

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

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ  
YÖNETİMİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA:  
TÜRKİYE VE LİBYA ÖRNEĞİ**

**İbrahim ALHAJ ALİ**

**Danışman  
Jüri Üyesi  
Jüri Üyesi**

**Prof. Dr. Yavuz DEMİREL  
Yrd. Doç. Dr. Elşan İZZETGİL  
Yrd. Doç. Dr. Sahra SAYĞAN TUNÇAY**

**KASTAMONU- 2017**

## TEZ ONAYI

İBRAHİM ALHAJ ALİ tarafından hazırlanan "**Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Türkiye ve Libya Örneği**" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme **Anabilim Dalı**'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL  
Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Elşan İZZETGİL  
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi



Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Sahra SAYĞAN TUNÇAY  
Kastamonu Üniversitesi



07/08/2017

Enstitü Müdürü

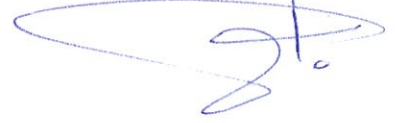
Prof. Dr. Duran AYDINÖZÜ



## TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

İbrahim ALHAJ ALİ



## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

## BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: TÜRKİYE VE LİBYA ÖRNEĞİ

İbrahim ALHAJ ALI

Kastamonu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İŞLETME Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Bankacılık hizmetlerinin iyileştirilmesi amacıyla bankaların bankacılık sektöründe müşterileri ile olan ilişkilerini yönetmesini ve pazarlamasını yönlendirmede CRM'nin (MİY'in) önemini ve hayati rolünü göz önünde bulundurmaları önemlidir. Müşterilere rekabetçi tekliflerle karşılaştırıldığında daha fazla değer sunan rekabet avantajı yaratmayı da bankaların göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bankalar kendi aralarındaki hizmet yeniliği ve teslimi için teknolojinin geniş kullanımı ile müşterilerini memnun etmeye ve elde tutmaya ve bireysel müşterilere ve bireysel olmayan kişilere odaklanmış BT sistemlerini kullanmada aşırı rekabet içindedirler. Bu bağlamda, bankalar müşteri ilişkilerini geliştirmeyi ve bunları şubeler, kiosklar, ATM'ler, internet, e-postalar, elektronik bankacılık, akıllı kartlar, çağrı merkezleri ve telefonlar gibi geniş bir yelpazede iletişim noktalarında devam ettirmeyi istemektedir ve ticari bankalar, bankacılık sektöründe varlıklarının sürmesi nedeniyle müşteri ilişkilerinin şart olduğunu anlamışlardır. Mevcut müşterilerle iyi ilişkileri korumak ve bankalara yeni müşteriler çekmek için, uzun vadede müşterilerle olan ilişkinin geliştirilmesi gereklidir. Bu tez CRM'in bir tanıtımını ve elektronik bankacılığın CRM'deki rolünü göstermekte ve konuyla ilgili betimsel bir analiz tartışması sunmaktadır.

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

Yıl 2017 Sayfa 87

## **ABSTRACT**

**MSc. Thesis**

### **A COMPARATIVE RESEARCH ON CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN BANKING SECTOR: A CAES STUDY TURKEY AND LIBYA**

İbrahim ALHAJ ALI

Kastamonu University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Banks need to consider the importance of CRM and its vital role in leading the banks to management and marketing the relationship with the customers in the banking sector in order to improve banking services. Also it is of great significance to consider the competitive advantage creation that provides customers with greater value compared to competitive offerings. With the extreme competition among the banks and broad use of technology for service innovation and delivery, banks attempt to satisfy and retain the customers and using IT systems that are focused on individual customers and non-individual. In this context, banks aim to develop customer relationships and maintain them across a broad spectrum of touch points such as branches, kiosks, ATMs, internet, e-mails, electronic banking, smart cards, call centers and phones and Commercial banks have understood that customer relationship is imperative for their permanent existence in the banking sector. By preserving good relationship with existing customers and attracting new customers, banks can enhance the relationship with customers in the long-run. This thesis first provides an introduction to CRM and the role of electronic banking in CRM and then gives a descriptive analysis of the subject.

**Keywords:** Customers relationship management, banking sector

Year 2017 Pages 87

## ÖNSÖZ

Öncelikle danışmanım Prof. Dr. Yavuz DEMİREL'e araştırma ve tez çalışması süresince yaptıkları danışmanlık, rehberlik ve içten yol göstericilikleri ve sağladıkları çok değerli tavsiyeler için ve ayrıca bir araştırmacı bilim insanı olma yönünde gelişimime olanak sağladıkları için özel olarak teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunuyorum.

Çalışma boyunca sağladıkları destek, teşvik ve gösterdikleri sabır için başta babam, annem, kız kardeşim ve erkek kardeşlerim olmak üzere tüm ailemim tüm bireyelerine teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmalarım için burs desteği sağlayan ülkem Libya'ya ve sağladığı eğitim imkânı için Kastamonu Üniversitesine minnettarlığımı ifade etmek istiyorum.

Her zaman desteklerini hissettiğim arkadaşlarıma en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunuyorum.

İbrahim ALHAJ ALI

Haziran 2017, Kastamonu

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
GRAFİK VE ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TAPLOLAR DİZİNİ.....	viii
1. GİRİŞ .....	1
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE GİRİŞ .....	3
2.1. CRM Tanımları.....	3
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetim Modelleri.....	4
2.2.1. Operasyonel CRM.....	4
2.2.2. Analitik CRM.....	5
2.2.3. İşbirlikçi CRM .....	7
2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi İçin Çerçeve .....	8
2.4. Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati ve İşletme Performansı .....	17
2.4.1. Müşteri Memnuniyeti.....	17
2.4.2. Müşterilerin Sadakati .....	20
2.4.3. İşletme Performansı .....	24
2.5. CRM Projelerinin Planlanması ve Uygulanması .....	25
2.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Genişleme Stratejisi .....	25
2.5.1.1. Durum analizi .....	25
2.5.1.2. CRM'nin öğretilmesi .....	26
2.5.1.3. CRM strateji vizyonunun geliştirilmesi .....	26
2.5.1.4. CRM için önceliklerin belirlenmesi .....	26
2.5.1.5. CRM hedeflerinin oluşturulması .....	27
2.5.1.6. Müşteri, yöntem ve yeni teknolojilerin belirlenmesi.....	27
2.5.1.7. İş durumunun geliştirilmesi.....	27
2.5.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci Temelinin Oluşturulması.....	30
2.5.2.1. Banka çalışanları .....	30
2.5.2.2. CRM Uygulama alt yapısının kurulması.....	30

2.5.2.3. Değişen yönetim ihtiyaçlarını belirleme .....	30
2.5.2.4. Örgüt Kültürü .....	31
2.5.2.5. CRM proje yönetimi gereksinimlerinin belirlenmesi.....	31
2.5.2.6. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi .....	31
2.5.2.7. Risk yönetimi politikalarının genişletilmesi.....	32
2.5.3. İhtiyaçların Belirlenmesi.....	33
2.5.3.1. Yol haritasının belirlenmesi ve iyileştirme.....	33
2.5.3.2. Verilerin Kontrolü ve Yetersizliklerin Analizi.....	34
2.5.3.3. Eski teknolojilerin güncel hale getirilmesi .....	34
2.5.4. CRM Uygulaması ve Başarılı CRM Uygulaması Temel Faktörleri ....	34
2.5.4.1. Çekim veya cazibe.....	34
2.5.4.2. Promosyon.....	35
2.5.4.3. İlgi ve alaka .....	35
2.5.5. CRM performansının değerlendirilmesi .....	35
2.6.CRM Planlama ve Uygulama üzerine Farklı Çalışmalar.....	37
2.7.Müşteri Veri Tabanlarının Geliştirilmesi, Yönetilmesi ve Kullanılması.....	41
2.7.1. Müşteri veri tabanının geliştirilmesi .....	41
2.7.1.1. Veri tabanı işlevlerinin tanımlanması.....	41
2.7.1.2. Bilgi gereksinimlerinin tanımlanması .....	41
2.7.1.3. Bilgi kaynaklarının saptanması .....	42
2.7.1.4. Veri tabanı teknolojisinin ve donanım platformunun seçimi .....	42
2.7.1.5. Veri tabanlarının popülasyonu .....	43
2.7.1.6. Veri tabanı devamlılığının sağlanması .....	44
2.7.2. Gereksinim duyulan veri özellikleri.....	46
2.7.3. Veri Entegrasyonu.....	47
2.7.4. Veri Havuzu .....	48
2.7.5. Veri Madenciliği .....	49
2.8. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Değer Yaratma Süreci.....	50
2.8.1. Müşteriye Verilen Değer.....	50
2.8.2. Değer odaklı Sistem .....	50
2.8.3. Müşteriye verilen Değerin değerlendirilmesi: .....	51
2.8.4. Müşteri Kazanma .....	51
2.8.5. Müşteri Ediniminin Geliştirilmesi.....	52

2.8.6. Müşteriyi Elde Tutma .....	52
2.8.7. Müşterileri Elde tutmanın Kârlılık Üzerindeki Etkisi .....	53
2.8.8. Müşterilerin Elde Tutulmasını geliştirmeye yönelik Çerçeve .....	53
2.8.8.1. Müşteri Elde Tutma düzeyinin Ölçülmesi.....	53
2.8.8.2. Müşterilerin Uzaklaşma nedenlerinin Belirlenmesi .....	53
2.8.8.3. Müşterilerin kalıcılığını artırmak için düzeltici önlemler .....	54
2.9. CRM'nin İşlevleri.....	54
3. YÖNTEM .....	56
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	56
3.2. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları .....	56
3.3. Örneklem Belirlenmesi .....	56
3.4. Örneklem.....	56
3.5. Veri toplama Yöntemi.....	57
3.6. Veri Toplama Yöntemi .....	57
3.7. Veri Toplama İşlemi .....	57
3.8. Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri .....	57
3.8.1. Katılımcıların Yaşı.....	57
3.8.2. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri.....	58
3.8.3. Katılımcılarının Meslekleri .....	58
3.8.4. Katılımcılarının Mesleki Deneyimleri .....	59
3.8.5. Katılımcılarının Meslekte Bulunma süreleri.....	59
3.9. Araştırmanın değişkenleri.....	59
3.10. Araştırma da kullanılan değişkenlerin güvenilirlik analizinde .....	60
3.11. Araştırmanın Hipotezleri.....	71
3.12. Sonuç ve Öneriler.....	71
KAYNAKLAR .....	73
EKLER.....	78
ÖZGEÇMİŞ.....	87

## GRAFİK VE ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Müşteri ilişkileri yönetimi Tipleri.....	8
Şekil 1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Çerçevesi.....	11
Şekil 1.3. İlişki Programları .....	12
Şekil 1.4. CRM'nin Geleceği .....	13
Şekil 1.5. CRM Çerçevesinin Sekiz Yapı Taşı .....	15
Şekil 1.6. Müşterilerle kurulan hizmet ve ilişki yönetimi çerçevesi.....	17
Şekil 1.7. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti.....	20
Şekil 1.8. Müşteri Sadakatinin Ana Sürücüleri.....	23
Şekil 1.9. Müşteri memnuniyeti, bağlılık ve iş performansı.....	24
Şekil 1.10. Müşteri Memnuniyeti Modeli.....	25
Şekil 1.11. CRM programının tasarımı ve planlanması.....	26
Şekil 1.12. CRM stratejisinin geliştirilmesi.....	28
Şekil 1.13. CRM Stratejisi başarı faktörleri.....	29
Şekil 1.14. CRM proje temellerinin oluşturulması.....	31
Şekil 1.15. CRM uygulaması için Yönetim yapısı.....	33
Şekil 1.16. CRM uygulamasının aşamaları.....	36
Şekil 1.17. Başarılı CRM uygulamasına götüren faktörler.....	36
Şekil 1.18. CRM uygulama stratejisi modeli.....	40
Şekil 1.19. Müşteri veri tabanının oluşturulması.....	45
Şekil 1.20. Müşterilerin Veri Entegrasyonu.....	48
Şekil 1.21. Veri Havuzu Mimarisi.....	49
Şekil 1.22. Değer Teslim Sistemi.....	51

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Anket Katılım Oranı .....	57
Tablo 1.2. Anket Katılımcıların Yaş Kategorileri.....	58
Tablo 1.3. Anket Katılımcıların Eğitim Düzeyleri.....	58
Tablo 1.4. Anket Katılımcılarının Meslekleri .....	58
Tablo 1.5. Anket Katılımcılarının Mesleki Deneyimleri .....	59
Tablo 1.6. Anket Katılımcılarının Meslekte Bulunma süreleri.....	59
Tablo 2.1. Sonuçların Güvenirliği.....	60
Tablo 2.2. Müşteri ile iletişime yönelik T- test sonuçları .....	61
Tablo 2.3. Müşteri ile etkileşime yönelik T-test sonuçları .....	63
Tablo 2.4. Müşteriye verilen değere yönelik T-test sonuçları .....	65
Tablo 2.5. Müşteri sadakatine yönelik T-test sonuçları .....	67
Tablo 2.6. Bankacılık müşteri verilerine yönelik T-test sonuçları.....	69
Tablo 2.7. Hipotezlerin Özet Sunumu.....	71

## 1.GİRİŞ

Son zamanlarda sıklıkla bahsi geçen CRM, müşterilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve davranışlarını ve müşteriyle ilişkileri geliştirmeye yönelik unsurları belirlemek için bir geliştirilen bir politikadır. Günümüzde birçok banka, değer yaratma, yeni müşteriler elde etme ve mevcut müşterileri elde tutma konusunda CRM'nin kapasitesinin ve öneminin farkına varmıştır.

Bu noktada, müşteriler ile olan yakın ilişkiyi sürdürmek ve seçilen müşterilerin uzun süre elde tutulmasını sağlamak için BT ile pazarlama departmanları arasında güçlü bir koordinasyona ihtiyaç duyulacaktır. Müşteri sayısının artmasına ve müşterilerin elde tutulmasına odaklı BT destekli iş stratejisinin müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini yükselttiği görülmektedir. Müşteri verileri; iletişim, sadakat oluşturma, müşteri hizmetleri, güven oluşturma ve ilişki devamında CRM sistemleri için bir platform olarak kullanılabilir.

Bankaların önündeki zorlu görev, yalnızca her müşteriye ilişkin güncellenmiş bilgi ve verileri elde etmek değil, aynı zamanda en alakalı ürünleri sunmak ve en uygun zamanı belirlemek için bilgiyi kullanmaktır. Diğer hedef de, stratejik karar verme yoluyla müşterilerin davranışlarını etkileyecek olan pazarlama stratejilerine ulaşmaktır. Yenilikçi pazarlama stratejilerinin hazırlanması ve pazarın başarılı bir şekilde uygulanması için birçok banka müşteri odaklı stratejiler izlemektedir. Birçok girişimin kilit bileşeni Müşteri İlişkileri Yönetiminin uygulanmasıdır. Müşteri ilişkilerini yönetme bankalara, müşteri profillerine dayanarak en karlı ürünü en karlı müşteriye sunmalarına olanak sağlar. CRM'in başlıca iş etmenleri şunlardır:

- Artan müşteri yaşam süreleri
- Maliyetleri azaltma
- Verimliliği artırma

Banka bir organizasyon usulüne göre hizmet ve ürünler sunarken, uzun vadeli müşteri ilişkilerini yönetme, maliyetlerini azaltma, yeni müşteriler kazanma ve mevcut müşterileri koruma konusunda zorluklarla karşı karşıya kalabilir.

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerin ihtiyaçlarını, davranışlarını ve beklentilerini belirleme amacı gütmektedir. CRM'ye katkı sunan teknolojik platformlar sayesinde,

müşterilerin bilgi ve verilerinin toplanması başarılı bir CRM uygulaması için güçlü bir zemin oluşumunu mümkün hale getirmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), en değerli müşteri ilişkilerini edinmek ve yönetmek için bir iş stratejisidir. CRM, etkili pazarlama, satış ve servis süreçlerini desteklemek için müşteri odaklı bir iş felsefesi ve kültürünü gerektirir. CRM uygulamaları, bir bankanın doğru liderliğe, stratejiye ve kültüre sahip olması koşuluyla etkin müşteri ilişkileri yönetimini sağlayabilir.

CRM bankacılık sektöründe müşterilerin beklenti ve davranışlarını belirlemek için politika çalışmalarıdır. Müşterilere sunduğu hizmet ve ürün standartları ve bu ürün ve hizmetlerin kalitesi müşterilerle uzun dönemde iyi ilişki içerisinde olunmasını sağlar. olmasına götüren şeyleri bilmelidir. Müşteri ilişkileri yönetimi, iyileştirme amacıyla çalışır ve müşteriler için farklı hizmetler sunar. CRM'yi anlamak için, müşteri ilişkilerinin bilinmesi, anlaşılması ve bu yolla ilişkilerin nasıl yönetileceğinin bilinmesi gerekir. Müşteri ilişkileri yönetimi, bankayla müşterileri arasındaki ilişkiyi yönetmede, müşterilerin kazanılmasında, müşterilerin else tutulmasında ve değer yaratılmasında yardımcı olduğu için, bankacılık sektörü için önemli ve değerlidir. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle ilişki geliştirilmesinde yardımcı olan pazarlama eylemlerini içerir.

Müşterileriyle olan iyi, verimli ve etkili ilişkiler için banka, müşterilerin farklı aşamalardaki ihtiyaç ve beklentilerini bilmelidir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin analizi müşteri memnuniyetinin ve müşterilerin sadakatinin değerlendirilmesinde yardımcı olur.

Banka, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini bilecek ve anlayacak ve bu ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilecek olursa, bu durum, müşteri üzerinde kendisinin banka için yüksek değerli müşteri olduğu hissini oluşturacaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilere ürün satma ve hizmet kanalı yoluyla ilişkileri pazarlama ve müşteri hizmeti aracılığıyla müşteriler ile ilişkileri geliştirmek ve genişletmek üzerine yapılan politika çalışmalarıdır. Banka, müşterilerin beklentilerini, davranışlarını ve tutumlarını değiştirmeye yardımcı olan organizasyonel değişiklik politikasını benimsemelidir.

