerinin hizmet sunarken anlaşılır ve sade bir dil kullanması, finansal süreçleri daha kolay anlamama yardımcı olur ve bu da işlem sayımı artırır.	Evli	87	4,3218391	1,166332	0,125044	2,87904	0,0581561
	Bekar	143	3,993007	1,122726	0,093887		
	Dul	10	4,5	0,527046	0,166667		
Bankanın sunduğu hizmetlerden memnun olmam banka ürün ve hizmetlerini daha fazla kullanmama	Evli	87	4,2873563	1,119677	0,120042	0,30651	0,7363059
	Bekar	143	4,1678322	1,132031	0,094665		

yardımcı olur.	<b>Dul</b>	10	4,2	1,032796	0,326599		
Banka görevlisinin hizmet sunuş şekliinden memnun olmam bankaya daha fazla gitmemi ve böylece daha fazla işlem yapmamı sağlar.	<b>Evli</b>	87	4,1724138	1,091264	0,116996	1,62348	0,199397
	<b>Bekar</b>	143	3,8881119	1,199207	0,100283		
	<b>Dul</b>	10	3,9	1,449138	0,458258		
Bankanın internet bankacılığından memnun olmam, işlemlerimi kolaylıkla halledebilmemi ve böylece işlem sayımı artırmamı sağlar.	<b>Evli</b>	87	3,8735632	1,523495	0,163336	0,54943	0,5780159
	<b>Bekar</b>	141	4,0070922	1,322857	0,111405		
	<b>Dul</b>	10	3,6	1,505545	0,476095		
Bankanın ürün/hizmet bedellerinden memnun olursam, işlem maliyetlerinin adil olduğuna inanırsam bankayla daha fazla işlem yaparım.	<b>Evli</b>	87	4,4022989	1,072486	0,114983	2,50336	0,0839714
	<b>Bekar</b>	143	4,0699301	1,142337	0,095527		
	<b>Dul</b>	10	4	1,333333	0,421637		
Banka benimle telefon, e-mail, bildiriler aracılığıyla iletişime geçerse, yeni kampanyalar ve ürünlerle ilgili bilgi verirse, ürünlerle ilgili bilgim artar, böylece bankayla daha fazla işlem yaparım.	<b>Evli</b>	87	3,8390805	1,33707	0,143349	2,32899	0,0996194
	<b>Bekar</b>	143	3,4475524	1,330458	0,111258		
	<b>Dul</b>	10	3,7	1,567021	0,495536		
Banka görevlileri benimle daha sık iletişime geçerse, ürün ve hizmetlerle ilgili detaylı bilgiler verirse bankayla daha fazla işlem yaparım.	<b>Evli</b>	87	3,8965517	1,141546	0,122387	7,05678	0,0010545
	<b>Bekar</b>	143	3,2517483	1,324038	0,110722		
	<b>Dul</b>	10	3,6	1,429841	0,452155		
Bankanın sadece benim finansal amacımı karşılayacak ürün/hizmet sunması kullanacağım finansal hizmet sayısını artırır.	<b>Evli</b>	87	3,8390805	1,371416	0,147031	3,41261	0,0345898
	<b>Bekar</b>	142	3,5985915	1,243764	0,104374		
	<b>Dul</b>	10	4,6	0,516398	0,163299		
Banka benim finansal taleplerimi daha iyi karşılayacak yeni ürün ve hizmet kombinasyonları sunarsa yapacağım işlemler artar.	<b>Evli</b>	87	4,045977	1,228613	0,131721	1,37033	0,2560294
	<b>Bekar</b>	143	3,7762238	1,201053	0,100437		
	<b>Dul</b>	10	4	1,414214	0,447214		
Bankada bürokratik engeller kaldırılırsa, kesin kurallar olmazsa, daha fazla esneklik sağlanırsa bankayla daha fazla işlem yaparım.	<b>Evli</b>	87	4,1034483	1,285288	0,137797	2,40234	0,092707
	<b>Bekar</b>	143	3,7132867	1,345951	0,112554		
	<b>Dul</b>	10	4	1,333333	0,421637		

Hizmet kalitesi, memnuniyet, bankanın ilişki kurma sıklığının müşteri payı üzerindeki etkisi, medeni durum baz alınarak incelenmiştir. Bu yargılardan bankanın sadece benim finansal amacımı karşılayacak ürün/hizmet sunması kullanacağım finansal hizmet sayısını artırır yargısı medeni durum baz alınarak incelendiğinde grupların ortalamaları arasındaki farklılıklar  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgu gruplar arasında fark olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte banka görevlileri benimle daha sık iletişime geçerse, ürün ve hizmetlerle ilgili detaylı bilgiler verirse bankayla daha fazla işlem yaparım yargısı da aynı şekilde incelendiğinde grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların

$p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu gör÷lmektedir. Bankanın iletişim sıklığını artırması farklı medeni durumdaki gruplar üzerinde farklı etki yaratmaktadır. Post hoc testine göre de evliler bekarlara göre bankanın onlarla daha sık iletişime geçmesi halinde daha çok işlem yaptırılmalarını belirtmektedirler. Aralarındaki ortalama farkı 0,64480, anlamlılık oranı 0,01 ile 0,05'in altındadır. Diğer iki grup arasında fark bulunmamaktadır. Aralarındaki anlamlılık oranı 0,005'den yüksektir. Bununla birlikte dullar bekarlara oranla banka sadece onların finansal amaçlarını karşılayacak ürün ve hizmet sunması durumunda işlem sayısını daha çok artıracaklarını belirtmektedirler. Aralarındaki ortalama farkı 1,00141, anlamlılık oranı 0,045 ile 0,05'in altındadır.

Diğer yargılar medeni durum baz alınarak incelendiğinde değişken olarak baz alınarak incelendiğinde değişkeni oluşturan grupların ortalamaları arasındaki farklılıkların  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gör÷lmektedir. Bu da diğer yargılara bakıldığında medeni durum açısından fark görülmediğini ifade etmektedir.

**3.2.8.4. Hizmet Kalitesi, Memnuniyet, Bankanın İlişki Kurma Sıklığının Müşteri Payı Üzerindeki Etkisinin Gelir Durumu Baz Alınarak İncelenmesi**

**Tablo 41:** Bankanın hizmet kalitesi, bankadan duyulan memnuniyet, bankanın müşterilerle kurduğu ilişki sıklığının artırılması durumunda bankayla yapılan işlem sayısı artar maddelerine ilişkin varyans analizi bulguları

	Gelir	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Banka görevlileri samimi, yardımsever, kibar olursa bankayla daha fazla işlem yaparım.	0-999	76	3,9473684	1,325592	0,152056	1,303	0,27
	1000-1999	77	4,2467532	1,113976	0,126949		
	2000-2999	41	4,2439024	0,969033	0,151337		
	3000-3999	20	4,45	0,825578	0,184605		
	4000-	15	4,4	1,055597	0,272554		
Banka çalışanının ilgili ve önemseyen bir tutum sergilemesi, işlemlerimi gizlilik içerisinde yürütmesi bankayla daha çok işlem yapmamda önemli rol oynar.	0-999	76	4,3157895	1,073443	0,123132	1,523	0,196
	1000-1999	80	4,275	1,136005	0,127009		
	2000-2999	41	3,9512195	1,139105	0,177898		
	3000-3999	21	4,5714286	0,597614	0,13041		
	4000-	15	4,4666667	0,743223	0,191899		
Banka görevlilerinin isteklerimi hemen anlayıp, geciktirmeden yerine getirmesi bankayla yaptığım işlem sayısını artırır.	0-999	76	4,3157895	1,179949	0,135349	1,078	0,368
	1000-1999	80	4,15	1,293606	0,14463		
	2000-2999	41	4,2682927	0,949326	0,14826		
	3000-3999	21	4,3809524	1,16087	0,253323		
	4000-	15	4,8	0,414039	0,106904		
Banka görevlilerinin ortaya çıkan problemi anında çözmesi, işlemlerin ne zaman biteceğini haber vermesi bankayla yaptığım işlemleri artırır.	0-999	77	4,3766234	1,124359	0,128133	0,432	0,785
	1000-1999	80	4,275	1,179734	0,131898		
	2000-2999	41	4,3902439	1,021715	0,159565		
	3000-3999	21	4,6190476	0,740013	0,161484		
	4000-	15	4,4	0,985611	0,254484		
Banka çalışanlarının banka ürün ve hizmetleriyle ilgili bilgisinin tam olması bankaya olan güvenimi artırır, böylece daha fazla işlem yapmamı sağlar.	0-999	76	4,2631579	1,147385	0,131614	1,143	0,337
	1000-1999	79	4,2405063	1,123356	0,126387		
	2000-2999	41	4,3902439	0,862498	0,1347		
	3000-3999	18	3,8888889	1,278275	0,301292		
	4000-	15	3,8	1,656157	0,427618		
Banka bildirilerinin kolay, anlaşılır ve hatasız olması bankayla yaptığım işlemleri anlamamı kolaylaştırır ve işlem sayımı artırır.	0-999	77	4,1428571	1,232395	0,140444	1,278	0,279
	1000-1999	79	4,3417722	1,048639	0,117981		
	2000-2999	41	3,9756098	1,254747	0,195959		
	3000-3999	21	4,5714286	0,74642	0,162882		
	4000-	15	4,2	1,264911	0,326599		
Banka şubelerinin kolay ulaşılabilir	0-999	76	4,3552632	1,054564	0,120967	0,604	0,66