## 2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE GİRİŞ

### 2.1. CRM Tanımları

Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı, müşterilerle ilişkileri artırmak ve geliştirmek için hizmet ve ürün sunum süreçleri ile müşterilerle etkileşimdir. Müşteri ilişkileri yönetimi kararlılık için bir model olup müşterilerini çeşitli kanallar ve müşteriler arasında iletişim yoluyla çekmektedir. İlişki yönetimi bankalara müşterilere değer yaratma imkânı verir. Müşteri ilişkileri yönetimi; müşterilerle ilgisi olan hizmet ve ürünleri kapsayan ve müşterilerle ilişkisi olan süreç ve aktiviteleri planlama ve izleme hedefi olan bir bilgi programıdır. Bankadaki müşteri ilişkileri yönetiminin temel amacı, uzun vadeli kar ve büyümeyi artırmak için onlarla olan etkileşimdir ve müşterilerin iyi bir şekilde anlaşılmasıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi, bilgi yolu ile müşteri memnuniyetini artıran ve düzelten bir stratejidir ve müşterileri kategorize eder ve müşterileri memnun eden servis ve ürünleri destekler (Buttle, 2009).

Müşteri ilişkileri yönetimi, ürünün satışı veya hizmet sunumunun ardından müşterilerin ilgisini artıracak işlemler ve faaliyetler kullanarak müşterilerin korunmasını ve elde edilmesini amaçlayan çalışma veya prosedür olarak kabul edilir ( Parvatiyar & N. Sheth 2001, 2002 ). Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı "müşterileri ile bir ağ oluşturmak, korumak ve geliştirmek ve sürekli etkileşimli, bireyselleştirilmiş ve katma değerli kontakları kullanarak her iki tarafın karşılıklı yararına olan ağını sürekli güçlendirmek için bütünleşik bir çaba" olarak tanımlanmaktadır (Thus, Shani ve Chalasani, 1992). Jackson'a (1985) göre CRM "bireysel hesaplarla güçlü ve kalıcı ilişkilere yönelik pazarlamadır".

Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi sadece CRM sürecinde yeni müşteriler edinmeye odaklanmamalıdır. Aksine CRM, müşterileri ile müşterileri çeken ve koruyan sadakati artıran yakın bir ilişki geliştirmelidir ve bu yüzden bankalar müşteri ilişkilerini genişletmek zorundadır ( Berry,1995). CRM, müşterilerin memnuniyetini artırmak, müşterilerin sadakatini arttırmak ve daha sonra müşterilerin uzun vadede kalıcılığını artırmak için müşterilere yardımcı olan ve destekleyen, müşterilerin farklı veri ve bilgileri ile müşterilerle ilişki yönetimi anlamı taşımaktadır (Schneider, 2016). Müşteri ilişkileri yönetimi farklı bakış açılarıyla (Matamoros, 2012) tanımlamıştır:

- Süreç olarak: Bankanın müşterilerle olan ilişkileri sürekli gelişmektedir.

- Strateji: Müşterilerin yaşamının değeri, belirli bir ilişkide yatırım yapmak için bankanın gereksinimlerini tanımlamaktadır.
- Politika: Müşterilerin edinilmesi ve müşterilerin korunması, ilişkinin kurulmasına ve elde tutmaya odaklanarak karlılığa neden olmaktadır.
- Yetenek: Bankanın müşterilerinin davranışlarıyla her zaman uyum sağlayabilmesi, bunu uzun vadede müşterilerle iyi ve karlı ilişkilere dönüştürmesidir.
- Teknoloji: Bilgi teknolojileri, yönetimin banka kaynakları ile arasındaki etkileşimidir. Bankanın müşterileri ile uzun vadeli ve karlı bir ilişki kurması gerekmektedir.

CRM, müşteri değerini en iyi şekilde sunarak ve aynı anda işletme değeri çıkararak uzun vadeli rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan bir iş stratejisi olarak tanımlanır ( V. Kellen, 2002 ). Mohammed ve Rashid, (2012)' e göre, müşteri ilişkileri yönetimi bankaların çalışanlarını daha iyi kullanmasına ve müşterilerle iyi ilişkilere götüren, onlar için katma değer oluşturmaya imkân veren, rekabet avantajını artıran ve bankanın performansının yükselmesine yardım eden aktiviteler ve yeni teknoloji konusunda bankalara yardımcı olan bir stratejik modeldir. Etkin CRM'in anlamı, müşterilerin bankayla etkileşimde bulunmaları için kullanılan tüm kanallarda bankanın tek bir formunu sunmaktır (Berry ve Linoff, 2000). Müşterilerin bankayla olan karşılıklı işlemleri yapabildikleri ve banka için karlı oldukları yerlerde CRM müşteriyle olan ilişkileri yönetmede etkili bir süreçtir. Müşterilerin işlemlerine katılmamak banka için kârlı değildir (Bergeron, 2002).

## **2.2 Müşteri İlişkileri Yönetim Modelleri**

### **2.2.1. Operasyonel CRM**

Operasyonel müşteri ilişkileri yönetiminin yazılı uygulamaları pazarlama, satış, otomatik ve entegre hizmetlerin işlevleri sürecine yardımcı olan yerlerde müşteri memnuniyetini yüksek seviyelere taşıyan süreçleri destekler. Operasyonel müşteri ilişkileri yönetiminin alanları: (Buttle, 2009):

- Pazarlama Otomasyonu
- Pazar segmentasyonu
- Kampanya yönetimi

- Servis seviye yönetimi
- Satış operasyonlarını artırmak için operasyonel otomasyon
- Müşteri hesaplamaların devamı
- Seçeneklerin devamı
- Müşteri kontaklarının devam ve kontrolü
- Müşterilerin otomatik operasyonel hizmetleri
- Sorun ve engellerin çözümleri
- Müşteri aramalarının alınması ve yönetimi.

Operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerin ilişki yönetimine yardımcı olmak için bu alanları kullanır (Jelonek, 2000). Bu tür CRM, müşterileri ile etkili bir şekilde etkileşim kurmak için ağırlıklı olarak kullanılmaktadır ve pazarlama, satış ve hizmetler amacıyla CRM'leri çalıştırmak için büyük otomasyon desteği bulunmaktadır (Ravichandran, 2015).

**Pazarlama Otomasyonu:** Bu özgün ve basit bir süreçten oluşan pazarlama kampanyaları ile ilgilidir. Pazarlama kampanyalarının bilgisayarlı sisteme geçtiği yerlerde kullanılır.

**Satış gücü Otomasyonu:** Satışları artırmak için otomatik işlem, yeni müşterilerin sayısının artmasına, mevcut müşterilerin sayısının korunmasına ve müşterilerin verilerinin tutulmasına imkan verir.

**Hizmetler için otomatik işlem:** Müşterilerle işlem tarihine göre veri deposunda oturum açılması yoluyla, banka erişimi olan herhangi bir çalışan, müşterinin özel ihtiyaçlarını görebilir ve etkin çözümler sağlayabilir. Operasyonel CRM, müşterileri verilerine erişim için müşteri ile iletişim kurarken ve bilgi aktarımı için banka kaynak sistemlerini planlarken personelin süreçlerini destekler (Mishra, Mishra 2009).

### 2.2.2. Analitik CRM

Analitik müşteri ilişkileri yönetimi, verilerin ve bilgilerin elde edilmesi, saklanması, depolanması, çıkarılması, birleştirilmesi, yorumlanması ve dağıtılması için müşterilerin verilerini ve bilgilerini kullanmak ve daha sonra müşterilerle olan ilişkiyi ve bankanın değerini geliştirmekle ilgilenmektedir. Analitik müşteri ilişkileri yönetimi, yöneticilerin ve banka çalışanlarının bankanın veri tabanında müşterilerin veri ve bilgilerini, satış, finansal, pazarlama ve hizmet verilerini kapsar.

Analitik müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerin isteklerine göre ürün ve hizmetleri seçme konusunda bankaya yardımcı olduğu yerlerde önemlidir. Bu, bankanın, müşteri kategorileri arasında farklı olması gereken satış ve hizmet süreçlerini belirlemesini sağlayabilir. Müşteri memnuniyetini desteklemeye, süreçleri ve hizmetleri satarak müşterilerin kazanılması ve elde tutulmasını sağlamaya götüren analitik müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerin isteklerini ve sorunlarını çözmeye dayalı, zamanında iletim yeteneğine sahiptir (Buttle,2009). Analitik müşteri ilişkileri yönetimi, operasyonel müşteri ilişkileri yönetiminden elde edilen bilgi ve verilere erişir (Jelonek, 2000).

Analitik CRM Sistemleri, müşteri verilerini analiz etmek için kullanılır. Farklı kaynaklardan, diğer bir deyişle, birincil kaynak veya ikincil kaynaklardan veriler toplanır. Banka mülakatlar ve anketler yoluyla veri toplayabilir. E-postalar, SMS, telefon görüşmeleri, sosyal ağlar yoluyla da bilgiler toplanabilir. Analiz edilen veriler, daha sonra yöneticilere ve karar vericilere, iş lehine daha iyi bilgilendirilmiş olarak iyi kararlar verme imkanı sağlar. Bu türden CRM araçları aynı anda farklı tipteki müşteriler için çözülebilecek küçük sorunları araştırarak verilen hizmeti de geliştirir. Bu analitik sistemler, bankaların müşterilerin hedef hizmetlerini ve ürünlerini birleştirmelerine yardımcı olur ve bankanın farklı pazarlama stratejileri uygulamasına imkân verir (Schneider,2016).Analitik CRM, müşterilerle ilgili tüm verileri ve bilgileri analiz eder; bu analiz, müşterilerin kendileri ile ilişkileri geliştirmesine yol açan doğru anlayışa yönelik olarak, bankalara etkin stratejiler geliştirmeleri açısından yol gösterici olur. Bu, özelliklerinin olduğu rapor formatı sunumu şeklinde olacaktır (Ravichandran, 2015) :

- Kontrol programlarını oluşturun, raporlar hazırlayın ve bu bilgileri tespit edin.
- Farklı kanallarla müşterilerin bilgi ve verilerini alın.
- Bankadaki CRM başarısı için bütün problemleri ve boşlukları çözün.

Analitik müşteri ilişkileri yönetimi, istatistiksel yöntemler aracılığıyla müşteri kategorileri hakkında bilgi oluşturulması ve operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi ile bağlantılıdır. Değerlendirme için, operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi verileri merkezi veri havuzunda birleştirilir. Burada, belirli ölçütlere dayalı olarak birleştirilmiş veriler yoluyla bir müşteri özelliğini başka bir müşteriyle kıyaslama amaçlı veri çıkarma analizleri yapılır. Hedef, pazarlamanın bel kemiğinin ve hizmet

sunumunun sağlanmasına götüren müşteri kategorilerini belirlemektir ( Mishra ve Mishra, 2009).

### **2.2.3. İşbirlikçi CRM**

İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi, daha fazla müşteri memnuniyeti, müşteri kazanılması, müşterilerin korunması ve müşterilerle daha iyi ilişkiler geliştirmesi hedefiyle, bankaların ve müşterilerin stratejik ve taktik uyumluluğunu temsil eder.

İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi, örgütsel sınırlar yoluyla müşteriler ile iletişim kurmak ve anlaşmak için müşterilerin ilişki yönetimi teknolojilerine bağımlıdır. İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi bankalara müşterilere daha etkili hizmetler sunma olanağı verir ve bu nedenle bankanın değerli bilgiler edinmesini sağlar (Buttle, 2009). İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle farklı iletişim alanlarının desteklenmesine ve özellikle müşterilere doğrudan bağlantıda olan çalışanlara ve yöneticilere yardımcı olan yeni teknolojilerin kullanılması yoluyla katkıda bulunur (Jelonek, 2000).

İşbirlikçi CRM yalnızca müşterilerle iyi ilişkiler oluşturmakla kalmaz aynı zamanda bankadaki ve bankanın dışındaki yöneticiler ve çalışanlarla da iyi ilişkiler kurar. İşbirlikçi CRM'de işin başarısı, bankadaki ve bankanın dışındaki tüm yöneticiler ve çalışanlar ile iyi ilişkilere dayanır: sosyal pazarlama organizasyonları, hükümetler, yerel yönetim organları vb. işbirlikçi CRM Sistemleri, bankanın tüm bölümleri arasındaki işbirliğini yönetmek için kullanılır. Müşteri bilgilerini ve verilerini paylaşırlar. Banka içinde farklı departmanlar bu CRM Sistemi ile birbirine bağlıdır. Örneğin, geri bildirim, pazarlama stratejileri ve belirli müşteri grubuna yönelik hizmetlerin geliştirilmesi için İşbirlikçi CRM uygulamalarından destek alınabilir.

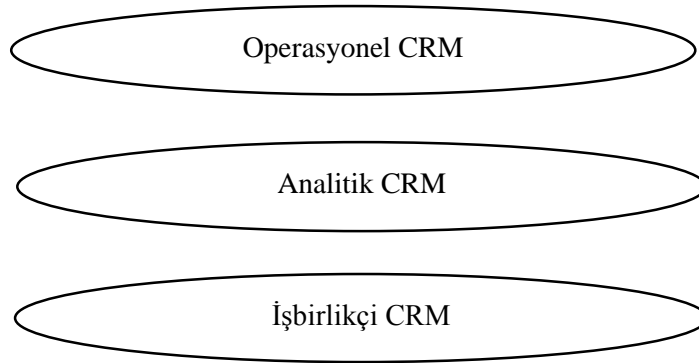
Müşteri tarafından tanımlanan ürünün fiyatı hakkındaki bilgi, ürünün müşteri memnuniyetini karşılamak adına fiyatlandırma stratejisini yeniden tasarlamak için finans ve planlama departmanına aktarılabilir. İşbirlikçi CRM Sistemi yardımıyla, farklı kanallardaki müşteri etkileşimi sağlanabilir (Schneider, 2016). İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri ile ilişki yönetimi için toplanan ve analiz edilen veri ve bilgi CRM'deki tüm adımları temsil eder hedeflerin farkındadır. İşbirlikçi CRM, müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini kazanmak için müşterilerin ihtiyaçlarını

karşılımaa yönelik eylemleri destekler ve aşağıda verilen anlayışları benimser (Ravichandran, 2015):

- Múřteri her zaman múřteri olarak kalacaktır,
- Mevcut múřteriler yeni múřterilerin kazanılmasını sağlayacaktır,
- Rekabet múřterilere sunulan hizmet ve úrünler úzerinde olacaktır,
- CRM múřterilerinize değer katar,
- CRM iyi múřterilerin belirlenmesinde katkı sunar,
- Múřterilerin ihtiyaç duyduğu úrün ve servislerin doğru belirlenmesini sağlar,
- En iyi hizmet ve úrünleri destekler.

İşbirlikçi múřteri ilişkileri yönetimi, internet servisleri ve diğer çağrı merkezleri gibi değişik kanalların bir karışımını kullanarak múřterilerin entegrasyonuna odaklanır (Mishra, 2009).

### şekil 1.1. Múřteri ilişkileri yönetimi Tipleri



Kaynak: Bu çalışma için araştırmacı tarafından oluşturulmuştur

### 2.3. Múřteri İlişkileri Yönetimi İçin Çerçeve

Múřterileri doğru anlamak için CRM çerçevesini veya modelini temsil eden 7 temel bileşen vardır (Russell, 2001) :

**Múřteri veri tabanı oluşturma:** Múřteri veri tabanı ve bilgileri, aşağıdakiler aracılığıyla múřteri ilişkileri yönetiminin konfigürasyonunda ve temelinde yardımcı olan önemli aşamalar olarak değerlendirilir:

- Servis sunucu ve úrün satış sürecinin veri toplanması
- Farklı kanalların múřterileri ile kontakla (veri toplanması).

- Verinin analizi ve değerlendirmesi için sıfat bilgisi.
- Onlarla doğrudan pazarlama sürecine müşteri yanıtının boyutunu açıklayan pazarlama süreci bilgisi. Verilerin zamanla temsil edilmesi gerektiği yerde hem de doğrudan bağlantı yoluyla (pazarlama süreci bilgisi).
- Bankanın sunduğu ürünün ve hizmetin niteliği, müşterilerle etkileşime girerek, en iyi verilere toplu hale gelmesine yardımcı olan şey olur.

**Müşteri veri analizi:** Bankanın şimdiki ve gelecek karlılığını bilmek ve müşteri değeri yaratmak amacıyla müşteri memnuniyetin bilmek ve anlamak kapsamında müşterilerin analizine, hizmetler ve ürün geliştirilmesine götüren müşterinin davranışını bilmek için istatistiksel metodlar kullanarak müşteri kategorilerini belirler.

**Müşterilerin seçimi:** Bankada pazarlama yöneticileri ve çalışanlar, her müşteriye analiz ederek uzun vadede karlı ve karsız müşterileri belirlemek ve seçmek için kendilerine yardımcı olan yöntemler kullanırlar.

**Müşterilerin Hedeflenmesi:** Müşterilerin farkındalığına ve rasyonalizasyonlarına yardımcı olan TV, radyo istasyonları, posterler ve reklamcılıkla ilgilidir. Hedefleme ve bu araçlar müşteriler için kişisel değildir. Hedefleme internet üzerinden e-postalar yoluyla müşteri için kişisel hedeflemeye dönüşebilir.