yerde olması istediğim zamanda, istediğim yerde banka işlemlerimi kolayca yapmama yardımcı olur, böylece banka ürün ve hizmetlerinden daha fazla yararlanırım.	<b>1000-1999</b>	79	4,4050633	1,080349	0,121549		
	<b>2000-2999</b>	41	4,1463415	1,15241	0,179976		
	<b>3000-3999</b>	21	4,0952381	1,261141	0,275203		
	<b>4000-</b>	15	4,2666667	1,162919	0,300264		
Banka görevlilerinin hizmet sunarken anlaşılır ve sade bir dil kullanması, finansal süreçleri daha kolay anlamama yardımcı olur ve bu da işlem sayımı artırır.	<b>0-999</b>	77	4,1688312	1,174315	0,133826	1,246	0,292
	<b>1000-1999</b>	79	4,2911392	1,001946	0,112728		
	<b>2000-2999</b>	41	3,9756098	1,172344	0,183089		
	<b>3000-3999</b>	21	3,9047619	1,179185	0,257319		
	<b>4000-</b>	15	4,5333333	1,060099	0,273716		
Bankanın sunduğu hizmetlerden memnun olmam banka ürün ve hizmetlerini daha fazla kullanmama yardımcı olur.	<b>0-999</b>	77	4,1298701	1,217749	0,138775	0,508	0,73
	<b>1000-1999</b>	79	4,3291139	1,151604	0,129566		
	<b>2000-2999</b>	41	4,2926829	0,928545	0,145014		
	<b>3000-3999</b>	21	4,1904762	0,872872	0,190476		
	<b>4000-</b>	15	4,4666667	0,833809	0,215289		
Banka görevlisinin hizmet sunuş şeklinden memnun olmam bankaya kolaylıkla halledebilmem ve böylece daha fazla işlem yapmamı sağlar.	<b>0-999</b>	77	4,025974	1,169503	0,133277	0,325	0,861
	<b>1000-1999</b>	79	4,0759494	1,23799	0,139285		
	<b>2000-2999</b>	41	3,9268293	0,984638	0,153775		
	<b>3000-3999</b>	21	3,9047619	0,995227	0,217176		
	<b>4000-</b>	15	4,2666667	1,437591	0,371184		
Bankanın internet bankacılığından memnun olmam, işlemlerimi kolaylıkla halledebilmem ve böylece işlem sayımı artırmamı sağlar.	<b>0-999</b>	77	3,7922078	1,489769	0,169775	0,647	0,63
	<b>1000-1999</b>	79	4,0759494	1,356581	0,152627		
	<b>2000-2999</b>	39	4,1282051	1,281025	0,205128		
	<b>3000-3999</b>	21	4,1428571	1,314751	0,286902		
	<b>4000-</b>	15	3,8666667	1,505545	0,38873		
Bankanın ürün/hizmet bedellerinden memnun olursam, işlem maliyetlerinin adil olduğuna inanırsam bankayla daha fazla işlem yaparım.	<b>0-999</b>	77	4,0649351	1,217608	0,138759	0,559	0,693
	<b>1000-1999</b>	79	4,2911392	1,133996	0,127584		
	<b>2000-2999</b>	41	4,2682927	0,949326	0,14826		
	<b>3000-3999</b>	21	4,1428571	1,236354	0,269795		
	<b>4000-</b>	15	4,4	1,121224	0,289499		
Banka benimle telefon, e-mail, bildirimler aracılığıyla iletişime geçerse, yeni kampanyalar ve ürünlerle ilgili bilgi verirse, ürünlerle ilgili bilgim artar, böylece bankayla daha fazla işlem yaparım.	<b>0-999</b>	77	3,5714286	1,380585	0,157332	0,773	0,544
	<b>1000-1999</b>	79	3,7594937	1,351307	0,152034		
	<b>2000-2999</b>	41	3,6829268	1,253775	0,195807		
	<b>3000-3999</b>	21	3,2380952	1,261141	0,275203		
	<b>4000-</b>	15	3,4	1,594634	0,411733		
Banka görevlileri benimle daha sık iletişime geçerse, ürün ve hizmetlerle ilgili detaylı bilgiler verirse bankayla daha fazla işlem yaparım.	<b>0-999</b>	77	3,3506494	1,402688	0,159851	3,518	0,008
	<b>1000-1999</b>	79	3,7848101	1,277727	0,143756		
	<b>2000-2999</b>	41	3,5365854	1,120213	0,174948		
	<b>3000-3999</b>	21	2,7142857	1,055597	0,23035		
	<b>4000-</b>	15	3,8666667	1,355764	0,350057		
Bankanın sadece benim finansal amacımı karşılayacak ürün/hizmet sunması kullanacağım finansal hizmet sayısını artırır.	<b>0-999</b>	77	3,6753247	1,281873	0,146083	2,634	0,035
	<b>1000-1999</b>	79	3,7088608	1,406504	0,158244		
	<b>2000-2999</b>	40	3,825	1,25856	0,198996		
	<b>3000-3999</b>	21	3,3333333	1,064581	0,232311		
	<b>4000-</b>	15	4,6666667	0,48795	0,125988		
Banka benim finansal taleplerimi daha iyi karşılayacak yeni ürün ve hizmet kombinasyonları sunarsa	<b>0-999</b>	77	3,8701299	1,23917	0,141217	0,959	0,431
	<b>1000-1999</b>	79	3,9873418	1,235103	0,13896		

yapacağım işlemler artar.	<b>2000-2999</b>	41	3,8780488	1,166086	0,182112		
	<b>3000-3999</b>	21	3,5714286	1,287301	0,280912		
	<b>4000-</b>	15	4,3333333	1,112697	0,287297		
Bankada bürokratik engeller kaldırılırsa, kesin kurallar olmazsa, daha fazla esneklik sağlanırsa bankayla daha fazla işlem yaparım.	<b>0-999</b>	77	3,6493506	1,383799	0,157699		
	<b>1000-1999</b>	79	4	1,339728	0,150731		
	<b>2000-2999</b>	41	4	1,284523	0,200609		
	<b>3000-3999</b>	21	3,7142857	1,270545	0,277256		
	<b>4000-</b>	15	4,2	1,424279	0,367747	1,095	0,36

Hizmet kalitesi, memnuniyet, bankanın ilişki kurma sıklığının müşteri payı üzerindeki etkisi, gelir baz alınarak incelenmiştir. Bu yargılardan bankanın sadece benim finansal amacımı karşılayacak ürün/hizmet sunması kullanacağım finansal hizmet sayısını artırır yargısı gelir baz alınarak incelendiğinde grupların ortalamaları arasındaki farklılıklar  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Post hoc testine bakıldığında gelir durumu 4000 TL ve üstü olanların 0- 999 TL arasında olanlara oranla sadece onların finansal amaçlarına hizmet eden hizmet sunulması durumunda daha çok işlem yapacaklarını belirttikleri görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı 0,99134, anlamlılık düzeyi de 0,48'dir. Ayrıca gelir durumu 4000 ve üstü olanların, 3000- 3999 TL olanlara oranla sadece onların finansal amaçlarına hizmet eden hizmet sunulması durumunda daha çok işlem yapacaklarını belirttikleri görülmektedir. Ayrıca gelir durumu 4000 ve üstü olanlar ile 3000- 3999 TL olanlar arasındaki ortalama farkı 1,33333, anlamlılık düzeyi ise 0,018'dir. Diğer gruplar arasında fark bulunmamaktadır. Aralarındaki anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.

Diğer yargılar gelir durumu baz alınarak incelendiğinde grupların ortalamaları arasındaki farklılıklar  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu yargıların gelir durumu açısından fark yaratmadığını belirtmektedir.

### 3.3. SINIRLILIKLAR

Anket sadece HSBC Bankası Cebeci şubesinde yapılmıştır. Bulgular sadece örneklem grubu için geçerlidir ve bütün banka müşterilerine genellenmemektedir. Farklı banka ve farklı şubelerde farklı bulgular ortaya çıkabilmektedir.