**Müşteri ilişkileri programı:** İlişki programı, müşterilerle olan ilişkileri ve CRM'in uygulanması için yeni tekniğin en iyi kullanım biçimidir. İlişki programı iyi düzeyde bir müşteri memnuniyeti sağlamak ve her bir dönem ve periyotta müşteri memnuniyeti seviyelerini ölçmek ve müşterilerin beklemediği performansı ortaya çıkaran programlar sunmayı amaçlamaktadır:

- Müşteriye hizmet verin: Bankanın müşterileri, özellikle bankadan hedeflenen müşterilere en iyi hizmeti almalıdır. Bu şekilde, müşterilerin hizmetini sağlamak için müşterilerin tüm sorunlarını aynı anda çözmeli, bankanın yardım ve yöneticisi müşterilerin kötü ürün ya da hizmetten şikayet etmesini beklememeli, ancak müşterilerini tanımak, ihtiyaç ve beklentilerini bilmek için onlarla iyi bir diyalog kurmalıdır.
- Sadakat: Sadakat, müşterilerin memnuniyetinin artması durumunda ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerde müşteriye katma değer olur. Bu durumda, sadakat rekabet avantajını kazanmak için yükselir.

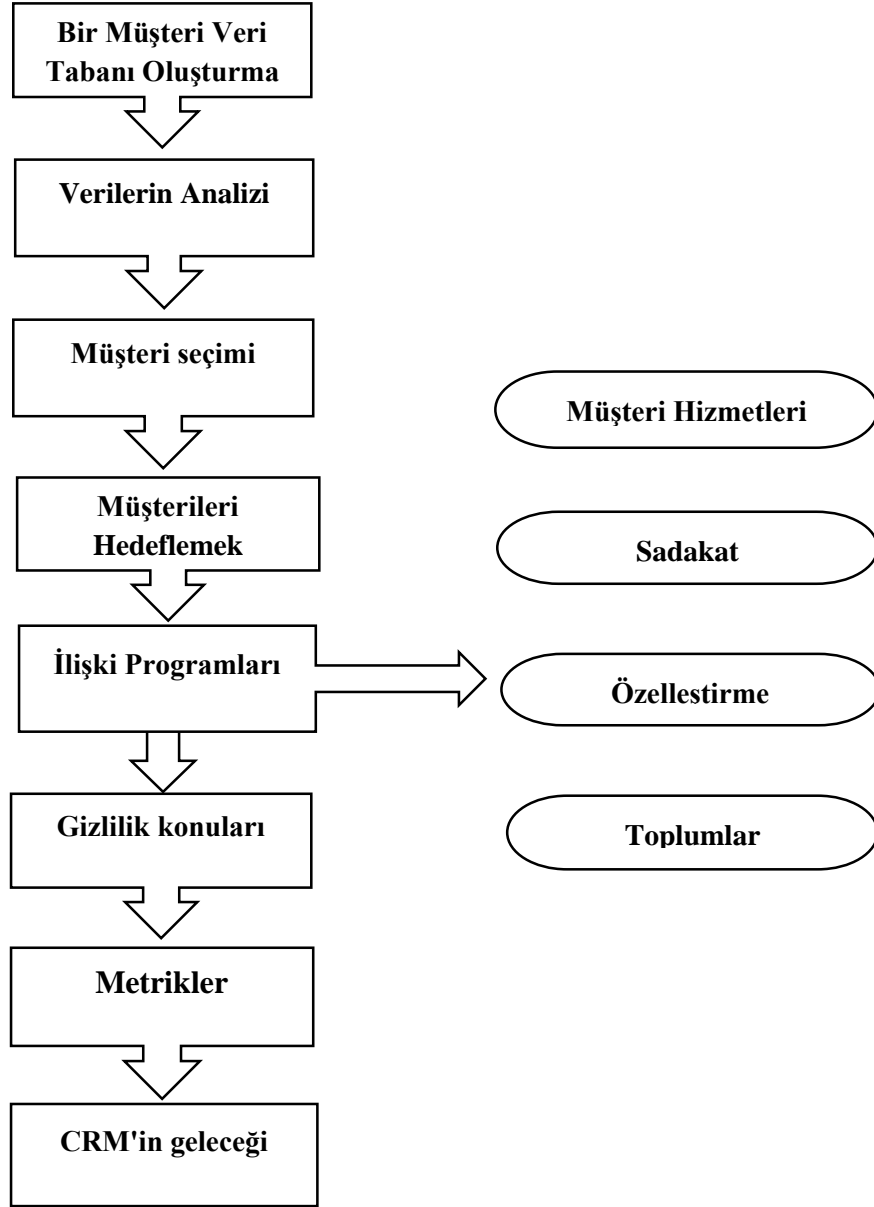
- Müşterilere yönelik ürün ve hizmetlerin özelleştirilmesi: Özelleştirme, müşterilerin istediği ürünlere ve hizmetlere bankanın yenilik tasarımı ve yenilik sürecine katılımı, ürün ve hizmeti tasarımı ile ilgili bilgileri artırmak için ürün ve hizmeti tasarlamasıdır.

**İnsanlar:** Banka müşterileri ile güçlü bir ilişki kurmak için interneti kullanıyor ve bu da banka ve müşteri arasında ürün ve hizmet alışverişinde bulunulmasına neden oluyor ve bunun hedefi gelecekte Ürün ve hizmeti talep ederse müşteri ile olan kişisel ilişkinin gelişimidir.

**Gizlilikle sorunları:** CRM programı müşterilere ilişkin veri tabanı ve bilgileri ve müşteriyle olan ilişkiyi daha etkili bir şekilde yönetmek için bu verileri analiz etmeyi gerektirir. Ancak birçok müşteri, banka veritabanlarında bulunan kişisel bilgilerinin ve bunların nasıl kullanıldığından endişe duyuyor.

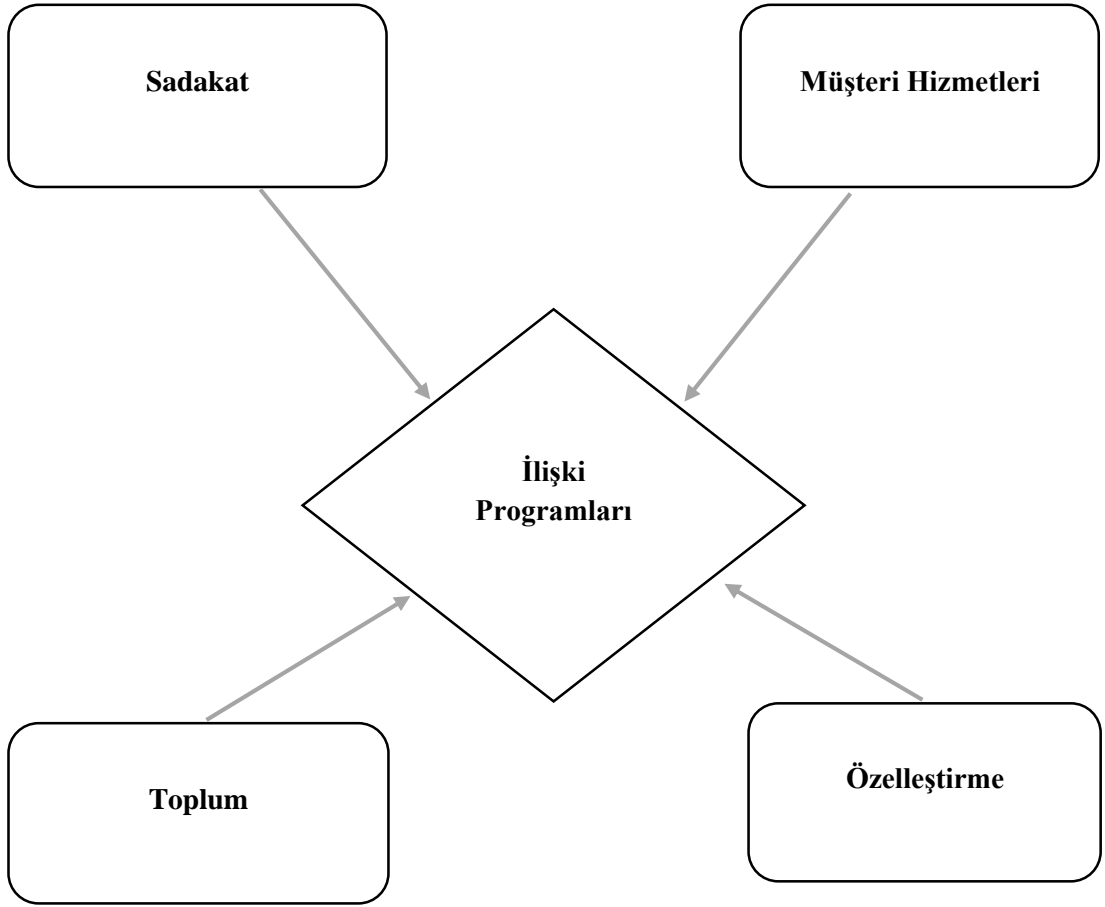
**Ölçüm Araçları:** Ölçüm araçları, bu ürün ve hizmetler hakkında müşterilerin memnuniyeti derecesini görmek için ve yöntem müşteri ilişkisi yönetimi hakkında iyi fikirler vermek için görüntülenen ürün ve hizmetlerin başarı ve kalitesini ölçen araçlar kullanması demektir. Bu araçlarla bankanın kârlılığını ölçebilir.

Şekil 1.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Çerçevesi



Kaynak: Russell, 2001

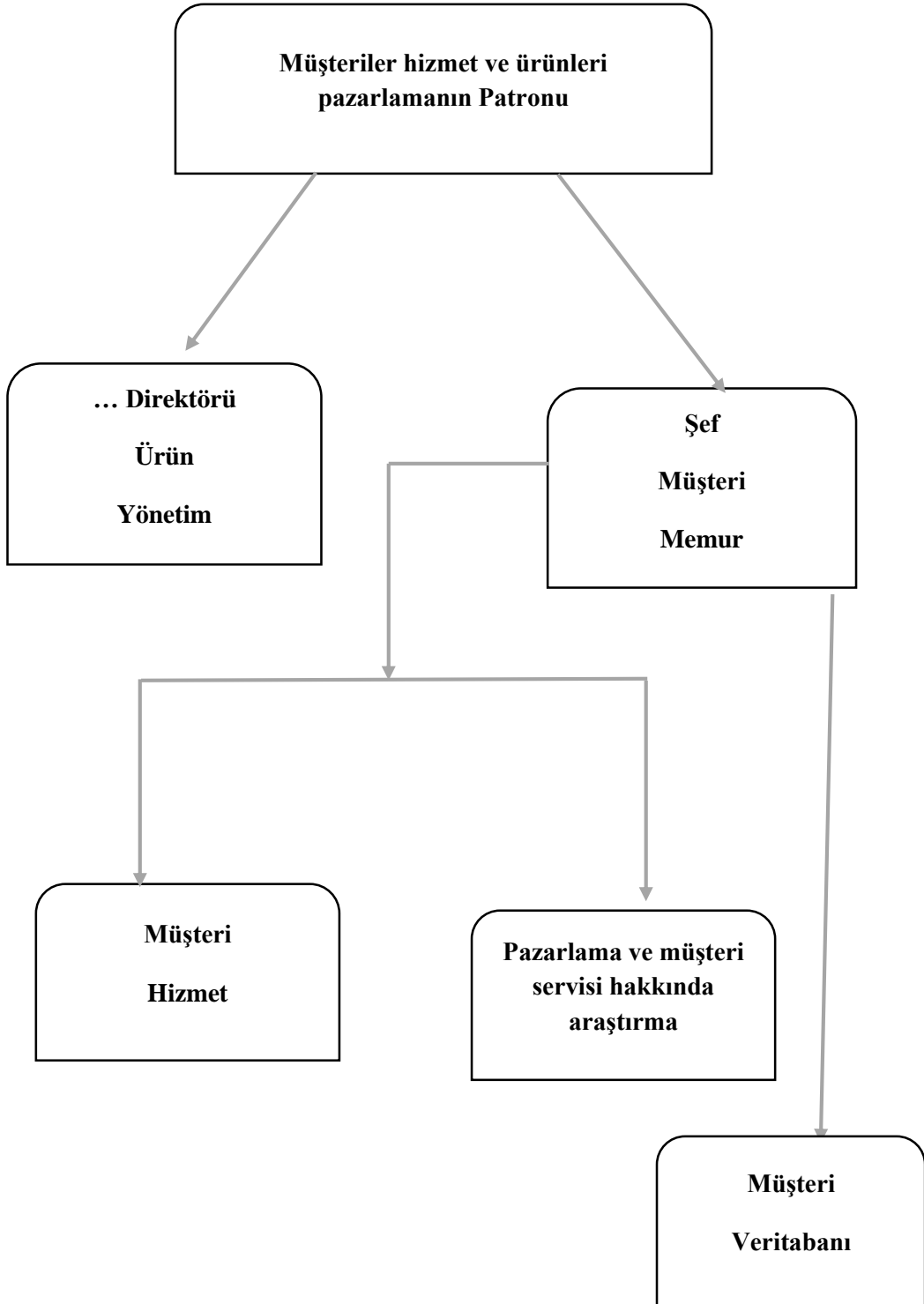
**Şekil 1.3. İlişki Programları**



Kaynak: Russell, 2001

**Müşteri İlişkileri Yönetiminin Geleceği:** Müşteri ilişkileri yönetiminin öneminin artması nedeniyle tüm bankalar, müşterilerle uzun vadeli bir ilişki kurmak için çalışmalarına hız vermektedirler. Bu sebeple, sadakati artıracak olan ürün ve hizmetleri müşterilerine sunabilmeleri, müşteri için en iyi seçimi yapabilmeleri ve müşterinin davranışını analiz edebilmeleri için bankaların müşterileri hakkında bilgi toplaması ve veri tabanı kurması gerekmektedir. Ayrıca, banka müşterilerin memnuniyet düzeylerini üst seviyelere çıkarmak için iletişim merkezi kapasitesini müşterilerin tüm çağrılarını alabilecek ve daha da önemlisi müşterilerin sorduğu tüm sorulara anında cevap verebilecek ve kötü hizmetlerin zamanında telafi edilmesine olanak verebilecek seviyeye çıkarmaya önem vermesi gerekmektedir (Russell, 2001).

Şekil 1.4. CRM'nin Geleceği



Kaynak: (Russell, 2001)

Müşteri İlişkileri Yönetimi modeline ilişkin stratejik bakış açısını ise aşağıdaki gibi özetleyebiliriz ( Radcliffe , 2001 ) :

**Müşteri İlişkileri Yönetimi İçin Vizyon:** Müşteri ilişkileri yönetiminin başarısı için beklenmeyen ürün ve hizmetlerin müşterisine katma değerde temsil edilen stratejileri ve uygulanışı belirleyerek iyi ve net bir vizyona ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece, bankanın müşterileri ile olan ilişkilerini geliştirmeye çalışanları motive ederek müşterilerin memnuniyetinin ve sadakatinin artması sağlanır.

**Müşteri İlişkileri Yönetimi Stratejisi:** Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi, müşteri ilişkileri yönetimi için hedef, elde tutma ve onlarla olan ilişkiyi geliştirme ve onlar için değer yaratma stratejisi hedeflerine ulaşılması anlamına gelir. Bunlar müşteri ilişkileri yönetiminin stratejileridir.

**Bankayla Müşteri Tecrübesi:** Müşterilerin deneyimi, müşterilerin bankayla işlem yaparken müşteri algısı ve bankanın onlar için sundukları değer hakkında bilgi verir. İyi müşteriler, müşterilerin memnuniyeti, bağlılıklarını ve uzun vadeli güvenlerinin artışı deneyimler. Ancak, kötü müşterilere ilişkin deneyimler, müşterilerle iyi ilişkiler kurmada etkili olur. Müşterilerin deneyimi onlara odaklanmalı ve müşterilere değer yaratmak ve iyi müşterilerin deneyimlerini devam ettirmek için ürün ve hizmetlerle ilgili müşterilerin notlarını kaydetmelidir.

**Organizasyonel İşbirliği:** Müşteri ilişkileri yönetimi teknolojilerinin uygulanmasının sadece müşterilere odaklanmak anlamına gelmediği çoğu bankanın ortak inancıdır. Örgütsel işbirliği, müşterilere ve değişen örgütsel yapılar, tazminatlara, teşviklere, becerilere ve bankanın kültürüne ilişkin yönlerini değiştirme ihtiyacı da bu kavramın kapsamı içerisinde yer almaktadır.

**Banka Süreçleri:** Banka sürecinin iyileştirilmesi, bankanın verimliliğini artırmak ve bankanın süreç iyileştirme için yararlanıcısı olduğu maliyetleri azaltmak için çalışır. CRM müşterilerin deneyimine katkıda bulunması gereken süreçlerin iyileştirilmesine sağlamıştır.

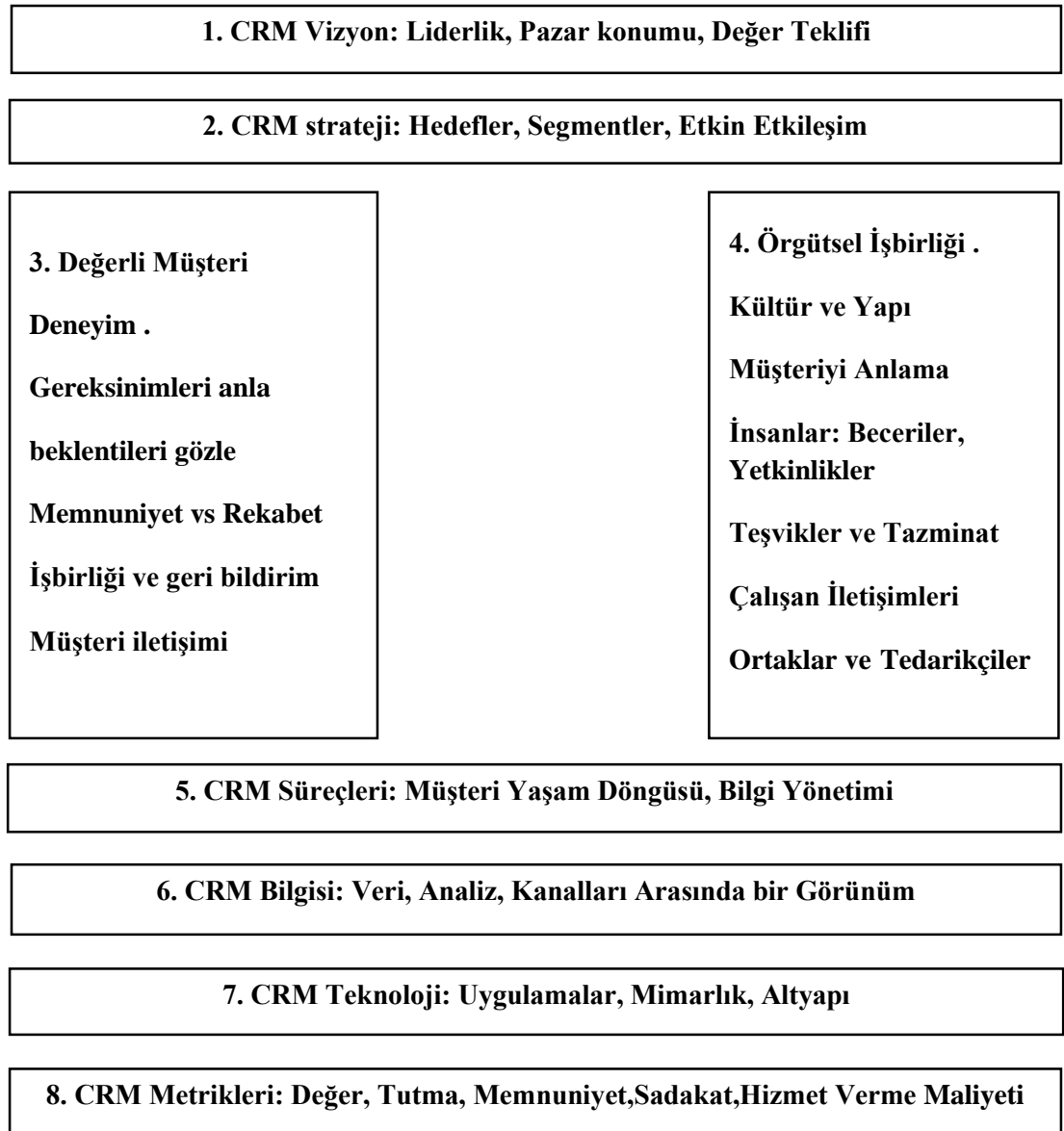
**Müşteri Bilgisi:** İyi ve doğru bilgiye ulaşmak, müşteri ilişkileri yönetimi stratejisini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için çok büyük önem arz etmektedir. Doğru bilgi, müşterilerle olan etkileşimin tüm kanallarda iyi olmasını sağlar. Elde edilen doğru

bilgiler ışığında müşteriler yararına planlanan ve çalışan bankalar CRM'nin strateji hedeflerine daha fazla ulaşır ve rekabet avantajı kazanır.

**CRM Teknolojisi:** Müşterilerle olan ilişkileri yöneten teknolojiler, CRM için gerekli bir stratejidir ve müşteri ilişkilerini yönetmeye yönelik süreçler için bir temel ve aynı zamanda bir destekleyici olarak düşünülür.

**Metrikler:** Metrikler müşteri ile olan ilişkiyi yönetmede bankanın başarısını ölçmek için bir model sunmaktadırlar. Ölçülebilen hedeflerin belirlenmesinde bankaların başarısını ölçmek için kullanılan metrikler: firmalar, müşteriler stratejisi, operasyonel süreçler ve Altyapı girdisinin metrikleri.

### Şekil 1.5. CRM Çerçevesinin Sekiz Yapı Taşı



Kaynak: (Radcliffe, 2001)

Aşağıdaki çerçevede müşteri ilişkileri yönetiminin bileşenleri sıralanmıştır (Ali M. Khouri, 2012):

**Müşterilerle İletişim Sistemi:** Bu sistem sayesinde müşterilerin banka ile etkileşimi sağlanır ve onlara gereken hizmetler sağlanabilir.

**Müşteri Veri Tabanı:** Bir veri tabanı yardımıyla banka müşterilere sunulan hizmet ve ürünleri kişiye özel hale getirebilir.

**Hizmet Kitapçığı:** Bu kitapçıkta bankanın sunduğu hizmetlerle ilgili tüm ayrıntılar açıklanmaktadır.

**Müşterilerle Yapılan İşlemler:** Müşterilerle gerçekleştirilen işlemler, müşterilerin bankayla olan etkileşimleri hakkında sağlıklı bilgiler sunmaktadır.

**Müşteriler Hakkında Genel Bilgiler:** Bankalar müşterileri ile olan etkileşimi sağlayan hizmetleri ve ürünleri sunabildiklerinden, bunlar müşteriler hakkındaki genel bilgi ambarıdır.

**Müşteri Süreçleri:** Müşteriler ile bankayı bir araya getiren süreç ve adımlar ile bu süreçleri ölçen önlemler ve müşterilere sunulan hizmetlerin etkinlik boyutunu analiz eden aşamaları kapsamaktadır.

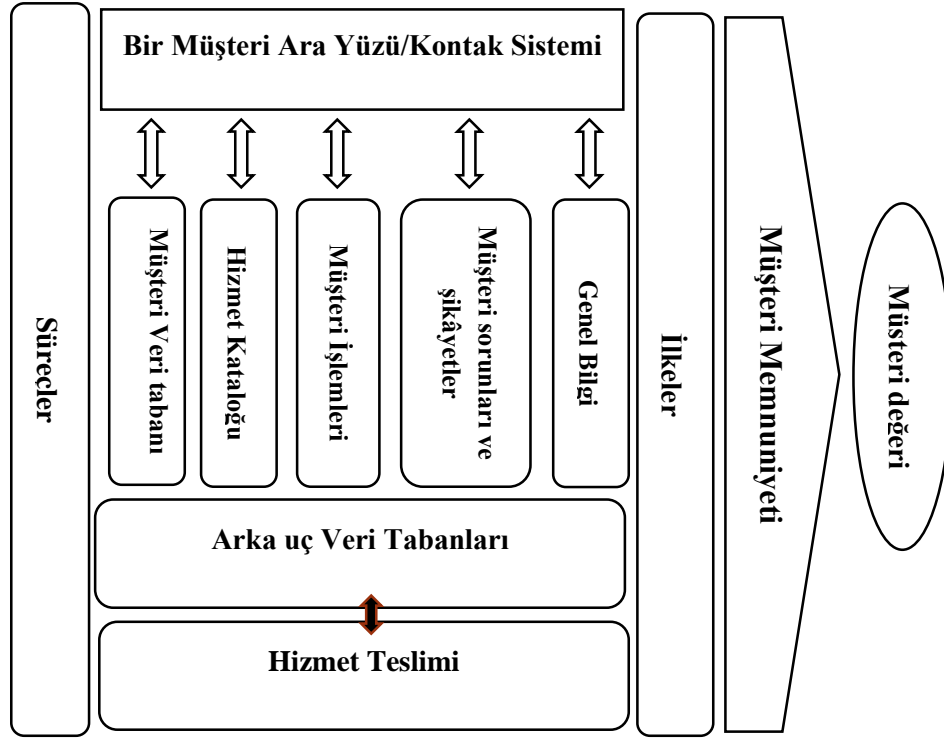
**Müşterilerle İlgili Politikalar:** Bu politikalar kuralları, yönetmelikleri ve müşterilerle iyi iletişim kurmayı tanımlar.

**Veri Tabanlarının Ayarlanması:** Veri tabanlarının ayarlanması, bankanın müşterinin gereksinimlerine cevap vermesini sağlamak için bankanın iç kaynaklarının önemli bilgilerini sağlar.

**Hizmetin Teslimi:** Müşterilere, onlarla karşılıklı etkileşim gereği ile hizmet vermek için çalışır.

**Müşteri Memnuniyeti:** Ürünlerde ve hizmetlerde katma değer oluşturmak için servis sunumunda, müşterilerin görüşünün ölçüsüdür.

**Şekil 1.6. Müşterilerle kurulan hizmet ve ilişki yönetimi çerçevesi**



Kaynak: Ali M. Khouri, 2012

## 2.4. Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati ve İşletme Performansı

CRM müşterilerin sadakatini sağlayan müşteri memnuniyetini destekleyerek iş performansını geliştirmeye yönelik olmalıdır. Müşteri memnuniyeti, bankaya bilgi ve müşterileri anlama vizyonunu verdiği durumlarda, müşterilerin banka ile iyi deneyimlerinin gelişmesini sağlar. Müşteri memnuniyetinin fazlalığı, müşterilerin ürün ve hizmet talebini geri satın alma niyetinde olduğu anlamına gelir ve bu da hizmet talebinin işletme davranışını etkileyen satın alma davranışını etkiler (Buttle, 2009).

Bankalar, müşterilerle uzun vadeli bir ilişki kurmaya ve bunun sağlanması için müşterilere sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini sürekli artırarak bu ilişkiyi sürdürmek zorundadırlar. Müşteri kaybı, bankacılık sektöründe müşteri memnuniyetinin ne derece önemli olduğunun ve müşteri sadakatini sağlamak için bankaların ne derece özen göstermeleri gerektiğinin bir göstergesidir (Keisidou, Sarigiannidis ve Maditinos 2015).

### 2.4.1. Müşteri Memnuniyeti

Müşterilerin memnuniyeti, müşteriye sunulan ürün ve hizmetten müşterinin memnun kalması ve yeniden satın alma isteğinde bulunmasıdır. Müşterilerin memnuniyetini ölçebilmek için

müşteri memnuniyeti ile çıktılar karşılaştırılmalıdır. Eğer müşteri beklentileri negatif ise müşteriler memnun olmamıştır. Ancak müşteri beklentileri pozitif ise; müşteriler sunulan hizmetten memnun olmuştur, anlamı çıkarılabilir. Bu nedenle bankalar, müşterilerin beklentilerini araştırmak için ne istediklerini ve beklentilerini bilmelidirler ve rakiplerin performansıyla karşılaştırmak için müşterilerin beklentilerini performansını ölçmeleri gerekmektedir. (Buttle, 2009). Müşteri memnuniyeti, bankanın sunduğu müşteri odaklı hizmet veya ürünün iyi bir geri dönüşüdür. Müşteri sadakatini artırmak, mevcut müşterileri tutmak ve diğer yeni müşteriler getirmek için sorunları ve engelleri ortaya çıkımadan önce çözmek gerekir (TARP, 1986).

Müşteri memnuniyeti, müşterilerin psikolojik faktörü, düşünce, his ve davranışlarının neler olduğunu bilmek ve her birisini ölçmek demektir. Müşteri memnuniyetinin tüm tanımlamalarında üç ortak şey vardır ve bunlar (Nayebzadeh, Jalaly ve Shamsi, 2013):

- Müşteri (hizmet veya ürün) bir şeyinin tanınması veya tutkulu bir şey olabilir.
- Ürün veya hizmet hakkındaki beklentiler müşterilerin odak noktasıdır.
- Verilen süre boyunca müşterilerin yansımalarıdır.

Müşterilerin memnuniyeti, ürün ya da hizmet ile ilgili beklentilerin toplanması konusunda müşterek hisler içindir. L. Keiningham ve arkadaşlarına göre (2007) müşterilerin memnuniyetini ölçen banka yöneticileri genellikle algılamayı müşterilere uygularlar. Banka müdürleri ve çalışanları ve müşteriler tarafından da bilindiği hallerde müşteri memnuniyeti, müşterilerin memnuniyeti konsepti olmaksızın ürün ve hizmetleri ölçebilir. (Zeithaml ve diğerleri, 2006). Müşteri memnuniyeti, bankalar için çeşitli avantajlardan oluşmaktadır. Müşterilere daha önce yapılmış bir araştırma bulunması durumunda, memnuniyet, ürünün geri satın alınması ve hizmetin müşteri tarafından bankanın kârlılığını arttıran ve satışını talep etmesi demektir (Kumar, Batista ve Maull, 2010).

Bankalar bazen müşterilere önem vermez. Memnuniyetin banka karının müşteri memnuniyeti ile ölçülmesinin zor bir sonucu veya müşteri memnuniyeti verisinin uygun şekilde anlaşılması olabilir. Ürün ve hizmetlerin müşterilerin memnuniyetini destekleme, geliştirme ve artırmada büyük rolü vardır. Ama daha da önemlisi, o, ürün tasarımında ve hizmet sunumunda yüksek kalitedir. Bankanın, yüksek kaliteyi garanti etmek için ürünlerin üretimi sırasında performansı yönetmesi ve takip etmesi gerekir. Ayrıca, hizmet sunumundaki kalite, müşterilerle iyi etkileşim gerektirir ve kalite,

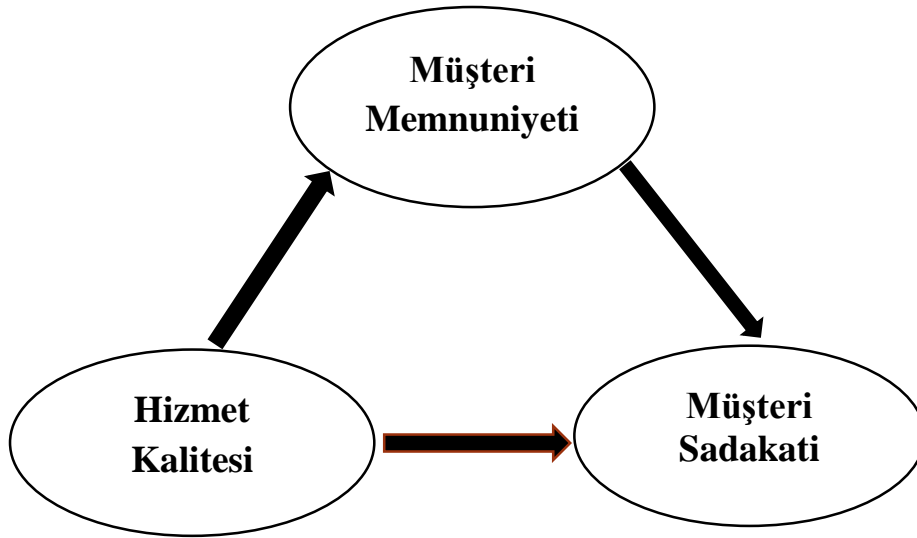
yönetimde büyük bir role sahiptir. Müşterilerle olan ilişki aşağıdaki noktaları içermektedir (Wiele, Boselie ve Hesselink 2001):

- Maddi Varlıklar: Binalar, ekipmanlar, aletler ve çalışanların görünüşü.
- Güvenilirlik: Söz verilen hizmetleri ve ürünleri sunmak.
- Güven: Müşteriler saygısı ve onları tam güven verilmesi.
- Sevgi ve Duygusal: Çalışanlar ve yöneticiler tarafından her müşteriyle ilgilenilmesi.
- Yanıt Hızı: Hızlı cevap vermek ve müşteriye hızlı hizmet sunmak

Banka, müşterilerin memnuniyetini doğru bir şekilde anlayarak müşterilerin memnuniyetini artırabilir ve uzun vadede müşterilerin memnuniyetinin müşterilerle olan ilişkisini iyileştirmek için önemli olduğu anlayışı geliştirebilir. Hizmet ve ürün kalitesi ürün bilgisi konusunda bir role sahiptir ve kalite hakkındaki müşterilerin beklentileri ile müşterilerin memnuniyetini belirlemektedir. Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi arasında bir ilişki varsa, müşteri memnuniyeti, müşterilerin beklentileri ve hizmet kalitesi performansı arasındaki karşılaştırmadır. Japon iş dünyası, çalışanların, müşterilerin, maddi durumunun ve çalışan memnuniyetinin birincil bir sürücü olarak bir ilişki olduğunu vurguluyor: Kaliteyi artıracak çalışan memnuniyetini artırmaya ihtiyaç duyulduğunda, müşteri memnuniyetini artırarak, ciro ve karlılığı artırır (Suzuki, Matsuoka ve Gurd 2013).

Müşteri memnuniyeti, ürünler veya hizmetler için bir yardımcı değildir. Müşterilerin memnuniyeti, ürünlerin ve hizmetlerin özellikleri ile ilgili müşterilerin beklentilerini temsil eder. Dolayısıyla müşterilerin beklenen ürün veya hizmetten memnuniyetleri hakkında çeşitli görüşleri olacaktır. Burada müşteri memnuniyeti bankada müşteri ilişkileri yönetimi stratejisinin ana unsuru olarak kabul edilir. Bu müşterilerle olan iyi etkileşim anlamında ve beklenen ihtiyaçlarını banka, çalışanlar ve yöneticiler tarafından karşılanarak müşteri memnuniyetini artırmaya yönelmektedir (Chung, et. al, 2015).

**Şekil 1.7. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti**



Kaynak: (Minh, Huu, 2016)

#### **2.4.2. Müşterilerin Sadakati**

Müşterilerin sadakatini ölçmek ve belirlemek için iki yöntem vardır:

- Müşteri davranışını ölçme
- Müşteri tutumlarını ölçme

Müşteri davranışın ölçüldüğü yerde müşterilerin tercih ettiği ürünlerin alım ve servis taleplerini ve davranışsal sadakati iki şekilde gerçekleşir:

- Müşterilerin faaliyeti, ürün ve hizmet talebinde süreklidir.
- Bankanın kapsamı müşterilerin harcama seviyesindeki payını korumaktadır.

İnançlar, hisler, ürün satın alma niyeti ve hizmet talepleri ile ölçülen tutuma gelince, tutum konusunda daha güçlü tercihi olan ve taahhüdüne katkıda bulunan müşterilerin tutumları daha sadıktır.