### 3.4. DÜNYA VE TÜRKİYE BANKALARINDA MİY'İN MÜŞTERİ PAYI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Telefon ve faks gibi klasik iletişim araçları ile müşterilerle ilişki kurulması yolu ABD'de özellikle 1970'lerin sonunda artış gösteren bir uygulama olduğu görülmektedir. 2000 yılında sadece Amerika'da MİY harcamalarının %22'si finans sektörüne aittir.<sup>130</sup>

2001 yılında Avustralya'nın en büyük bankası Westpac 1997 yılından ciddi batma tehlikesi ile karşı karşıya iken veri ambarı çözümünü kullanmış, tüm müşterilerinin gerçek anlamda müşteri karlılıklarını ortaya çıkararak kararlarını bu temel üzerine almaya başlamıştır.<sup>131</sup>

HSBC, Malezya'da MİY sistemini kullanmaya başladıktan sonraki yıl satışları iki katına yükselmiş, Hindistan'da 5, Suudi Arabistan'da ise 3 katına çıkmıştır.

Dünya bankacılık sisteminin 1970'li yıllardan itibaren değişime uğrarken kurumsal bankacılık piyasasının da yoğunlaştığı görülmektedir. İşletme masraflarının arttığı perakende bankacılık ile birlikte artan işlem hacimleri olmuştur. Bireysel

---

<sup>130</sup> - Selçuk Duranlar ve Hüseyin Erdaş "Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi" **Pazarlama Dünyası**, s. 35.

<sup>131</sup> - Selçuk Duranlar ve Hüseyin Erdaş "Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi" **Pazarlama Dünyası**, s. 35.

bankacılıkta rekabet artmakta, küçük tasarruf sahiplerini çekebilmek için hizmetler geliştirilmeye başlanmaktadır.<sup>132</sup>

Yasar F. Jarrar, Andy Neely makalelerinde Woolwich\* Bankasının verdiği rapora dayanarak, MİY'in müşteri sayısında hızlı artış ve cüzdan payını artırmak gibi bir çok yararlar sağladığını belirtmektedirler.<sup>133</sup>

Türkiye'deki banka mevduat hesaplarına sahiplik ile diğer ülkeleri karşılaştırdığımızda ülkemizde hanehalkı borcunun milli gelire oranının %2.4 civarında iken aynı oranın Euro bölgesinde ortalama %45 civarında olduğunu göstermektedir. Türkiye'de 15 yaş üstü bireylerin %11'inin vadesiz, %12'sinin vadeli tasarruf hesabı vardır. Banka kartı kullanımı 15 yaş üstü bireylerde %32 iken söz konusu ülkelerde %20'ler düzeyindedir.

Türkiye'de nüfusun %71'inin banka hesabı olmazken AB'de bu oran %9'dur. İngiltere'de nüfusun %73'nün mevduat hesabı, %31'inin yatırım fonu, %27'sinin hisse senedi hesabı vardır. Yaş ortalamasının 26 olduğu Türkiye'de vadeli mevduat sahibi olan %23 iken yatırım hesabı olanlar %3'tür. 1994-2002 yılları arasında bankacılığın müşteri tatmininde en fazla düşüşün yaşandığı sektörler arasındadır. Kasım 2000 ve şubat 2001 krizlerinden olumsuz etkilenen bankacılık sektörünün kendisine özel ATM ağını kurmak için yatırım yapmaları finansal açıdan olumsuzluklar olarak görülmektedir.<sup>134</sup>

Gençlere yönelik pazarlama çalışmaları, pazar payını artırırken geleceğe yönelik yatırım da yapılmaktadır. Eskiden gençleri kumbara ile tanıştıran bankalar

---

<sup>132</sup> - Selçuk Duranlar ve Hüseyin Erdaş "Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi" **Pazarlama Dünyası**, s. 34

\* İngiltere'nin Mortgage Bankası

<sup>133</sup> - Yasar F. Jarrar, Andy Neely "Cross-Selling in the Financial Sektor: Customer Profitability is Key", **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, Vol.10, No:3, s.294.

<sup>134</sup> - Selçuk Duranlar ve Hüseyin Erdaş "Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi" **Pazarlama Dünyası**, s. 35.

günümüzde üniversite öğrencilerine yönelik hizmet çeşitliliğini artırarak alternatif dağıtım kanallarını kullanılmaktadır. 18 yaşını doldurmayan öğrencilere kredi verilmezken sadece bireysel bankacılık ürünleri sunulmaktadır. 16 yaş altı grup gençlerin finansal talepleri genellikle sigorta olurken nakit dışı ödeme sistemlerine ihtiyaç duymamaktadırlar. Ülkemizde Garanti Bankası 0-12 yaş grubu çocuklara mini bank ürününü sunarak geleceklerini garantilerken uzun vadeli müşteri ilişkileri stratejisinin temellerini oluşturmaya çalışmaktadır.<sup>135</sup>

Ülkemizde yabancı bankalar son 20 yıldır büyük değişim içindedir. Karsız şubelerini kapatırken, iflas eden bankalar dışında banka birleşmeleri, şube satınalmalar gündemde iken faaliyetlerini en aza indirerek, teknoloji kullanarak değişik dağıtım kanalları ile hizmet vermektedirler. Faaliyet bazlı maliyet kontrol sistemleri ile müşteriye yönelik olarak dağıtım, fiyatlandırma ve yeni ürün sunma kararlarında daha rasyonel olmaya çalışmaktadırlar.<sup>136</sup>

### **3.3.1. Türk Bankacılık Sektöründe MİY Uygulamaları ve Müşteri Payını Etkilemesi**

Dünyada hızlı ve geniş kapsamlı bir değişim sürecinde iken Türkiye de kendi payına düşeni yaşamaktadır. Bu değişim ile birlikte müşteri taleplerine öncelik veren ürün ve hizmetin sürekli iyileştirilmesine çalışan, geleceğe ilişkin hedefleri olan bir yapıya doğru gitmektedir. finans sektörü müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerine 2002

---

<sup>135</sup> - Selçuk Duranlar ve Hüseyin Erdaş “Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi” **Pazarlama Dünyası**, s. 35.

<sup>136</sup> - Selçuk Duranlar ve Hüseyin Erdaş “Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi” **Pazarlama Dünyası**, s. 36.

yılı itibariyle 5 milyon dolar harcamıştır. Bu rakamın 2008 yılında 7 milyar dolara ulaşması beklenmektedir.<sup>137</sup>

Türk bankacılık sektörü, özellikle son dönemlerde faizlerin düşmesiyle ekonomik anlamda zorlanacağını gören bankalar reel sektöre yönelme politikalarını artırarak, bireysel bankacılık hizmetlerine önem vermektedirler. Türk bankacılık sektöründe 1970’li yıllarda banka hizmetlerinin sunulduğu yerler banka şubeleri iken, 1980’li yıllarda ATM’ler, 1990’lı yıllarda P.O.S. (Point of Sales Terminal) ve E.F.T. (Electronic Fund Transfer) sistemleri, çağrı merkezleri, ev ve ofis bankacılığı uygulamaları, televizyon ve telefon bankacılığı hizmetleri yoğun olarak kullanılmaktadır. 1990’ların sonlarında 2000’li yılların başlarında internet bankacılığı yoğun olarak bireysel bankacılık ürünlerinin kullanılmasına büyük katkı sağlamıştır. Bireysel bankacılık alanında, hizmet sunan kurum sayısında her gün yaşanan artış farklı ürünlerin geliştirilmesine, mevcut ürünlerin ise yeniden dizayn edilerek farklı şekillerde sunulmasını sağlamıştır. Bu alanda, son yıllarda bankalar müşterilerini iyi tanıma ve onlara özel farklı hizmetler geliştirmek için CRM uygulamalarına yönelik teknolojik altyapı yatırımları yapmaya başlamışlardır.<sup>138</sup>

Ülkemizde temmuz 1980 bankacılığı ile reel faiz hadlerinin uygulanmaya başlaması ile şube ağlarının, personel politikaları ile teknoloji altyapıları gözden geçirilmiştir. İhracat ve ithalat rejimlerindeki rahatlama ile dış ticaret hacmindeki gelişme yurt dışı bankacılığını da artırmıştır. Banka müşterileri ortalama 1-4 banka ile çalışmaktadır.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> -Selçuk Duranlar ve Hüseyin Erdaş “Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi” **Pazarlama Dünyası**, s. 34.

<sup>138</sup> - İpek Savaşçı ve Rezan Tatlıdil “Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları CRM Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi” s.64.