Banka, müşterilerin sadakatini iki yöntemle ölçebilir ve tanımlayabilir:

Birinci yöntem müşterilerin favori ürünlerini satın alma davranışlarını ve en sevdikleri hizmetlerin ve favori ürünlerin alımında müşteri davranışları takip edilerek müşteri davranışlarını ölçmektir. İkinci yöntem ise, müşteri durumunu, gelenek, inanç, duyu ve ürün satın alma isteği veya hizmet talebi gibi durumlarla ölçer. Sadakat, daha fazla satın alma ve hizmet talep eden müşterilerle gerçekleşir ve satın alma sürecinde güçlü bir tutum eğilimi veya hizmet talep eder. Müşteriler tarafından sadakat olmaması durumu çok kez satın alırken ve servis talep ederken ortaya çıkar ancak düşük tutum

trendinde ürün satın alır veya hizmeti ister. Banka, müşterilerin kilitlenme vakası, yüksek değişen maliyetler, ilgi eksikliği ve satın alma sürelerine ilişkin güçlü tutum eksikliği nedeniyle artan satın alma sürecini biliyor olabilir. Üçlü tutum ve düşük tutum, satın alma işlemini engelleyen ve hizmet talep eden sorunlar konusunda bankaya bilgi sağlayabilir ve güçlü tutum bankaya rakip direnç yükümlülüğünün gerekçelerini anlama konusunda yardımcı olabilir ( Buttle , 2009 ). Müşteri sadakati kavramı, ürünün satın alma sürelerinin artması ve banka mülklerinin mülkiyetinde olduğu hizmeti talep etmesidir. Müşteri sadakati, müşterilerin satın alma sürecinde devam etmesi ve diğer bankaların daha ucuz ürün fiyatlarını teklif etmelerinde veya bir müşteri hizmetleri sorunundan sonra da hizmet talep etmeleridir. Gerçekten sadık müşteriler devam edecektir (Reichheld and Sasser, 1990). Dolayısıyla sadık müşterileri geliştirmek istiyoruz çünkü müşterilerin bağlılığı banka üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Luo ve Homburg, 2007). Sadakat, müşterinin talep ettiği hizmetler ve ürünler gibi taleplerle ilgili olumlu bir hedeftir. Bu, bu davranışı destekleyen modeldir. Sadakat kavramını iki yöntemle derecelendirebiliriz (Nayebzadeh, Jalaly ve Shamsi, 2013):

- Görüşe göre
- Davranışa veya alışkanlığa göre

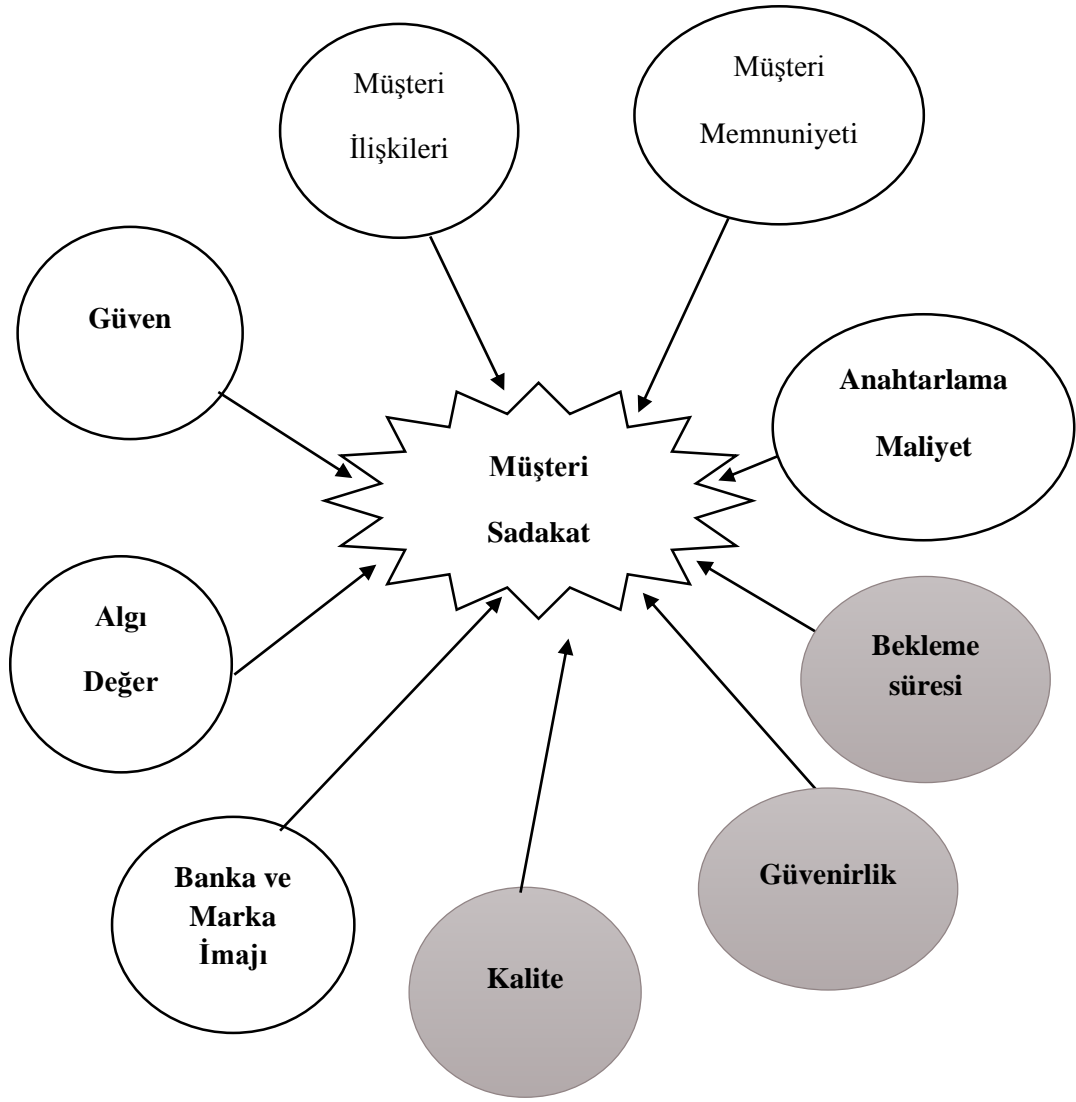
İlk yöntem, müşterinin geri alımlarda psikolojik olarak sarkması veya hizmeti istediği anlamına gelir. Bu yöntem, tekrar alımlara ve tekrar hizmet isteğine neden olan ürünler ve hizmetler için iyi bir gelişmeye odaklanır.

İkinci yöntem gelince, müşterilerin satın alma sürecine katılımı veya hizmeti talep etmeleri ve daha fazla kere satın aldıkları ve hizmeti talep etmeleri anlamına gelir. Müşteri memnuniyetine ilişkin ipuçlarının bankadaki finansal süreçleri artıracığına ve bunun nedeni müşterinin memnuniyetinin arttığına işaret ediyor. Müşteri memnuniyetinin sadece bir satın alma sürecinde artan sayılamayacağı ve hizmet talebinde bulunduğu değil, müşterilerin tutulması için yeterli değildir. İpuçları, müşteri sadakati artışı sağlayan hizmet kalitesi ve ürün kalitesi kavramını desteklemektedir. Ayrıca, banka ürünlerinin ticari markası ve bankanın sloganı müşterilerin memnuniyetini ve müşterilerin sadakatini de etkilemektedir. Bu, eğer banka olumlu bir imaj kurabilirse müşterilerin sadakatinin yüksekliğine ve müşteri sadakat artışına götürür.

Dolayısıyla, banka imajı ile müşteri memnuniyeti arasındaki olumlu ilişki müşterilerin sadakatine yol açmaktadır. Ayrıca, müşteriler, rakip bankalara kıyasla yüksek değeri elde ettiklerinde belirli bir banka hakkındaki sadakatlerini geliştireceklerdir. Müşteriler için yüksek değer, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve diğer ipuçları vardır, çünkü güvenin müşterilerin sadakatine neden olan önemli bir faktör olduğu müşteri memnuniyetinde ve müşterilerin sadakatinde pozitif bir etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir.

Ayrıca, pazarlama, ürün geliştirilmesine, uzun vadeli olarak müşteri ile olan ilişkinin geliştirilmesine ve sürdürülmesine hizmet sunarken müşterilerle olan ilişkinin genişlemesi, müşterilerin sadakatini yaratmada önemli bir faktör olarak görülmektedir. Burada ilişki, rakiplerinin geri kalanı hakkında rekabetçi bir özellik oluşturmaya ve müşterilerin memnuniyetini, bankanın sadakatine ve mali performansını artırmaya neden olmaktadır. Değişiklik maliyeti müşterilerin sadakatini etkiler ve zaman yatırımı, para ve psikolojik çabayı içerir. Böylece müşteriler diğer ürünlere ve hizmetlere geçişten kaçınırlar ve müşteriler diğer müşterilere kayma ve bu müşterilerin sadakatinin artması konusunda çekimser kalmalarını önerir (Kumar, Batista ve Maull, 2010).

**Şekil 1.8. Müşteri Sadakatının Ana Sürücülleri**



Kaynak: Kumar, Batista and Maull, 2010

Müşteri sadakati kavramı, ürün satın alımının artan süreleridir ve müşterinin pozisyonu, geri alım, hizmet talebi ve bankanın finansal performansı arasında ilişki bulunduğu yerde hizmet talep eder. Çalışanların sadakatini, müşterilerin memnuniyetini ve hizmet kalitesinin müşterilerin sadakatini olumlu etkilediğini keşfeden emsal araştırma vardır ve banka bilgi, etkililik, algı ve davranış ile müşterilerin sadakatlerini geliştirebilir (Minh, Huu, 2016).

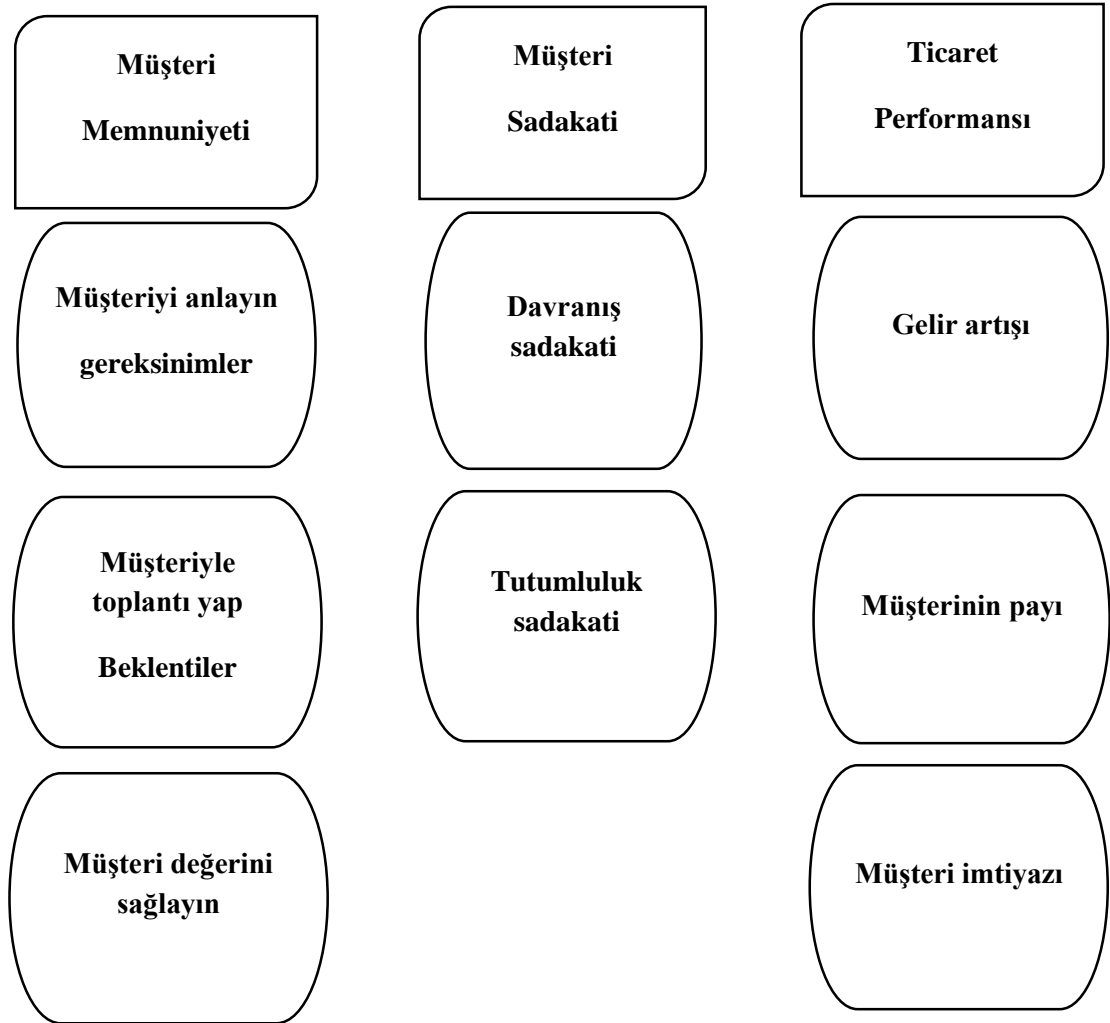
Müşterilerin bağlılığı gerekli bir şey ve bankanın gelişimi ve varlığı için önemlidir. Sadece müşterilerin sadakatini yaratılması ana hedef değil. Fakat, rekabet avantajı geliştirmede temel bir unsur haline geldi ve müşterilerin sadakatini iyi anlamak uzun vadeli müşterinin elde tutulmasını sağlar (Chung ve diğerleri, 2015).

### 2.4.3. İşletme Performansı

Müşteri ilişkileri yönetimi yürütülmesinin ardından işletme performansını ölçen performans ölçümleri vardır. Bunlar müşteri memnuniyeti dereceleridir, müşterilerin değişime uğraması, müşterilerin yükü veya masrafı, modern müşterilerin tutarı ve mülk sahip olma oranıdır. Müşterilerin memnuniyetinin ve sadakatının sonuçları, iş performansı için önemli faktörlerdir (Buttle, 2009).

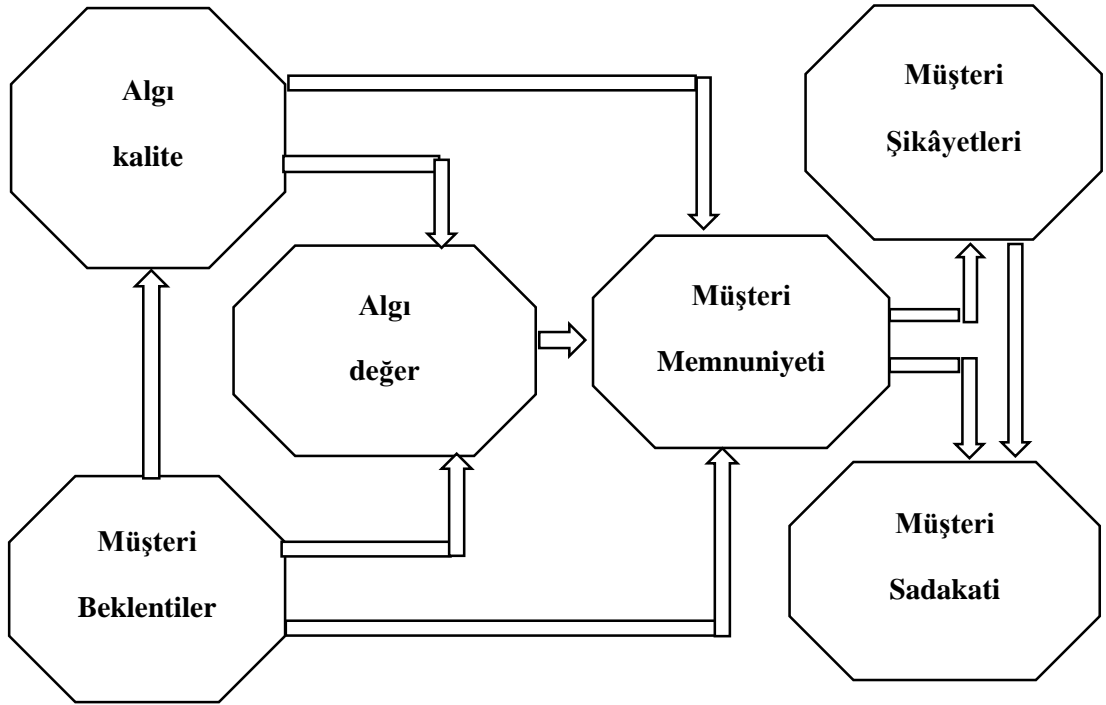
Bankacılıkta iş performansı düzenlemesi, müşteri edinimi, müşterilerin memnuniyeti ve müşterilerin bağlılığı için çok önemli bir misyon ve vazgeçilmez unsurdur. Dolayısıyla bankanın işletme performansındaki mükemmel performansı ve dinamiği, müşteri kazanımı, müşteri memnuniyeti ve müşterilerin sadakatine çok yardımcı olur (Nayebzadeh, Jalaly ve Shamsi, 2013).

Şekil 1.9. Müşteri memnuniyeti, bağlılık ve iş performansı



Kaynak: Francis Buttle, 2009

Şekil 1.10. Müşteri Memnuniyeti Modeli



Kaynak: Francis Buttle, 2009

## 2.5. CRM Projelerinin Planlanması ve Uygulanması

Müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasına yönelik aşamalar şunlardır (Buttle, 2009):

### 2.5.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Genişleme Stratejisi

137/5000 Stratejinin geliştirilmesi, CRM'in uygulanması ve müşterinin hedeflerine ulaşabilmesi için bankanın iyi bir politikasıdır ve aşağıdakileri içerir. (Buttle, 2009):

#### 2.5.1.1. Durum analizi

Bu analizin amacı mevcut müşterinin banka stratejisini tasvir, bilgi ve değerlendirmesi ve bankadaki analitik süreçlerin örgütsel modeli olarak çalışır. Statü analizinde aşağıdakiler bulunur:

- Müşteriler
- Pazarlama veya hizmet sunumları
- Kanallar

### 2.5.1.2.CRM'nin öğretilmesi

CRM öğretimi, CRM'de çalışanların katılımını doğru anlama ve bankadaki müşteri ilişkileri yönetimini geliştirme ihtimalini belirleme konusunda yol gösterir.