<sup>139</sup> - Selçuk Duranlar ve Hüseyin Erdaş “Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi” **Pazarlama Dünyası**, s. 34

Türkiye’de 1990’lı yıllara kadar ödeme aracı olarak nakit para kullanılırken, son yıllarda dünyadaki gelişime paralel olarak ülkemizde özellikle kentlerde ödeme aracı olarak plastik para olarak ifade edilen kredi kartları kullanılmaya başlanmıştır. Kart sahiplerinin kredi kartlarını nakit avans yerine alışverişlerinde kullandıkları görülmektedir. Krizli yıllarla birlikte nakde olan ihtiyaç nedeniyle nakit avans şeklinde kullanılırken, son yıllarda nakit avans faizinin yüksek olması yanında firmaların ürünlerini taksitlendirerek tüketimini sağlamaları tüketicileri daha çok alışverişlerde kullanılmaya yöneltmiştir. Son dönemde kredi kartları kullananların sayısı ve yapılan harcamalardaki artış, bankalar arasında rekabete yol açmıştır. Bu rekabet karşısında, üye işyerleri ile hem finansal ilişkiler kurmak hem de bu iş yerleri için tüketici açısından sadakat yaratacak avantajlar sunmaya yönelik faaliyetler yapmaya yönelmişlerdir. Bu şekilde, kredi kartlarında güçlü ortakların işbirliğiyle müşterinin sadık hale getirilmesi ve müşteri sayısının artırılması amaçlanmaktadır. Bankalar, üye işyerlerinin altyapı yetersizliklerini kendi hizmetleri ile giderme yoluna gitmekte, birlikte çalışarak, ortak müşterilerinin o bankanın kartını kullanarak daha çok harcama yapmalarını hedeflemektedirler. Hem geniş kitlelere hitap eden hem de müşteri sadakatini en iyi şekilde sağlayan kredi kartlarının, diğer bankacılık ürünlerinin de çapraz satışına imkan vermektedir. Kredi kartlarında üye iş yerleri ve alışverişlerini taksitle ödeme imkanıyla hem ödül kazanma ve taksitle alışveriş yapma imkanına sahip olmasıyla müşteriler için cazip hale gelmiştir. Bu açıdan, kredi kartı pazarında yaşanan yoğun rekabet sonucu, bankalar kredi kartlarına yeni özellikler eklemeye başlamışlardır. Bunlar; sadakat programları (hedef puan gibi), para-iade programları (alışverişin bir miktarını iskonto olarak hesaptan düşmek) ve ortak kart programları gibi. Özellikle büyük bankalar, kredi kartlarına yeni özellikler

ilave etmeleri, çeşitli markalarla işbirliği yaparak çok markalı hale gelmeleri ve harcamaların taksitlendirilmesine imkan tanımları, bu alandaki rekabetin daha da yoğunlaşması, bu rekabette bankaların müşteri ilişkileri uygulamalarına önem vermelerine neden olmuştur. Tüm kartlar, standartlaştırılmış ürün özellikleri ve kolay kopya edilebilir yeniliklerle piyasada rekabet etmek için bankalar hizmetlerinde farklı kart özelliklerini bir araya toplayan ortak kart (co-branded cards) uygulaması başlamışlardır. Kredi kartlarında ortak kart uygulaması; bir bankanın finansal niteliği olmayan başka bir kuruluş ile birlikte çıkardığı bir çeşit smart kart olarak adlandırılan akıllı kart olma özelliğine sahip olan kartlardır. Bankaların teknoloji olarak gelişmesi, kart maliyetlerinde düşüş ve fiyat/performans oranlarının gelişmesi, piyasa hakkında bilgilerin birikmesi, ürün veya hizmetlere hızla ulaşımın sağlanabilmesi için ağların gelişmesi bu kartlara olan ilgiyi arttırmıştır.<sup>140</sup>

Bankalar, daha fazla müşteriye ulaşarak kredi kartı vermek amacıyla, aktif satış faaliyetlerini uygulayarak ve aradıkları kriterleri daha esnek hale getirerek yeni müşteriler kazanmaya çalışmaktadırlar. Bu açıdan, bankalarda hizmet yelpazesini genişleterek müşteri kapma yarışı, indirimli ve uzun vadeli taksit imkanlarından, sanal ortamda güvenli alışverişe kadar birçok avantaj, bankaların önemli bir kısmı tarafından kefilsiz verilen bu kartların içine sığdırılmıştır. Ayrıca, bazı bankalar, sigorta hizmetinden özel rezervasyonlara kadar farklı hizmet anlayışı geliştirmişlerdir. Kredi kartlarındaki bu 'çok fonksiyonellik' tüketicinin alışveriş alışkanlığını şekillendirmekte, tüketici kartı kullanmadan önce ertelemek durumunda kaldığı birtakım ihtiyaçlarını kredi kartı kullanarak anında satın alabilmektedir. Bankalar da yapmakta oldukları MİY çalışmalarıyla kredi kartı sahibi müşterilerinin

---

<sup>140</sup> - İpek Savaşçı ve Rezan Tatlıdil, **a.g.m.**, s.65.



tüketim alışkanlıklarını gözlemleyerek, kişiye uygun çözümler ve ürünler geliştirmeye yönelmektedirler.<sup>141</sup>

Müşteri sadakatini sağlamaya yönelik bu kartlar, Türkiye’de yeni bir dönemi başlattı. Bu kapsamda, bankalar müşteri sadakatini sağlamak amacıyla kredi kartlarında hizmet çeşitliliğini arttırmaktadırlar. Böylece de, müşteri ile sürekli iletişim içinde olmaları ve onlara özel hizmetler sunmalarıyla uzun süreli ilişkiler kurulmaktadır. Bu ilişkilerinde kurulabilmesi içinde, müşterilerle ilgili demografik, psikografik ve sosyo-ekonomik verileri oluşturan bir veri tabanına ve bu veri tabanının oluşmasında olanak tanıyan teknolojik yatırım yapmaları gerekmektedir.<sup>142</sup> Ancak, birçok banka müşterilerine ait veriler silolarda yer almakta, ancak müşteri bilgileri aralarında etkin koordinasyon ve iletişim olmadığı için farklı müşteri gibi görünmektedirler. Dolayısıyla, müşteri hakkında farklı işlemler arasında entegrasyonun sağlanması gerekmektedir.<sup>143</sup>

MİY’in müşteri payı üzerindeki etkilerini incelemeyen önce müşterilerin bankaları tercih ederken göz önüne aldıkları kriterleri, müşteri payını artıran faktörleri incelemek gerekmektedir. Bu faktörler müşterilerin banka seçiminde neleri dikkate aldıklarıyla yakından ilişkilidir. Bu faktörlerin bilinmesi müşterilerin neden tek bir bankayla değil de birçok bankayla çalıştıkları, dolayısıyla bankaların birçok bankayla işlem yapan müşterilerin onu tek bir bankaya transfer etmeye teşvik edebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu konuda birçok araştırma yapılmaktadır. Bunlardan biri Schlesinger, Unsal ve Zaman’ın yaptığı araştırmadır. Onlara göre New York’ta firmalar bankaları tercih ederken kredi faiz oranları, kredi alabilme kolaylığı, teklif edilen hizmet sayısını

---

<sup>141</sup> - İpek Savaşçı ve Rezan Tatlıdil, **a.g.m.**, s.66.

<sup>142</sup> - Perrien Richard, **a.g.m.**, 1999, s.199.

<sup>143</sup> - İpek Savaşçı ve Rezan Tatlıdil **a.g.m.**, s.66.

dikkate almaktadırlar. Regan Lam, Suzan Burton'ın makalesinde Güney Afrika'da fiyatla birlikte, hizmetin ve çalışanların kalitesi firmaların banka seçiminde önemli rol oynamaktadır. Trayler, Nielson ve Jones'un araştırmasında Avustralya'da bankaların müşterileriyle uzun dönemli ilişki kurabilmesi en önemli kriterler arasında yer alırken, bankaların ürün ve hizmet sunumları Amerikan firmaları arasında önem kazanmaktadır.<sup>144</sup> Onlara göre bankaların müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme yetenekleri ve istekleri firmaların banka seçiminde önem kazanmaktadır. Genellikle küçük firmalar daha güçsüzler ve büyük firmalar gibi kolay kredi alabilme gücüne sahip değiller. Firmaların birçok bankayla işlem yapmayı tercih etmelerinin nedeni her bir bankanın kendine özgü avantajları olması ve firmaların birçok bankayla çalışmayı tercih etmekle esneklik kazanmalarındadır. Örneğin Çin kökenli bankalar para transferi ve bunları takip etmek açısından etkinliğe sahiptirler. Onlar Çin'de geniş şube ağına sahiptirler. Firmaların birçok bankayla aynı anda işlem yapmasına diğer bir neden de firmanın tek bir bankayla işlem yapmasının getirdiği risktir. Bankaların kredi politikasındaki ani değişiklikler veya firmayla ilişkide olan yöneticinin değişimi firmalar için risk olarak görülmektedir. Birçok bankayla işlem yaparak firmalar hizmet almadaki aksaklıkları minimize etmeyi amaçlamaktadırlar. Regan ve Suzan'ın araştırmalarında Hong Kong'da firmalar bankaları seçerken onların uzun dönemli ilişki geliştirme çabalarını dikkate almamaktadırlar. Onlar için önemli olan ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanmasıdır. Bu bankaların firmalarla uzun dönemli ilişki geliştirmesinin onları firmaların işlem yaptıkları bankalardan biri haline getirebilmesi için yeterli ama onları müşterinin işlem yaptığı yegane banka olması için yeterli değildir. Avustralya firmalarıyla karşılaştırıldığında Hong Kong

---

<sup>144</sup> - Lam, Regan ve Suzan Burton, "Bank Selection And Share Of Wallet Among SME's: Apparent Differences Between Hong Kong and Australia" **Journal Of Financial Services Marketing**, Vol:9, 2005, s.206.

firmalarının banka seçiminde fiyat önemli kriterler arasında yer almamaktadır. Hong Kong firmalarında kişisel ilişki ön planda yer almaktadır. Daha önce yapılan araştırmalarda kişisel ilişkilerin müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerindeki etkileri belirtilmektedir. Örneğin daha önceki bankalarla ilgili araştırmalarda sadık müşterilerin kişisel ilişkiye, sadık olmayan müşterilerin ekonomik faktörlere önem verdiği görülmektedir.

Regan ve Suzan'ın araştırmasında belirtilen diğer önemli bir nokta da banka yöneticilerinin davranışlarının firmaların banka seçiminde önemli rol oynadığıdır. Onlar banka çalışanlarının özellikle ilişkiyi sürdüren yöneticilerin yeterli bankacılık deneyimleri olması gerektiği, onların çabuk karar verme ve şikayetlerin üstesinden gelebilme yeteneğine sahip olması gerektiğini belirtmektedirler. Onlar Hong Kong'daki bankaların Avustralya'daki bankalarla karşılaştırıldığında müşteri payını artırmasının çok daha zor olduğunu belirtmektedirler.<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> - Regan Lam ve Suzan Burton, 2005, **a.g.m.**, s.212.

## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Müşteri İlişkileri kavramı günümüzde birçok alanda kullanılmaktadır. Fakat MİY araçlarının en çok işlem gördüğü, en çok hizmet ettiği sektör bankacılık sektörüdür. Bu sektörde her bir müşterinin çok detaylı verilerinin olması, her bir müşterinin bireysel ihtiyaçlarına yönelik hizmet sunulmaya çalışılması MİY araçları kullanılmayı gerekli kılmaktadır.

Günümüzde özellikle bankacılık sektöründe en çok tartışılan konu da müşteri payıdır. Bankacılık sektöründe rekabetin çok olması, müşterilerin riski dağıtmak, daha fazla işlem yapabilmek (kredi, kredi kartı) için birçok bankayı tercih etmesi bu kavramı önemli hale getirmiştir. Belli grup müşterilerin diğer müşterilerden önemli olduğu kavramı uzun bir süredir kabul görse de, yeni tartışmalar bunun sadece belli bir bankayla yapılan işlem hacmiyle değerlendirilmemesi gerektiği konusundadır. Müşterinin işlem hacmi az bile olsa ileride işlem yapabilme potansiyeli yüksek olan müşteri olabilir.

Dolayısıyla eğer müşteri sadece çok toplam bankalarla yaptığı işlem hacimlerinin sadece küçük bir kısmını belli bir bankayla yapıyorsa, bunu artırmak bankaya bağlıdır.

Bu araştırmada müşteri payının nasıl artırılacağı, bunu etkileyen faktörler incelenmiştir. Bu çerçevede model kurulmuş, daha sonra model HSBC Bankası önünde 244 kişiye anket yapılarak elde edilen verilerle test edilmeye çalışılmıştır.

Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiş ve frekans dağılımları çıkarılmıştır. Daha sonra katılımcıların hangi bankacılık ürün/hizmetlerinden yararlandıkları ve hangi şartlarda

banka ile yaptıkları işlemi artıracakları sorularına ilişkin değerlendirmelerinin frekans dağılımları çıkarılarak araştırma modeli test edilmiştir. Araştırmada elde edilen tüm bulgular  $P < 0,05$  anlamlılık düzeylerinde sınanmıştır.

Daha sonra bankanın hizmet kalitesi, müşterilerle kurduğu ilişki sıklığı, müşterinin memnuniyeti artarsa müşterilerin işlem yapma sıklığı artar maddeleri değerlendirilmiştir. Bu değerlendirilmelerde öncelikle her bir maddeye ilişkin değerlendirmeleri tanımlayıcı istatistikler yardımıyla özetlenmiş, daha sonra söz konusu değerlendirmelerin katılımcıların cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, gelir değişkenlerine bağlı olarak farklılaşma durumu araştırılmıştır.

Sonuç olarak banka görevlilerinin samimi, yardımsever, kibar olmalarının müşteri payı artışı üzerine etkisi incelendiğinde katılımcıların % 21'inin işlem sayısının görevlilerin samimi, yardımsever ve kibar olması durumunda artıracaklarını belirttiği görülmektedir.

Banka görevlilerinin ilgili önemseyen tutum sergilemesinin işlem sayısı artışı üzerindeki etkisi incelendiğinde katılımcıların % 55'inin bu yargıya katıldıkları görülmektedir.

Banka görevlilerinin finansal istekleri hemen anlayıp, geciktirmeden yerine getirmesinin müşteri payı artışı üzerindeki etkisi incelendiğinde katılımcıların % 80'inin finansal istekleri hemen yerine getirilmesi durumunda işlem payını artıracaklarını ileri sürmektedirler.

Ortaya çıkan bulguya göre banka görevlilerinin problemi anında çözmesi durumunda % 82 katılımcı oranının işlem sayısını artıracakları görülmektedir.

Banka bildirilerinin kolay anlaşılır, hatasız olması müşterilerin işlem yapma sayısını artırmaktadır. Bu yargıya %54 müşteri daha çok katılmaktadır. Banka

şubelerinin kolay ulaşılabilir yerde olmasının işlem sayısını artırır yargısına % 79 katılımcı olumlu cevap vermektedir. Dolayısıyla bunun da müşteri payı üzerinde olumlu etkisi olmaktadır. Banka görevlilerinin hizmet sunarken anlaşılır bir dil kullanması işlem payını artırmaktadır. Bankanın sunduğu ürün/hizmetlerden memnun kalınırsa işlem sayısı artar yargısına %76 müşteri katılmaktadır. Hizmet sunuş şeklinin de müşteri payını etkilediği görülmektedir. %68 katılımcı bu yargıyla hemfikirdir. Bankanın internet bankacılığında memnun kalan % 67 müşterilerin işlem sayılarını artırabileceklerini belirtmektedirler. Bankanın kişiye özel kampanyalar hakkında bilgi vermesi de müşteri payını artıran ikinci bir faktördür. Bu yargıya % 57 müşteri katılmaktadır. Bankanın müşterilerle daha sık iletişime geçmesi bankayla yapılan işlem sayısını artırmaktadır. Bu bulgu % 51 katılımcının bu yargıya katıldıklarını göstermektedir. Daha sonra da toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar gelir, öğrenim, medeni durum değişkeni baz alınarak incelenmiştir. Buna göre gelir ile yapılan analizin anlamlı, medeni durum ve öğrenim baz alınarak yapılan testin istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. Dolayısıyla medeni durum ve öğrenim durumu açısından işlemlerinin büyük bölümünü aynı bankada yapanlar ile yapmayanlar arasında fark yoktur. İşlemlerinin büyük bölümünü aynı bankada yapanlar ile yapmayanlar arasında gelir durumu açısından fark vardır.

Ayrıca hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, iletişim sıklığı artarsa müşteri payı artar sorularına verilen cevaplar toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar baz

alınarak varyans analizi yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuca göre hizmet kalitesi algısıyla toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu finansal işlemlerin büyük oranını aynı bankada yapanlarla yapmayanlar arasında hizmet kalitesinin etkisinin daha fazla işlem yapmayı teşvik etme açısından fark bulunduğunu belirtmektedir. Fakat memnuniyet, müşteriyle iletişime geçme sıklığı ile toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine ilişkin soruya verilen yanıtlar arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu veriye dayanarak işlemlerin büyük bölümünü aynı bankada yapanlar ile yapmayanlar arasında memnuniyet, müşteriyle iletişime geçme sıklığının daha fazla işlem yapmayı teşvik etme açısından fark bulunmadığı belirtilmektedir.

Son olarak da ankette yer alan bankanın daha sık iletişime geçmesi, memnuniyet ve hizmet kalitesinin artması durumunda daha fazla işlem yapılıp yapılmayacağını ölçen sorular gelir durumu ve medeni durum baz alınarak incelenmiştir. Ortaya çıkan sonuca göre gelir durumu 4000 TL ve üstü olanların 0-999 TL arasında olanlara oranla sadece onların finansal amaçlarına hizmet eden hizmet sunulması durumunda daha çok işlem yapacaklarını belirttikleri görülmektedir. Ayrıca gelir durumu 4000 ve üstü olanların, 3000- 3999 TL olanlara oranla sadece onların finansal amaçlarına hizmet eden hizmet sunulması durumunda daha çok işlem yapacaklarını belirttikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra evliler bekarlara göre bankanın onlarla daha sık iletişime geçmesi halinde daha çok işlem

yapacaklarını, ayrıca dullar bekarlara oranla banka sadece onların finansal amaçlarını karşılayacak ürün ve hizmet sunması durumunda işlem sayısını daha çok artıracaklarını belirtmektedirler.