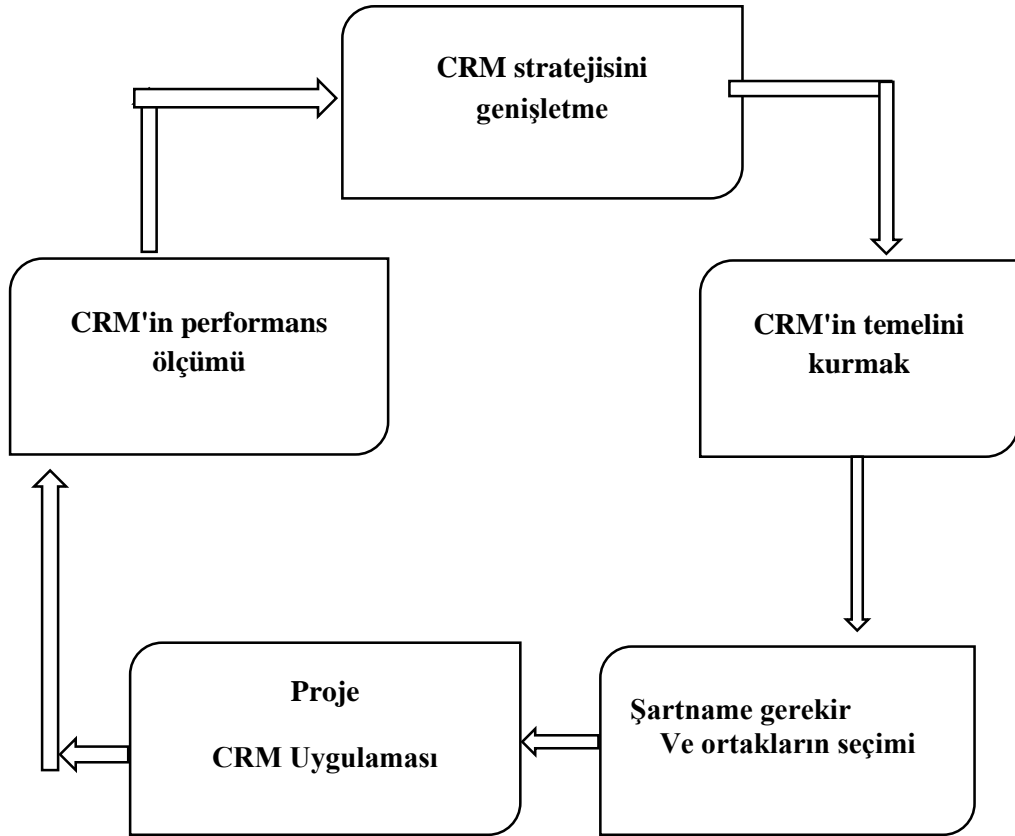
### 2.5.1.3.CRM strateji vizyonunun geliştirilmesi

Muhtemelen bankanın üst düzey yönetimi tarafından CRM'de incelenen bilimsel bilgiler hakkında strateji perspektifidir. Müşteri ile ilişki yönetimi için strateji perspektifi hakkında bankadaki çalışanlar tarafından tahmin veya beklenti olabilir. Müşterilerin ve stratejinin perspektifi, aynı şekilde ölçülebilen müşterek ilişki yönetimi sonuçlarının geliştirilmesine yol açar.

### 2.5.1.4.CRM için önceliklerin belirlenmesi

CRM öncelikleri, maliyetlerin düştüğü, hizmetlerin geliştirildiği, ürünlerin imalatının ve müşterilerin deneylerinin desteklendiği CRM'ye odaklanmalıdır.

Şekil 1.11. CRM programının tasarımı ve planlanması



Kaynak: Francis Buttle, 2009

#### **2.5.1.5. CRM hedeflerinin oluşturulması**

Müşteri memnuniyeti desteği, müşteri sadakati, bankanın gelir artışı ve maliyetlerin düşürülmesi gibi CRM için üç hedef bulunmaktadır. Bu nedenle, müşteri ilişkileri yönetimi stratejisi aşağıdaki hedefleri içerir:

- Pazarlama maliyetinin düşürülmesi
- İş ortağı sadakatının artırılması
- Kar marjlarının artırılması
- Öncü kalitesini ve dönüşümü geliştirin
- Satış masraflarının azaltılması
- Daha fazla müşteri kazanılması
- Pazarlama kampanyası veriminin yükseltilmesi
- Müşteri başına düşen karın yükseltilmesi
- Satış gelirlerinin artırılması
- Müşterilerin sadakat düzeyinin yükseltilmesi
- Müşterilerin elde tutulma oranlarının yükseltilmesi
- Müşteri memnuniyet oranlarının yükseltilmesi
- Çapraz satış fırsatlarının geliştirilmesi

Oluşturulan ölçülebilir hedefler, müşteri ilişkileri yönetimi uygulama değerlemesinde yardımcı olacaktır.

#### **2.5.1.6. Müşteri, yöntem ve yeni teknolojilerin belirlenmesi**

CRM hedeflerine ulaşmak için müşterilerin, kullanılacak yöntemlerin ve yeni teknolojinin belirlenmesi gereklidir.

#### **2.5.1.7. İş durumunun geliştirilmesi**

Müşteri ilişkileri yönetiminin maliyeti ve karı ile ilgili fizibilite etüdüne bağlıdır. CRM uygulamalarının faydaları:

- Daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti ve kalıcılık
- Daha etkili satış süreçlerinden elde edilen artan satışlar
- Müşteri hizmetlerinin üst seviyelere ulaşması
- Müşterileri sadakatının artması

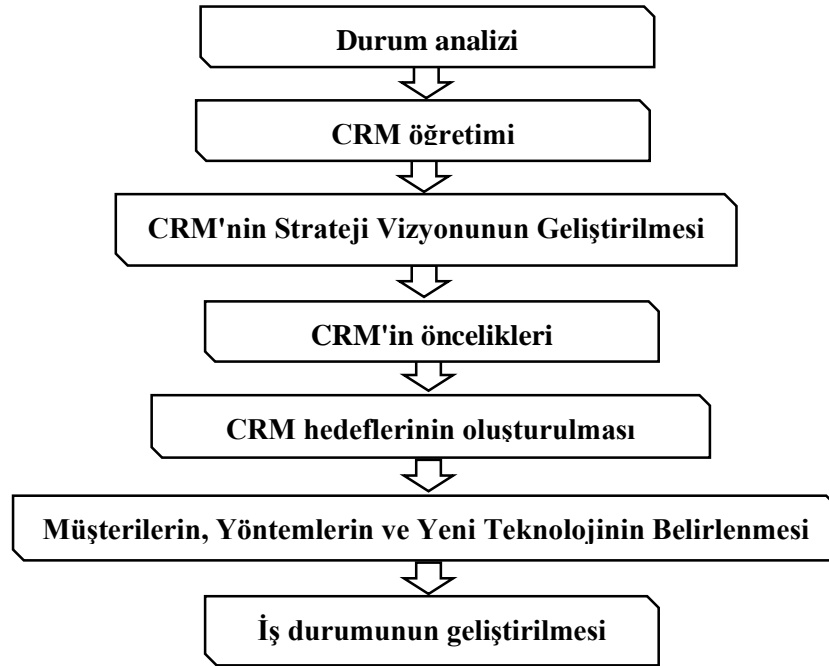
Maliyetler aşağıdaki nedenlerle azaltılabilir:

- Müşteri edinme maliyetlerini düşürmek.
- Müşteri hizmetleri maliyetlerinde azaltma.
- Müşteri yönetimi hesabını daha verimli kullanır.
- Müşteriye gelişmiş öncü.

Başarılı CRM için başarı faktörlerinin toplandığı stratejiler (Buttle, 2009):

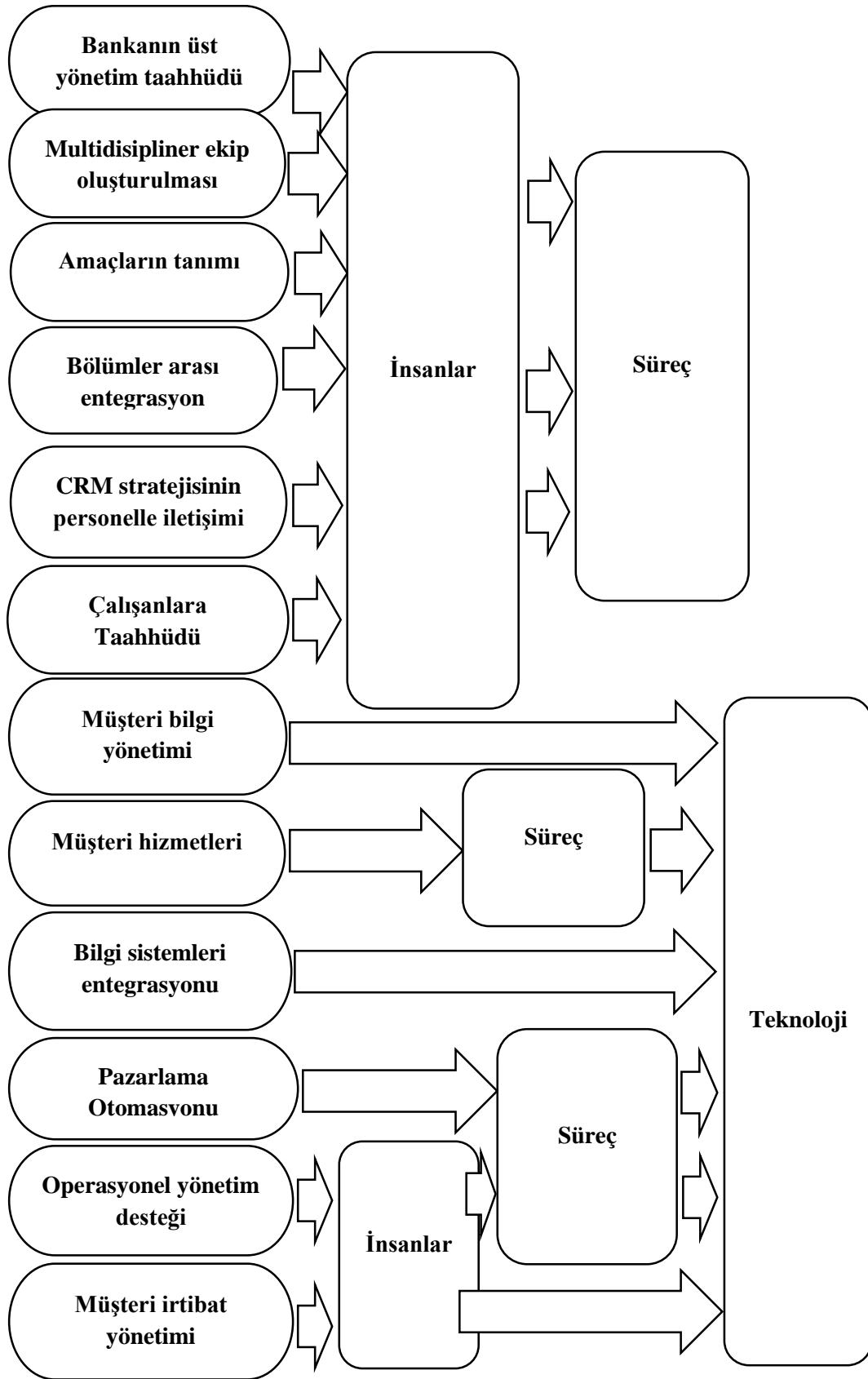
- Bankanın üst yönetim yükümlülüğü
- Çok görevli grubun kurulması
- Hedeflerin belirlenmesi
- Bölümler arası entegrasyon ve homojenlik
- Müşterilerle ilişki yönetimi stratejisinin bilgisinin çalışanlara aktarılması
- Çalışanların yükümlülüğü
- Müşterilerin bilgi yönetimi
- Müşteriler hizmetleri sunumu
- Bilgi sistemleri entegrasyonu
- Pazarlamanın otomatik çalışması
- Operasyon yönetiminin genişletilmesi
- Müşteri yönetimi ve müşterilerle kurulan bağlantının kontrolü

**Şekil 1.12. CRM stratejisinin geliştirilmesi**



Kaynak: Araştırmacı tarafından bu çalışma için düzenlendi

Şekil 1.13. CRM Stratejisi başarı faktörleri



Kaynak: Buttle, 2009

Müşteri ilişkileri yönetimi stratejisini başarmak için bir model olarak alınan bazı adımlar mevcuttur (Piskar ve Faganel, 2009):

- Strateji Dizisi: Banka, kapsamlı iş stratejisi dizisi için CRM orantılılığı bilmek zorundadır
- Yeteneklerin Değerlendirilmesi: Bankanın mevcut CRM yeteneklerini vurgulamak için yapılması gereken bir değerlendirme
- Fizibilite Çalışmalarının Hazırlanması: Çünkü banka, CRM uygulaması için sebeple yüzleşmek ister
- İcra politikasının oluşturulması: Bankanın hedeflere nasıl erişileceğini belirten politikanın oluşturulması ve uygulama politikası uygulayarak yürütmesi Thompson ve Nelson'a (2004) göre CRM stratejisi için üç bölüm var:
- Amaç Yaratma: Bankanın bakış açısı ve CRM stratejisi için amacı.
- Mevcut Durum Değerlendirmesi: Becerileri, yetenekleri, kaynakları, rakipleri ve ortakları dahil edin.
- CRM Stratejisinin Geliştirilmesi Planı: Bazen çok zaman gerektirir ve planı değiştirmek mümkündür. Ama daha önemlisi, başlamadan önce iyi bir planlamadır.

### **2.5.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulama Süreci Temelinin Oluşturulması**

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreci temelinin oluşturulması süreci ile ilgili başlıklar aşağıda sıralanmıştır (Böcek, 2009):

#### ***2.5.2.1. Banka çalışanları***

Çalışanların CRM projesine katılımlarının sağlanması muhtemelen daha başarılı bir müşteri ilişkileri yönetiminin hayata geçirilmesine yardımcı olacaktır.

#### ***2.5.2.2. CRM Uygulama alt yapısının kurulması***

CRM projeleri CRM çerçevesini tasarlar ve yürütürse, CRM proje rollerinin kesinliğini ve doğru sorumluluklarını belirlemeliyiz.

#### ***2.5.2.3. Değişen yönetim ihtiyaçlarını belirleme***

Aşağıdaki hususları içermektedir:

- Değişimi yönetmek için direktif grubunun kurulması.

- İyi bir perspektife erişin ve stratejik süreçler oluşturun.
- Değişimi sağlamak için örgüt engellerini ortadan kaldırarak hareketi desteklemek.
- Değişimin liderliği ve perspektif desteği.
- Organizasyon kültürünü yeniden kurarak değişim endüstrisi.

#### 2.5.2.4. Örgüt Kültürü

İnsan tipleri ve bireysel davranışları etkileyen ortak değerler dizisidir ve bankanın personeli ve yöneticileri üzerinde bir etkisi vardır. Örgüt kültürü, iş performansını etkilediğinde, müşteri ilişkileri yönetimi başarısının bir göstergesidir.

#### 2.5.2.5. CRM proje yönetimi gereksinimlerinin belirlenmesi

Proje politikası, bunu yapması gereken misyonu ve misyonu gerçekleştirecek kaynakları belirtir.

Şekil 1.14. CRM proje temellerinin oluşturulması



Kaynak: Bu çalışma için araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

#### 2.5.2.6. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi

Bu faktörler, CFS'lerin takip ettikleri işin sonuçlarını etkileyen özellikler ve değişkenlerdir :

- Açık bir müşteri stratejisi
- Örgüt kültürü ile işletme bölümleri arasındaki koordinasyon ve bilgi alışverişini destekleme.

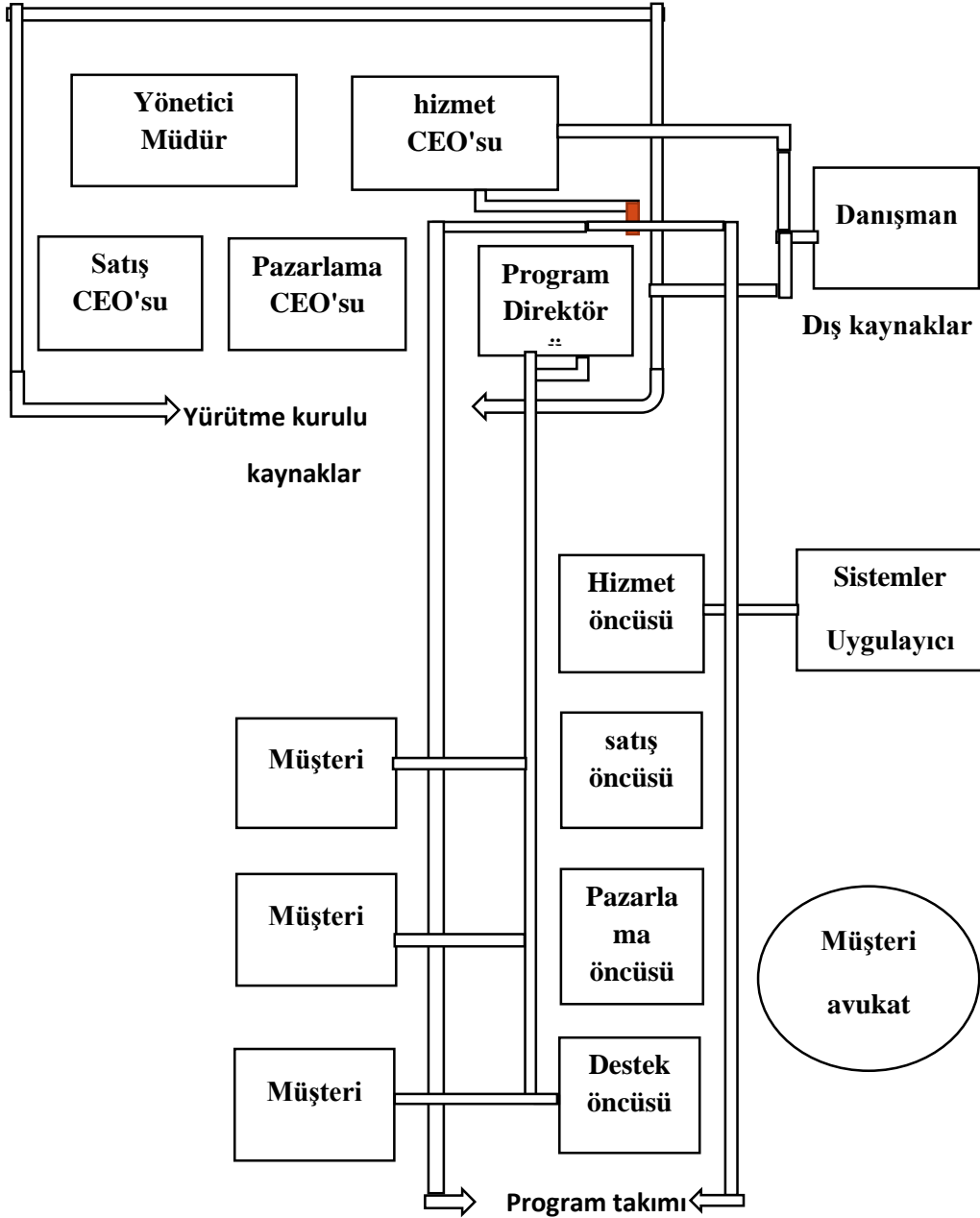
- Müşterilerin ilişki yönetiminin başarısı ile ilgili birleşik fikir konsepti.
- Müşterilerin ilişki yönetimi amaçlarının yürütme bakımı.
- Dakikalar sağlayın, müşterilerle ilgili bilgileri kullanabilir, bunlardan yararlanın.
- Otomasyon faaliyetlerine yoğunlaşma, çünkü maliyetler ve müşterilerin deneyleri üzerinde etkili olur.
- Çalışanların, yöneticilerin ve müşterilerin programcı planlamasına katılımına ve devreye almasına teşvik.