Bankalar müşteri ilişkileri yönetimi için büyük kaynaklar ayırmakta, müşteri elde tutma ve müşteri elde etmek için kıyasıya rekabet etmektedirler. Bu rekabette her müşterinin aynı olmadığı ve her bir müşteriye sadece onun ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmet sunulması bankalara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır. Bankalar müşteri ilişkileri yönetimi araçlarıyla elde ettikleri verilerle onları sınıflandırmalı ve onların istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler sunmalıdırlar.



## **KAYNAKÇA**

Ahaerne, Michael, Jelinek, Ronald, Jones, Eli, "Examining The Effect of Salesperson Service Behavior in a Competitive Context" **Academy of Marketing Science**, Vol:35, 2007.

Babin, Barry J. and Attaway, Jill S. "Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer " **Journal of Business Research**, no.49, 2000.

Bahia, Kamilla ve Nantel Jacques, "A Reliable and Valid Measuremet Scale for the Percieved Service Quality of Banks", **International Journal of Bank Marketing**, Vol.18, 2000.

Bauman, Chris, Burton, Suzan, Eliot, Greg, "Determinants of Customer Loyalty and Share of Wallet in Retail Banking", **Journal of Financial Services Marketing**, Vol:9, No:3., 2005.

Baumann, Chris, Burton, Suzan, Elliott, Gregory, "Predicting Consumer Behavior in Retail Banking", **Journal of Business Management**, Vol.13, No:1, 2007.

Bandyopadhyay, Soumava, "Customer Share, Value and Business Success" **Thunderbird International Business Review**, Vol.47, No:2, 2005.

Bolton, Ruth N., “ A Dynamic Model of The Duration of The Customer’s Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction”, **Marketing Science**, Vol.17, No.1, 1998.

Bolton, Ruth N. ve Bramlett, Matthew D., “Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value” **Journal of Academic Marketing Science**, Vol28, No.1, 2000.

Bolton, Ruth N., Lemon, Katherine N. “A Dynamic Model of Customers Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction” **Journal of Marketing Research**, Vol 36, 1999.

Bose, Ranjit, “Customer Relationship Management: Key Components for IT Success” **Industrial Management and Data Systems**, Vol 102, issue 2, 2002.

Boulding, William, Staelin, Richard, Ehret, Michael et al “A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go”, **Journal of Marketing**, Vol. 69, 2005.

Butler, P. And Peppard, J. “Consumer Purchasing on the Internet: Processes and Prospects” **European Management Journal**, Vol:16, No. 5, 1998.

C. Elizabeth Jane B., Camarata, Martin R., Barker, Randolph T., “Integrating Internal and External Customer Relationships Through Relationship Management: A

Strategic Response to Changing Global Environment”, **Journal of Business Research**, C.41, 1998.

Channon, D.F. “The Strategic Impact of It On The Retail Financial Services Industry” **Journal of Strategic Information System**, Vol 3, 1997.

Cooil, Bruce, Keiningham, Timothy L., Aksoy, Lerzan ve Hsu, Michael, “A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics” **Journal of Marketing**, Vol.71, 2007.

Crosby, Lawrence, Evans, Kenneth, Cowles, Deborah, “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective”, **Journal of Marketing**, Vol.54, 1990.

Currie, W. L. And Willcocks, L. “The New Branch Columbus Project At Royal Bank Of Scotland: The Implementation Of Large Scale Business Process Re-Engineering” **Journal of Strategic Information System**, Vol:5, No 3, 1996.

Duffy, Dennis L., "Customer Loyalty Strategies" **Journal of Consumer Marketing**, Volume.15 No. 5, 1998.

Duranlar, Selçuk ve Erdaş, Hüseyin “Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi” **Pazarlama Dünyası**.

Du, Rex Yuxing, Kamakura, Wagner A., Mela, Carl F., “Size and Share of Customer Wallet”, **Journal of Marketing**, Vol.71, 2007.

Glazer, R. “Strategy and Structure in information-intensive markets: the Relationship between Marketing and IT”, **Journal of Market Focused Management**, Vol:2, 1997

Garland, Ron, “Share of Wallet’s Role in Customer Profitability” **Journal of Financial Services Marketing**, Vol.8,No:3,2004.

Gronroos, Christian, “Relationship Marketing: Strategic And Tactical Implications” **Management Decision**, Vol:34, No. 3. 1996.

Jayachandran, Satish et al. “The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management”, **Journal of Marketing**, C.69.

Jarrar, Yasar F. ve Neely, Andy “ Cross-Selling in the Financial Sektor: Customer Profitability is Key”, **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, Vol.10, No:3, 2002.

Keiningham, Timothy L., Perkins-Munn, Tiffany, Aksoy, Lerzan ve Estrin, Demitry, “Does Customer Satisfaction Lead to Profitability” **Managing Service Quality**, Vol.15, No:2, 2005.

Keiningham, Timothy L., Perkins-Munn, Tiffany, Evans, Heather, “The Impact of Customer Satisfaction on Share of Wallet in Business to Business Environment”, **Journal of Service Research**, Vol.6, No.1, 2003.

Knox, Simon, “Loyalty Based Segmentation and The Customer Development Process” **European Management Journal**, Vol.16, No.6,1998.

Lam, Regan ve Burton, Suzan, “ Bank Selection And Share Of Wallet Among SME’s: Apparent Differences Between Hong Kong and Australia” **Journal Of Financial Services Marketing**, Vol:9, 2005.

Madhugar, Angur, G., Nataraajan, Rajan, Jahera Jr, John S. “Service Quality in the Banking Industry: An Assessment In A Developing Economy” **International Journal of Bank Marketing**, Vol.17, No.3, 1999.

Magi, Anne W. “Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics”, **Journal of Retailing**, Vol. 79, 2003.

Malthouse, E.C., Wang, P. "Database Segmentation using Share of Customer" **Journal of Database Marketing**,1998.

Menon, Kalyani, O'Connor, Aidan, "Building Customers Affective Commitment Towards Retail Banks: The Role of CRM in Each Moment of Truth", **Journal of Financial Services Marketing**, Vol.12, No:2, 2007.

Mithas, Sunil, Krishnan, M.S. ve Fornell, Claes, "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?", **Journal of Marketing**, Vol, 69, 2005.

Montfort ,V.Kees, Masurel, Enno and Rijn Van Ingrid, "Service Satisfaction:An Empirical Analysis Of Consumer Satisfaction In Financial Services", **The Service Industries Journal**, Vol.20, Issue.3, 2000.

Möller, Kristian, A. Halinen, "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Directions", **Journal of Marketing Management**, Vol.16, 2000.

Osenton, Tom, "Customer Share Marketing: Getting The Most Out of Your Customers" , Yay. Financial Times Prentice Hall, 1.C 2002.

Payne, Adrian, ve Frow, Pennie, "Strategic Framework for Customer Relationship Management", **Journal of Marketing**, Vol 69,2005.

Payne, Adrian, Ryals, Lynette, “Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information Enabled Relationship Marketing”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol.9, 2001.

Perkins-Munn, Tiffany, Aksoy, Lerzan, Timothy L.K. ve Estrin, Demitry, “Actual Purchase as a Proxy for Share of Wallet”, **Journal of Service Research**, Vol.7, No:3, 2005.

Peppard, Joe, “Customer Relationship Management In Financial Services”, **European Management Journal**, Vol.18, issue.3, 2000.

Peppers, Don and Rogers, Martha “A New Marketing Paradigm; Share of Customer, Not Market Share”, **Managing Service Quality**, Vol. 5, No. 3, 1995.

Peppers, Don and Rogers, Martha, Sengupta, Sanjit "The one to one future", **International Business Review** Vol 4, Issue 4, 1995.

Ragins, E.J. ve Greco A.J, “Customer Relationship Management and E-Business: More Than a Software Solution” **Review of Business**, Vol.24, 2003.

Reinartz, Werner, Thomas S. Jacquelyn, Kumar, V. “Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability”, **Journal of Marketing**, Vol. 69, 2005.

Ricard, Line, Perrien, Jean, “Explaining and Evaluating The Implementation of Organizational Relationship Marketing In The Banking Industry: Clients’ Perception” **Journal of Business Research**, Vol 45, Issue 2,1999.

Roman, Sergio, “The Impact of Ethical Sales Behaviour on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to The Company an Empirical Study in The Financial Services Industry”, **Journal of Marketing Management**, Vol.19, 2003.

Ryals, Lynette, Knox, Simon, “Cross Functional Issues in The Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management”, **European Management Journal**, Vol.19, issue. 5, 2001.

Ryals, Lynette ve Payne, Adrian, “ Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing”, **Journal of Strategic Marketing**, C. 9, 2001.

Rygielski, Chris, Wang, Cheng, Jyun,Yen, David, “Data Mining Techniques for Customer Relationship Management”,**Technology In Society** , Vol. 4, 2002.

Savaşçı, İpek ve Tatlıdil, Rezan “Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları CRM Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi” **Ege Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, C.6, S.1.



Stone, Merlin, Woodcock, Neil and Wilson, Muriel, “Managing The Change From Marketing Planning to Customer Relationship Management”, **Long Range Planing**, Vol. 29, issue 5, 1996.

Sue, Patrick ve Morin, Paul, “A Strategic Framework for CRM”, LGS Group Inc, An IBM Company, 2001.

Yu, Larry, “Successful Customer-Relationship Management”, **MIT Sloan Management Review**, 2001.

Verhoef, Peter C. "Understanding The Effect of Customer Relationship Management Efforts On Customer Retention And Customer Share Development" **Journal of Marketing**, Vol. 67. 2003.

Verhoef, P.C., Franses, Philip Hans, C. Hoekstra, C. Janny, “The Impact of Satisfaction and Payment Equity on Cross Buying: A dynamic Model for a Multi Service Provider” **Journal of Retailing**, Vol.77, 2001.

Wilson, Hugh, Daniel, Elizabeth and McDonald, Malcolm, “Factors For Success In Customer Relationship Management Systems”, **Journal of Marketing Management**, Vol.18, 2002.

Wirtz, Jochen, Mattila, Anna S. ve Lwin, May Oo, “How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet?” **Journal of Service Research**, Vol:9, No:4, 2007.

Zablah, Alex R., Bellenger, Danny N. ve Johnston, Wesley J., “Customer Relationship Management Implementation Gaps” **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.24, No:4, 2004.

Zwick, Devlet ve Dholakia, Nikhilesh “Consumer Subjectivity in the Age of Internet: The Radical Concept of Marketing Control Through Customer Relationship Management” **Information and Organization**, Vol:14, No,2004.

## ÖZET

Günümüzde Müşteri İlişkileri Yönetiminin bankacılık sektöründeki rolü yadsınamaz. Daha fazla kişisel ilgi, daha fazla kalite, daha bireysel ihtiyaçlara yönelik ürün isteyen müşteriyi memnun etmek için MİY'den yararlanmak gerekmektedir. MİY araçları yardımıyla toplanan verilerle müşteri istek ve ihtiyaçları daha spesifik olarak karşılanabilmektedir. Bankacılık sektöründe yapılan bu araştırmada MİY'in müşterilerin sadakati, çapraz satışı, memnuniyeti, bankanın müşteriyile ilişki kurma sıklığını artırdığını bunun da bankanın müşteri payı artışıyla sonuçlandığı ileri sürülmektedir. Bu çerçevede model oluşturulmuştur. Bu model de HSBC Bankası önünde 244 müşteriye yapılan anket çalışmasıyla elde edilen verilerle yapılan testlerle test edilmeye çalışılmıştır. Anket sorularında demografik soruların yanısıra hizmet kalitesi, memnuniyet, kurulan ilişki sıklığı artırılırsa, kişisel ihtiyaçlara yönelik daha spesifik teklifler sunulursa bankayla işlem yapma sıklığının artırılıp artırılmayacağına ilişkin sorular sorulmuştur. Ortaya çıkan sonuca göre eğer hizmet kalitesi artarsa yani banka görevlileri işlerinde uzman olurlarsa, işlemlerle ilgili bilgileri tam olursa, görevlerini hatasız, zamanında, güler yüzlülikle yerine getirirlerse müşterilerin bankayla yaptıkları işlem sayısının artırılabileceği görülmektedir. Ayrıca bankanın sunduğu hizmet/ürünlerden, onları banka görevlilerinin sunuş şeklinden ve hizmet bedellerinden memnun olurlarsa müşteri payının artırılabileceği görülmektedir. Banka müşterilerle daha sık ilişki kurarsa ve kişisel ihtiyaçlara yönelik hizmetlerden haberdar etse müşteri payı onunla doğru orantılı artacaktır. Müşteri İlişkileri Yönetimi bütün bu hizmetleri sunmanın temeli olduğu için ortaya çıkan sonuca göre müşteri payını da doğrudan etkilemektedir.

## **ABSTRACT**

CRM is playing significant role in banking sector. Customers want more personal and specific product/service, more service quality. So for satisfying their needs bank managers should use CRM. Data which captured by CRM instruments help to meet customers specific needs and demands. This research suggest that CRM helps to improve customer satisfaction, loyalty and received service quality, also help to improve relation between the bank and customer. So all this lead to improve customer share of banks. Model was created in this frame. It is tested by data which collected from customers of HSBC Bank. Questionnaire was conducted in front of the HSBC Bank to 244 customer which is exit from bank. There are demographic questions like age, sex, revenue, education in survey. In addition on demographic questions there are questions which is asking about whether transaction which is making by customers is improved or not if bank offer beter service quality or contact with customer more often and offer more personal service and product. Result show that if the quality of the service is improved, the bank staff is efficient in their job, they perform without any mistake, and on time, the customer share of the bank will be improved.

## EKLER

### EK-1 Anket Formu

1- Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

2- Medeni durumunuz

( ) Evli ( ) Bekar ( ) Dul

3- Kaç yaşındasınız?

4- Öğrenim durumunuz

( ) Okur-Yazar

( ) Ortaokul

( ) Lise

( ) Üniversite

( ) Master/Doktora

5- Aylık toplam geliriniz

( ) 1000 YTL altı

( ) 1000-1999

( ) 2000-2999

( ) 3000-3999

( ) 4000 TL üzeri

6- Bankacılık işlemlerinden kaç yıldır yararlanıyorsunuz?

7- Bankacılık işlemlerinin en çok hangisinden yararlanıyorsunuz?

1. Vadesiz mevduat hesabı ( )

2. Vadeli mevduat hesabı ( )

3. Çek ( )

4. Kredi kartı ( )

5. Kredi ( )

a. nakitb. gayri nakit

6. Yatırım işlemleri (fon,tahvil v.b ) ( )

7. Otomatik ödemeler ( )

8. Sigorta v.b ( )

9. İnternet –Telefon Bankacılığı ( )

10. Diğer ( Lütfen belirtiniz )

8- En çok işlem yaptığınız bankanın kredi kartını diğer banka kartlarına oranla daha sık kullanıyor musunuz?

a. Evet ( ) b. Hayır ( )

9- Toplam finansal işlemlerinizin (hesap, hisse senedi, bono, mortgage, emekli aylığı) büyük oranını en çok işlem yaptığınız bankada mı gerçekleştiriyorsunuz?

a. Evet ( ) b. Hayır ( )

Aşağıdaki yargıları belirtilen derecelere göre değerlendiriniz.

1- Hiç katılmıyorum

5- Çok katılıyorum.

	1	2	3	4	5
Banka görevlileri samimi, yardımsever, kibar olursa bankayla daha fazla işlem yaparım.					
Banka çalışanın ilgili ve önemseyen bir tutum sergilemesi, işlemlerimi gizlilik içerisinde yürütmesi bankayla daha çok işlem yapmamda önemli rol oynar.					
Banka görevlilerinin isteklerimi hemen anlayıp, geciktirmeden yerine getirmesi bankayla yaptığım işlem sayısını artırır.					
Banka görevlilerinin ortaya çıkan problemi anında çözmesi, işlemlerin ne zaman biteceğini haber vermesi bankayla yaptığım işlemleri artırır.					
Banka çalışanlarının banka ürün ve hizmetleriyle ilgili bilgisinin tam olması bankaya olan güvenimi artırır, böylece daha fazla işlem yapmamı sağlar.					
Banka bildirilerinin kolay, anlaşılır ve hatasız olması bankayla yaptığım işlemleri anlamamı kolaylaştırır ve işlem sayımı artırır.					
Banka şubelerinin kolay, ulaşılabilir yerde olması istediğim zamanda, istediğim yerde banka işlemlerimi kolayca yapmama yardımcı olur, böylece banka ürün ve hizmetlerinden daha fazla yararlanırım.					
Banka görevlilerinin hizmet sunarken anlaşılır ve sade bir dil kullanması, finansal süreçleri daha kolay anlamama yardımcı olur ve bu da işlem sayımı artırır.					

Bankanın sunduğu hizmetlerden memnun olmam banka ürün ve hizmetlerini daha fazla kullanmama yardımcı olur.					
Banka görevlisinin hizmet sunuş şeklinden memnun olmam bankaya daha fazla gitmemi ve böylece daha fazla işlem yapmamı sağlar.					
Bankanın internet bankacılığından memnun olmam, işlemlerimi kolaylıkla halledebilmemi ve böylece işlem sayımı artırmamı sağlar.					
Bankanın ürün/hizmet bedellerinden memnun olursam, işlem maliyetlerinin adil olduğuna inanırsam bankayla daha fazla işlem yaparım.					
Banka benimle telefon, e-mail, bildirimler aracılığıyla iletişime geçerse, yeni kampanyalar ve ürünlerle ilgili bilgi verirse, ürünlerle ilgili bilgim artar, böylece bankayla daha fazla işlem yaparım.					
Banka görevlileri benimle daha sık iletişime geçerse, ürün ve hizmetlerle ilgili detaylı bilgiler verirse bankayla daha fazla işlem yaparım.					
Bankanın sadece benim finansal amacımı karşılayacak ürün/hizmet sunması kullanacağım finansal hizmet sayısını artırır.					
Banka benim finansal taleplerimi daha iyi karşılayacak yeni ürün ve hizmet kombinasyonları sunarsa yapacağım işlemler artar.					
Bankada bürokratik engeller kaldırılırsa, kesin kurallar olmazsa, daha fazla esneklik sağlanırsa bankayla daha fazla işlem yaparım.					