#### ***2.5.2.7. Risk yönetimi politikalarının genişletilmesi***

CRM başarısızlığının olası nedenleri:

- Modern teknolojiye olan güven eksikliği
- Müşterilerin bilgi eksikliği
- Müşterilerin hedefleri olmayan ücretler ve teşvik
- Müşterilere odaklanmayan örgüt kültürü
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemlerinin güncel olmayışı
- Tasarlanan sistemlerin ve destek faaliyetlerinin eksikliği
- Müşterilerle ilgili veri ve bilgi kalitesindeki yetersizlikler
- Yönetimsel eylemlerin verimsizliği
- CRM projelerini yürütmeden sorumlu grup çalışanlarının verimsizliği
- Gerekli düzeltmelerin ve süreç takibinin yapılmaması

Şekil 1.15. CRM uygulaması için Yönetim yapısı



Kaynak: Buttle, 2009

### 2.5.3. İhtiyaçların Belirlenmesi

CRM uygulama ve ihtiyaçların belirlenme süreci aşağıdaki başlıklar altında toplanmaktadır (Buttle, 2009):

#### 2.5.3.1. Yol haritasının belirlenmesi ve iyileştirme

Bu adım, daha etkili olabilmek için ilgilenilmesi gereken süreçlerin belirlenmesini içerir. İş süreçlerinin tanımı, banka tarafından verilen ürün ve hizmetleri alabilmek için müşterilerin gerçekleştirdiği faaliyet ve eylemlerdir.

Bankadaki müşteri ilişkileri yönetiminin stratejik hedefi, müşterileri için rakiplerinden daha iyi değer yaratmaya çalışmak olmalıdır. Ürün ve hizmet geliştirme süreçleri her zaman rakipler hakkında doğru ve gerçekçi bilgiler edinilmesi, iyi ve yenilikçi fikirler ile rakiplere göre fark yaratılmasını kapsar.

#### ***2.5.3.2. Verilerin Kontrolü ve Yetersizliklerin Analizi***

Bu adım, CRM stratejisinin müşterileri kazanması ve muhafaza etmesine yardımcı olan verileri kullandığı CRM'nin uygulanması için gerekli verilerin belirlenmesini içermektedir. Operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi günlük çalışmaların yönetiminde müşterilerin verilerini kullanır. Analitik müşteriler ilişkileri yönetimi en karlı müşterileri bilmek için müşterilerin verilerini kullanır. İşbirlikçi müşteri ilişkileri yönetimi, kanalların iletişim hedeflemesini sağlamak için müşterilerin verilerini kullanır. Bu aşamadaki müşteri ilişkileri yönetiminin planlanması, mevcut ve gerekli veriler arasında sakatlığın arttığı CRM ve tarama ve envanter için gerekli verilerin belirlenmesini gerektirir. Muhtemelen CRM için gerekli veriler ve gelecekte gerekli veriler arasında mükemmellik. Çünkü müşterilerin veritabanı geliştirme maliyetleri yüksek olabilir. Bu nedenle bankalar tarama ve veri ihtiyacı envanterinde daha doğru olmalıdır.

#### ***2.5.3.3. Eski teknolojilerin güncel hale getirilmesi***

Bu adım, CRM'ye bilgi teknolojisinin ihtiyaçlarını, CRM'ye yardım eden ve iş gereksinimlerini karşılayan uygulamaları içermektedir.

#### **2.5.4. CRM Uygulaması ve Başarılı CRM Uygulaması Temel Faktörleri**

Müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanmasında kendileri için akreditasyona ihtiyaç duyulacak adımlar ve aşamalar vardır ve bu aşamalar çekim veya cazibe, terfi ve bakım içerir. Bu aşamalar ve adımlar banka ilişkilerinin müşteriyle olan önemini bilir ve pekiştirir ve tüm aşamalar ve adımlar, bir aşamadan başka bir aşamaya kadar farklı olacak olan farklı etkinlikler, politikalar ve örgütlere odaklanarak müşterilerin ilişkileri üzerinde etkili olurlar ( Ali ve Farideddin, 2013 ):

##### ***2.5.4.1. Çekim veya cazibe***

Bu aşama ürün ve hizmet liderliğini, mükemmellik ve yeniliği desteklemek için çalışır.

#### **2.5.4.2. Promosyon**

Bu aşama, mevcut müşterilerin kârlılık desteği, bölünme ve müşterilerin hizmetlerinin maliyetlerinin düşürülmesi üzerinde çalışır.

#### **2.5.4.3. İlgı ve alaka**

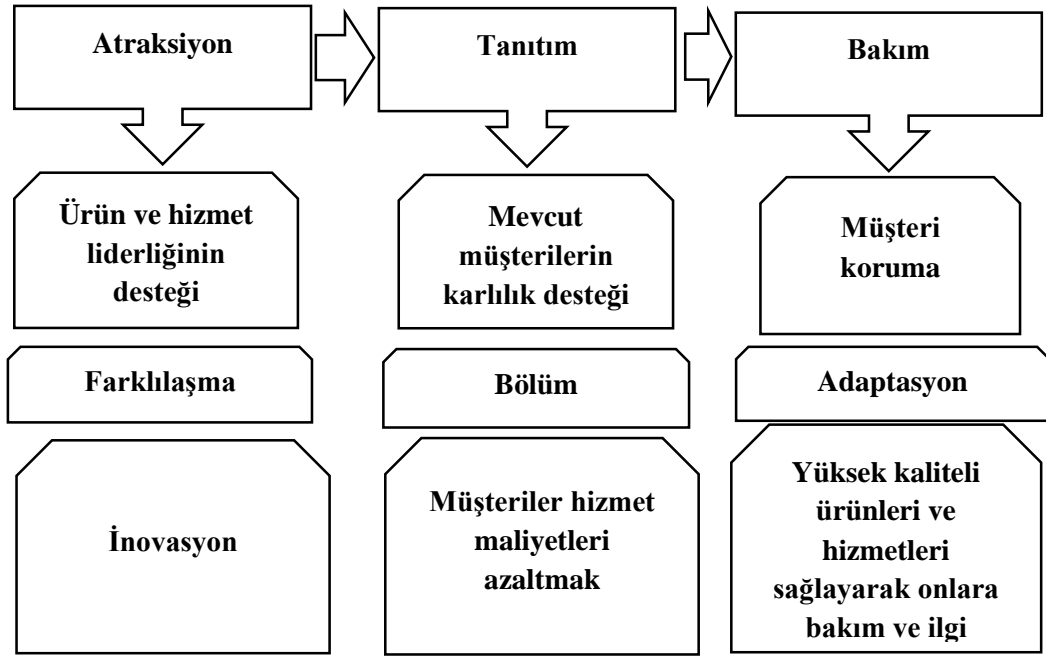
Bu aşama, müşterilerin bakımında ve yüksek kaliteli ürünleri ve hizmetleri sağlayarak onlara bakım ve ilgi gösterilmesi için çalışır. (Ali ve Fariddeddin, 2013) . Mahmudü, Ali ve Mohamed (2010)'e göre başarılı bir CRM uygulamasının dört faktörü vardır:

- Müşterilerin Memnuniyetini Geliştirme: Müşterilerin memnuniyeti, ihtiyaçlarını karşılayan mevcut hizmet ve ürünlerdeki müşterilerin memnuniyetidir ve müşteri memnuniyeti, müşterilere memnuniyet seviyesinin ne olduğunu sorarak, CRM sisteminin başarısının öznel bir ölçümüdür.
- Müşterilerle ilişkinin derinleştirilmesi: Müşteri ilişkileri, bir bankayla bir tüketici arasında müşterilere finansal bir ürün veya hizmet sunmak için devam eden bir ilişki olarak tanımlanmaktadır.
- Müşteri edinme oranı artan: Müşteri edinme, yeni müşteriler kazanma işlemidir. Müşteri edinme yeni müşteriler edinmek anlamına gelir. Bununla birlikte, müşteri kazancı terimi, müşterileri elde etmek ve elde tutmak için gerekli olan tüm faaliyetleri temsil etmek için kullanılır. Yeni müşteriler kazanmanın yanı sıra, müşterilerin ürün, hizmet ve müşteri tutma ihtiyaçlarını belirlemeyi de içerir.
- Müşteri Saklama Oranının Artırılması: Müşteri saklama oranı, belirli sayıda hizmet talep süreci ve ürünüyle tanışan müşterilerin tutulduğu orandır.

#### **2.5.5. CRM performansının değerlendirilmesi**

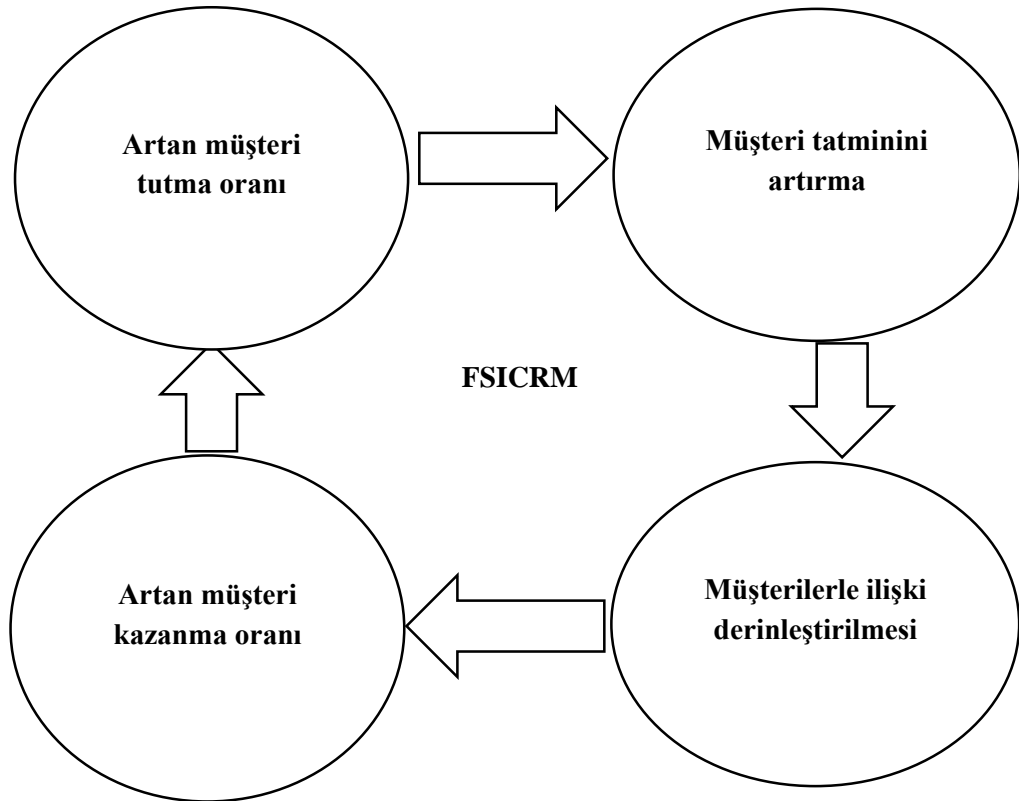
CRM proje ve performans ölçümü tarafından değerlendirilmesi ve CRM proje ve işine ilişkin sonuçların bilinmesidir. CRM projesinin sonuçları, CRM'in uygulanmasına kadar bilgi ve ölçümü gerektirir ve destekler. İş sonuçlarına gelince, müşteri ilişkileri yönetimi projesinin başarısını ve arzulanan hedeflerini bilmek ve ölçmek gerekir (Buttle, 2009).

Şekil 1.16. CRM uygulamasının aşamaları



Kaynak: Ali ve Farideddin, 2013

Şekil 1.17. Başarılı CRM uygulamasına götüren faktörler



Kaynak: Mahmud, Ali ve Mohamed 2010

Müşteri ilişkileri yönetiminin bankanın gerektirdiği şekilde uygulanması, müşterilerin ilişki yönetimi uygulamaları ve müşterilere yönelik politikalarından kaynaklanmaktadır. Müşterilerin ilişki yönetimi politikalarına odaklanmak, müşterilerin kazanılmasına, onları tutmaya ve müşterilerin karlılığının artmasına neden olur. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasını başarılı olarak tanımlayan politika, banka için ortam ve statü içinde olmalı ve CRM politikasının başarıyla uygulanmasını sağlamalıdır. Müşterilerin ilişki yönetimi politikasının uygulanmasında riskler ve engellerden dolayı bankalar bunu yapmaya hazır değildir. Müşteri ilişkileri yönetimi politikasının uygulanmasında teknolojiye bağımlı olmak mümkündür.

## **2.6. CRM Planlama ve Uygulama üzerine Farklı Çalışmalar**

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması, müşterilere hizmet sunma ve bu hizmetin müşteriler için perspektif sunmaktır. Burada konu müşteri hizmetleri iletişim kanallarıyla müşterilerle etkileşimi gerektirir ve bu ilişki verimli ve yüksek kalitede olmalıdır. Müşteri hizmetinde dikkate alınması gereken noktalar: operasyonel verimlilik, müşteri memnuniyeti ve verilen hizmetin kalitesidir. Burada müşteri, kalmayı veya kalmamayı seçebilir. Müşteri ilişkileri yönetiminin politika uygulama aşamalarında aşağıdakiler gerekir: Müşterilerin belirlenmesi, hizmetin farklılaşması, müşterilerle etkileşim ve müşteriler arasındaki farklılaşma (Berndt, Herbst ve Roux, 2005):

**Müşterilerin belirlenmesi:** Müşterilerin belirlenmesi bankanın müşteriler seçimine yardımcı olur. CRM'in politika uygulanması için müşterilerin belirlenmesi önemlidir ve müşterilere olan inanç, CRM'in politika uygulama başarısına katkıda bulunacaktır. Bu müşterilerin, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde bankaya yardımcı olacak özellik, ihtiyaç ve beklentileri vardır. Bu nedenle, banka, müşterilerin politika uygulamasında yardımcı olacak müşterileri elde etmek için müşterileri belirlemeli ve bu da, müşteriler hakkında iyi bir geçmişin oluşturulmasına yardımcı olan verilerin ve bilgilerin toplanması yoluyla olmalıdır.

**Hizmetin Çeşitlendirilmesi:** Hizmet farklılaştırması müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için bankanın sunduğu farklı hizmet ve ürünler düzeyindeki farklılaşmadır. Banka müşterileri belirlemeli ve ona göre hizmet hazırlamalı veya kabul etmelidir.

**Müşteriler ile etkileşim:** Müşteriler ile etkileşim önemli bir süreçtir. Çeşitli iletişim kanalları ve bilgi teknolojisi setleri ile müşterilerle güçlü bir ilişki kurmaya yönetilmelidir. Çünkü ilişkiler, müşterilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve isteklerini belirleyen bu kanallar ve teknolojilerdeki müşterilerle iletişim olmadığı sürece gelişemez. Müşterileri ile ihtiyaçları hakkında haberleşme metotlarının gelişmesi , hizmet sunumu ve kalitesiyle ilgili müşteri beklentilerinin artmasına yol açmaktadır.

**Kişiyeye özel ürün, hizmet ve iletişim:** Banka, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini tahsis etmektedir. Müşteri istekleri doğrultusunda ürün ve hizmet vaat eder ve sunar. Özelleştirme, müşterilere özel ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olur ve özelleştirme hedefi, müşterilerin memnuniyetini ve müşterilerin sadakatini arttırmaktır.

Müşterilerin ilişkileri yönetiminin uygulanması politikası önemlidir. CRM uygulama programı başarısız olmaması ve bu programı uygulamak için iyi bir grubun seçilmesi için dalga politikası olmalıdır. Müşteri ilişkileri yönetim sistemlerini, banka uygulamaları ve müşterilerin ilişkileri yönetimi ile birleştireceği için, müşterilerin bankayla olan ilişkilerini kolaylaştırması gerekir.