## EK-2 Çeşitli Perspektiflerden MİY Tanımları

Perspektif	Tanım	Akademisyen	Kavramsallaştırma
Süreç	Alıcı-Satıcı ilişkisi zamanla gelişmeli ve gelişmeyi devam ettirmek zorundadır.	Srivastava et al. 1999 <sup>146</sup>	MİY dış pazaryeri varlıkları, özellikle kanal ve nihai tüketicilerle bağlantı ve ilişkinin yaratılması ve bunun artırılması ile ilgilidir.
		Parvitiyar ve Sheth 2001 <sup>147</sup>	MİY, müşteri ve firmaya olağanüstü değer yaratmak için, seçilmiş müşterinin elde edilmesi, elde tutulması ve müşteri ile işbirliği yapılması sürecidir.
		Reinartz, Krafft ve Hoyer 2004 <sup>148</sup>	Müşteri odaklılığın bütün iletişim kanallarına ve müşteri bilgisinin bütün müşteri temas noktalarına yayılma sürecini kapsamaktadır.
		Kumar ve Ramani 2004 <sup>149</sup>	Her bir müşterinin firmanın toplam karlılığına yaptığı katkıyı maksimize edebilmek için farklı müşteri etkileşim noktalarından sunulan müşteriye özgü, onların cevap verebilme ihtimali olan hizmetlerin sunulmasıyla, müşteriyle ilişki kurma ve varolan ilişkiyi devam ettirme sürecidir.

<sup>146</sup> - Zablah, Alex R., Bellenger, Danny N., Johnston J. Wesley, “An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon”, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, 2004, s.477.

<sup>147</sup> - Payne ve Frow, **a.g.m.**, **Journal of Marketing**, s.174.

<sup>148</sup> - Reinartz, Werner, Krafft, Manfred ve Hoyer D. Wayne, **Journal of Marketing Research**, Vol. 41, 2004

<sup>149</sup> - Bohling, Timothy et al., “CRM Implementation Effectiveness Issues and Insights” **Journal of Service Research**, Vol:9, No.2, 2006, s. 185.

<sup>150</sup> - Payne ve Frow, **a.g.m.**, **Journal of Marketing**, s.168.



Strateji	Müşteri hayat değeri firmanın belli bir ilişki ye yatırdığı kaynakların miktarı ve çeşidi ile tanımlanmaktadır.	Payne ve Frow 2005 <sup>150</sup>	MİY anahtar müşteri ve müşteri grupları ile uygun ilişki geliştirme yolu ile ortak değer yaratılmasını içeren stratejik bir yaklaşımdır. MİY müşteriler ve diğer ortaklar ile karlı, uzun dönemli ilişki yaratmak amacıyla potansiyel ilişki pazarlaması stratejilerini ve bilgi teknolojilerini birleştirmektedir. MİY bilgi ve verilerin müşteriyi anlamak ve onlarla birlikte değer yaratmak için kullanılmasına olanak tanımaktadır. Bu da bilgi, teknoloji ve uygulamalarla mümkün olan süreçlerin, kişilerin, faaliyetlerin ve pazarlama olanaklarının çapraz fonksiyonlu olarak entegre edilmesini gerektirmektedir.
		Verhoef Donkers 2001 <sup>151</sup>	MİY firmalara değerli müşterilere yatırım yaparken, diğer değerli olmayan müşteri gruplarına yatırımlarını minimize etmeye olanak tanımaktadır.
		Ryals 2003 <sup>152</sup>	Bütün müşteriler eşit değerde değillerdir. Maksimum kazanç sadece istenilen seviyede geri dönüş sağlayan müşteri ilişkilerine yatırım yapıldığı zaman kazanılabilmektedir. Bunu da MİY sağlayabilmektedir.
		Panda, K. Tapan 2003 <sup>153</sup>	Müşteri gruplarını belirleyip, onların doğasını, satın alma davranışlarını anlamak ve onların tercihlerine göre ürün sunmak, yatırımların geri dönüşünü artırmakta ve pazarlama stratejilerini daha bilimsel, hedefe ulaşabilir kılmaktadır.
		Hobby 1999	MİY, firmalara, müşterilerle ilişkiyi yöneterek, karlı müşterilerin tespit edilmesi, ilgisinin çekilmesi ve elde tutma oranlarının artırılmasına olanak tanıyan yönetim

<sup>151</sup> - Zablah et al., **a.g.m., Industrial Marketing Management**, s. 477.

<sup>152</sup> - Zablah et al., **a.g.m., Industrial Marketing Management**, s. 477.

<sup>153</sup> - Panda, K. Tapan 2003 s.166.

			yaklaşımıdır.
		Buttle 2001	MİY, stratejik olarak değerli müşterilerle, karşılıklı yarara dayalı, uzun dönemli ilişkinin kurulması ve geliştirilmesidir.
Felsefik	Müşteri elde tutmayı sağlamanın en iyi yolu (bundan dolayı karı sağlama) ilişkisi yaratılmak ve onun devamlılığının sürdürülmesi üzerine odaklanmaktadır.	Hasan 2003 <sup>154</sup>	MİY bir birinden ayrı bir proje değildir. O firmaya müşteri odaklılığını sağlamayı amaçlayan iş felsefesidir.
		Picolli et al 2003 Shahnam 2003	Sadık müşteri grubu sadece etkileşim süreklilik arzeden ilişkiler kapsamında sürdürülürse kazanılabileceğini belirtmektedirler.
		Stone ve Woodcock 2001	MİY, organizasyonun bütün alanlarını ilgilendiren, girişimlerdir.
		Gosney ve Boehm 2000	MİY, bir çok konuyu kapsamaktadır, fakat firma için temel konu, firmanın daha çok müşteri odaklı olması gerektiğidir. Yöntemler doğrudan web temelli araçlar ve internettir.
		Greenberg 2001 <sup>155</sup>	MİY firmanın bütün politika ve iş süreçlerinin müşteriyi elde etme, elde tutma ve onlara hizmet sunma amacına yönelik olarak tasarlandığı kurumsal ölçekli bakış açısıdır.
Yetenek	Uzun dönemli, kazançlı ilişki ancak firma bütün yeteneklerini devamlı olarak bireysel müşteriler için adapte ettiği zaman sağlayabilmektedir.	Peppers, Rogers ve Dorf 1999 <sup>156</sup>	MİY, müşterinin ne söylediği ve müşteri hakkında daha fazla neyin bilindiği temelinde, ona bireysel cevap niteliğinde olan, birebir pazarlama veya ilişki pazarlamasının uygulanması olarak görülebilmektedir.

<sup>154</sup> - Zablah et al., **a.g.m., Industrial Marketing Management**, s. 477.

<sup>155</sup> -Johansson Jan, Sparredal Jörgen, "CRM in e-Business", s.2.

<sup>156</sup> - Payne ve Frow, **a.g.m., Journal of Marketing**, s.167.

		Swift 2000 <sup>157</sup>	MİY, müşteri elde etme, müşteri elde tutma, müşteri sadakati ve müşteri karlılığını artırmada, anlamlı iletişim aracılığıyla müşteri davranışını anlama ve etki etme yaklaşımıdır.
Teknoloji	Bilgi ve interaktif yönetim teknolojileri uzun dönemli, kazançlı müşteri ilişkileri yaratabilmek için firmanın anahtar kaynaklarını ifade etmektedir.	Ryals ve Payne 2001, Zablah Beuenger ve Johnston <sup>158</sup>	MİY bilgi temelli ilişki pazarlamasıdır.
		Shomaker 2001 <sup>159</sup>	MİY, satış, pazarlama ve hizmet bilgi sistemlerinin müşterilerle ilişki kurmak amacıyla harmanlanmasıdır.
		Glazer 1997	MİY, uzun dönem ilişki ve karlılık yaratmada, bilgi teknolojileri ve pazarlama stratejileri arasında köprü kurmayı amaçlamaktadır. Bu da “bilgi yoğun stratejileri” gerekli kılmaktadır.
		Kutner ve Gripps 1997	MİY, veri odaklı pazarlamadır.
		Couldwell 1999	MİY, firmaların varolan müşterilerinin bilgilerini kullanarak, firma karlılığını ve müşteri hizmetlerini artırmaktır.
		Khanna 2001	MİY e-ticaret uygulamalarıdır.

<sup>157</sup> - Payne ve Frow, a.g.m., **Journal of Marketing**, s.174-175.

<sup>158</sup> - Payne ve Frow, a.g.m., **Journal of Marketing**, s.167.

<sup>159</sup> - Zablah et al., a.g.m., **Industrial Marketing Management**, s. 477.