Müşterilerin ilişki yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, müşteri ilişki yönetiminin mükemmel bir kullanımda olması gerekmektedir. Ayrıca, CRM sisteminin desteklenmesi ve başarılı bir şekilde benimsenmesi ve banka çalışanlarının ve yöneticilerinin CRM kültürünü kabul etmeleri ve yeni kültürünü uygulamaya hazır olmaları önemlidir (Blery, 2006)

Müşteri ilişkileri yönetiminin başlaması, müşterilerin banka süreçlerini iyileştirmek ve değiştirmek için bir politika ve bir bilgi sisteminin kullanılmasıdır. Üst düzey banka yönetiminin ve CRM programının yöneticisinin desteklenmesi önemlidir. Çünkü müşteri ilişkileri yönetim programı yöneticisi, bankanın talepleri, beklentileri, güçlü yönleri ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibidir. CRM yöneticisi, bir yazılım çözümü tedarikçisi ve programı denetleyen çalışanlar arasında iletişim kurabilir. CRM programının yöneticisi, CRM programı hakkında genel bir bakışa sahip olmalıdır ve o bir müşteri ilişkileri yönetim programının nihai uygulamalarından sorumludur ( Piskar ve Faganel, 2009).

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulanmasının iki bileşeni içerir:

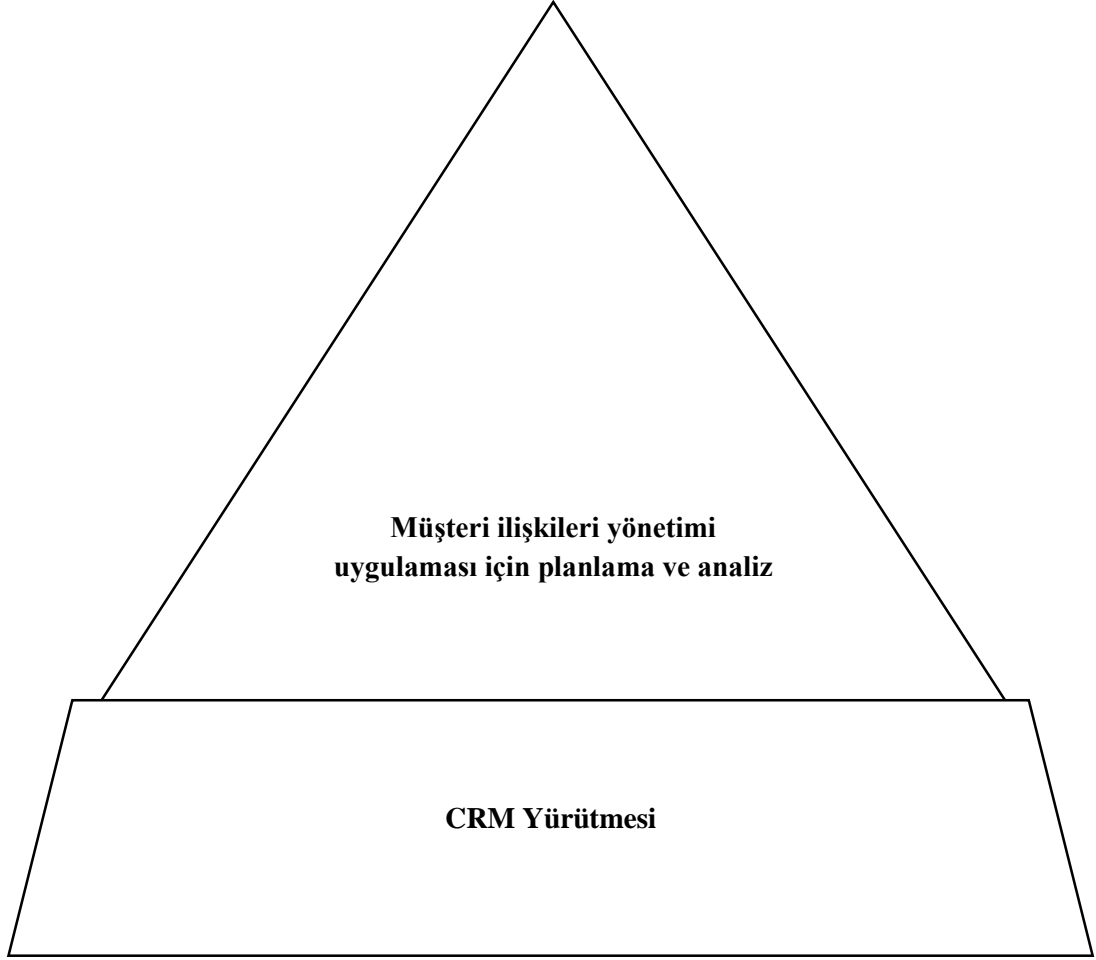
- Müşteriler ilişkileri yönetimi desteği amacıyla teknoloji sistemleri tasarımı
- Banka işlemleri yönetimi için iyi bir strateji yapma. Müşteri ilişkileri yönetimi, bankanın işlevsel bölümleri arasındaki işbirliğini kolaylaştırır. Müşterilerin ilişki yönetimi uygulamasının içerikleri arasında şunlar yer alır: ürün satış ve pazarlama gibi işlerin fonksiyonları. Müşteri hizmetlerinde kalite güvencesi. İnsan kaynakları yönetimi, üretim süreci ve muhasebe müşterilerin ilişkileri yönetimi aracılığıyla etkilenmektedir (Ettinger, 2005) .

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması için teknoloji bileşenleri, kayıtları birbirine bağlayarak müşterilerin veri tabanını yönetmeye yönelik programa odaklanır. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulaması teknolojisi, müşteriler için değerler, banka ve müşteriler arasındaki etkileşim modelleri sunmaktadır. Müşteriler İlişkileri Yönetimi uygulama modelinin üç önemli aşaması vardır (Hansotia, 2002):

- Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ve Organizasyon İstekliliğinin Strateji Taslağı: müşteri ilişkileri yönetiminin iyi anlaşılmasını geliştirmek ve müşterilerin ilişki yönetimi uygulama sürecinde organizasyonel iyileştirmeyi sağlamak için isteklilik önemlidir ve gerekir. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulama süreci banka için üst yönetimin işbirliği ve destek ve müşteri ilişkileri yönetimi edinimi için bankanın her bölümünde yükümlülük gerektirir.
- Planlama Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulanması İçin Analiz: Bu aşamada müşteri ilişkileri yönetimi uygulama sürecinin analiz ve planlama, ve kurulumda kullanılacak teknoloji değerlendirilir. Ayrıca, istenen veri ve bilgileri uygunluğuyla değerlendirmelidir.

CRM'in Yürütülmesi: Müşteri ilişkileri yönetimi programı uygulanması için hazırdır. Bazı uygulama engelleri ve sorunlar olabilir. Bu nedenle, müşteri ilişkileri yönetimi çözümünü başarmak için uygulamayı başlatırken programı izlemeli, dikkat etmeli ve bakımını yapmalıdır.

**Şekil 1.18. CRM uygulama stratejisi modeli**



Kaynak: Hansotia, 2002

CRM proje planlaması, müdürler ve çalışanlar arasında müşterilerin geliştirilmesi ve yönetimi için işbirliği yapılmalıdır. CRM projesinin başarısı için bazı temel unsurlar vardır ( Olaru , 2000 ):

- Bir bankanın strateji hedefleri ile uyum sağlayan CRM proje yöneticisinin etkinleştirilmesi.
- CRM teknolojisinin banka kaynak planlama bilgi sistemi ile birleştirilmesi.
- Banka ile müşterileri arasındaki etkileşim için strateji ortaklığı programı oluşturulması. Planlama programına ihtiyaç duyan kaynakları tanımlamalı ve gerçek olaylar ile beklentiler arasındaki basamaklar ve karşılaştırmalar üzerine bir projenin gelişimini kaydetmelidir.

CRM, banka müşterileri üzerinde iyi bir anlayış ve odaklanma yükümlülüğüne ihtiyaç duyar. Yöneticilerin ve personelin yükümlülüğü ve müşterilerin bakış açısı bakımından olmalıdır (Dyche ve Wesley, 2002).

## **2.7. Müşteri Veri Tabanlarının Geliştirilmesi, Yönetilmesi ve Kullanılması**

Müşteri ilişkileri yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve müşterilerin kazanılmasını destekleyen ve bunları koruyan müşteri ilişkileri yönetimi politikasının algılanışında ve müşterilerin bilinmesinde genişleme amacı gereklidir. Müşterilerin veritabanı, müşteri ilişkileri yönetimi politikası ve etkililiğinin uygulanması için bir temeldir, destekleme, tasarruf, tahsis ve müşterilerin kullanımı, veri ilişkileri yönetiminin performansı için önemlidir (Buttle, 2009).

### **2.7.1. Müşteri veri tabanının geliştirilmesi**

Veri tabanları, müşterilerin bilgilerini içeren dosyalar, kayıtlar ve alanlardır; ürünlerin satışı ve servis talebi süreçlerini içerir. Müşteri veri tabanı oluşturma konusundaki başlıca altı adım şunlardır:

#### ***2.7.1.1. Veri tabanı işlevlerinin tanımlanması***

Veritabanları, stratejik CRM, operasyonel CRM, analitik CRM ve işbirlikçi CRM gibi tüm müşteri ilişkileri yönetimlerini desteklemektedir. Stratejik CRM, ürün ve hizmet pazarlaması ile müşterilere sunulan ürün ve hizmet teklifleri, iletişim kanalları, rakipler ve müşterilerin kazanılması ve tutulması için onları hedeflemeleri gereken müşterileri belirleme konusunda veri ve bilgi gerektirir. Veri ve bilgi müşterilerin operasyonel CRM ve analitik CRM için önemli olduğu gibi operasyonel CRM, günlük süreçleri yönetmede müşterilerin verilerine bağlıdır ve analitik CRM, pazarlama, satış süreçleri ve müşteri servislerini güçlendirmek ve desteklemek için müşterilerin verilerine bağlıdır .

#### ***2.7.1.2. Bilgi gereksinimlerinin tanımlanması***

Bankaların yöneticileri, müşterilerin ilişki yönetimi politikalarının uygulanması için birçok veri ve müşterinin bilgisine ihtiyaç duymaktadırlar:

- Hizmet veya ürün satın almak (isim) ve (diğer isimleri) gerektiren müşteri kimdir? Ayrıca müşteri faturası, yerin adresi, mobil sayısı, faks sayısı ve mail.

- İşlemsel: Müşteri ne satın aldı ve ne zaman veya istediği hizmeti ? Müşteriye ne teklif edildi.
- İşlem geçmişi veya hizmet: - ne hangi müşteri hizmet için talep tarihidir veya ürün satın almak, ne zaman .
- Ürünler ve hizmetler: Müşterisi olan hangi servis veya ürünler? Müşteriler ne zaman ürün satın aldı ve hizmeti istedi? Herhangi bir hizmet ve ürün sorunuz oldu mu?
- Müşterilerin iletişim tercihleri: Müşteriler, bankayla olan bağlantıyı mobil, faks ve e-posta yoluyla tercih ediyor veya yüz yüze görüşüyor mu? Banka müşterilerin arzuladığı ve tercih eden iletişim araçlarını kullanırsa, bu demektir ki banka müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamıştır. Çünkü müşterilere tercih ettikleri iletişim araçlarını sunan birçok banka var.

### ***2.7.1.3. Bilgi kaynaklarının saptanması***

Veritabanı oluşturmak için dahili ve harici bilgileri toplamalı ve bilgi toplamaya ihtiyaç duyan mevcut veriler ve veriler hakkında bankadan emin olunuz. Çünkü iç veriler müşteri ilişkileri yönetimi için önemlidir. Banka ile müşteriler arasındaki bağlantıyla toplanan mevcut bilgilerin nerede olduğu . Dahili veritabanları içerir:

- Müşteriler hakkında bilgi içeren pazarlama süreçleri, onlarla ilgilenen müşterilerimizin türleri, müşterileri ile iyi iletişim kanalları ve müşterilerin istediği ürünler.
- Müşteri hizmetleri, müşterilere sunulan hizmetler, hizmet talepleri, hizmetle ilgili müşteri memnuniyetinin süresi, müşterilerin talepleri, sorunları, düzeltilmesi ve çözülmesi gereken engelleri, müşterilerin sorguları ve müşterilerin sadakatini içeren bilgi veya verileri içerir .
- Ödeme ve durdurma süreçleri hakkında bilgi içeren Kredi Verileri.
- Satın alma tarihini, satın alma bedelini, müşterinin adını, iletişim özelliklerini ve müşterilerin hesap numaralarını içeren satış kayıtları ve müşterilerin faturaları. Harici veriler dahili verileri destekleyebilir. Pazarlama veritabanı ve servis veritabanı gibi diğer veritabanlarından edinmek mümkündür.

### ***2.7.1.4. Veri tabanı teknolojisinin ve donanım platformunun seçimi***

Müşterilerin verilerini veri tabanlarında aşağıdaki yollarla kaydetmek mümkündür:

- **Hiyerarşik:** Hiyerarşik yöntem, verileri birçok veri düzeyinde hiyerarşik bir şekilde kaydeder. En üst düzeydeki veriden daha düşük veri seviyesine nereden başlanır.
- **Ağ:** Bir ağ veri tabanı, birden çok alt kayıt veya dosyanın birden çok ev dosyasına bağlanabileceği bir veri tabanı modeli türüdür ve bunun tersi de geçerlidir. Model, piramidin her alt bilginin, piramidin altındaki eve bağlanan bölüm olduğu, baş aşağı bir piramit olarak görülebilir. Esasen, ilişkiler, tek bir ögenin birden fazla veri ögesine işaret edebildiği ve kendisinin birden çok veri ögesi tarafından işaret edilebildiği, net benzeri bir formdadır.
- **İlişkisel:** İlişkisel model veri tabanları, müşteri ilişkileri yönetiminin tüm sistemlerini ve uygulamalarını içerir. Müşterilerin verilerini tablolarda depolanır sütunlardan ve satırlardan oluşur ve tüm klasörler ve dosyalar için tanımlamayı temsil eder. Her müşteriye özel numara verilir. Pazarlama, hizmetler, envanter ve ödemeler gibi bankalar için başka veri tabanları olduğu için. Özel numara, müşterinin diğer veri tabanları arasında bağlantı oluşturmasını sağlar.

#### **2.7.1.5. Veri tabanlarının popülasyonu**

Müşteri ilişkileri yönetim sistemleri ve uygulamaları doğru verileri gerektirir. Hassaslık standardı veri tabanlarının işlevine bağlıdır. Müşterilerle olan sorunlar ve engeller, e-posta ve müşterilerin tercihleri gibi temel müşterilerin verilerini nasıl elde edebilecekleri konusunda verilerdir. Veri tabanlarının doğru veriyle doldurulmasına yardımcı olan yöntemlerdir:

- **Kaynak:** Servis sunumunda ve ürün satışı sırasında müşterilerin bilgilerini almak için operasyonların ve prosedürlerin geliştirilmesi. Banka için müşterilerin iyi niyet akreditasyonu olmamalıdır. Ancak, müşterilerle etkileşime girdiğinde veriyi ve bilgiyi toplamalıdır.
- **Doğrulama:** Saklanan verilerin onaylanması ve doğrulanması ve girilen verilerdir. Orijinal kaynaklardaki mevcut verilerle aynı mı? Burada, orijinal kaynaklardaki veriler için girilen veriler eşleştirilmelidir.
- **Veri hassasiyetinin doğrulanması:** Girilen verilerin doğruluğunun doğrulanmasıdır. Çeşitli hatalar vardır: adlardaki, adreslerdeki, veri

yazmadaki hatalar. Verilerin hassasiyetini artırmaya yardımcı olan işlemler olduğu gibi.

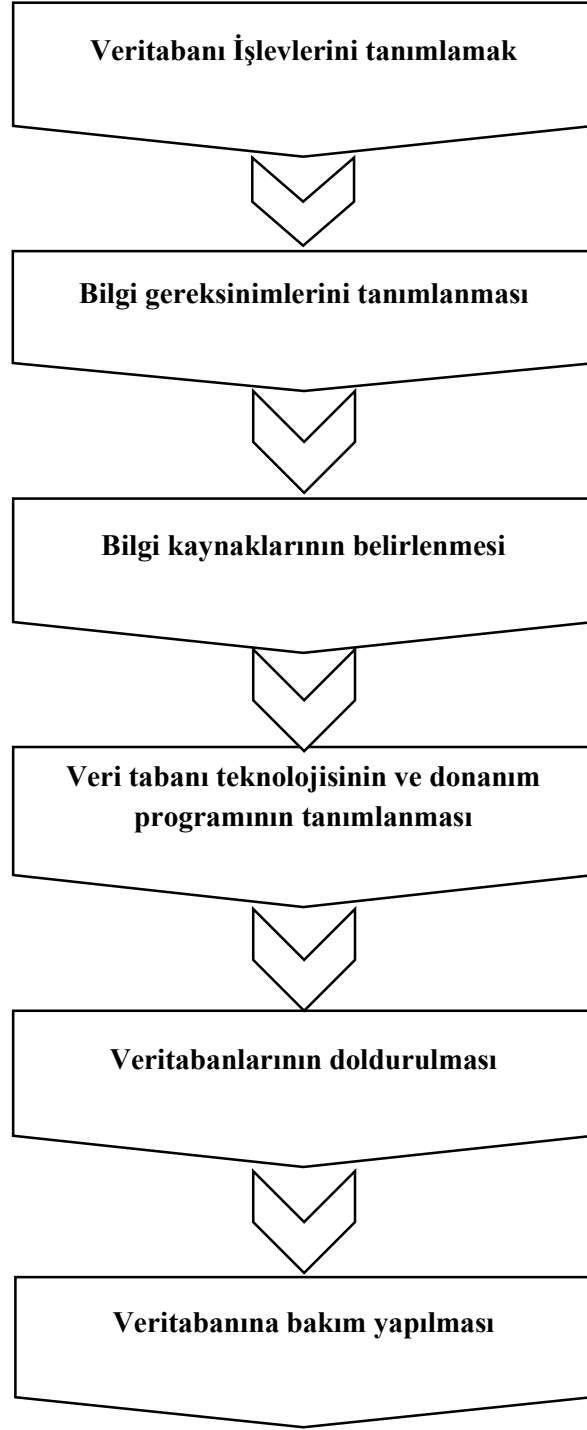
- Kopyalama: Dışardan gelen veriler, dahili verilerin kontrolüne karşı değilse ve müşteri adres ve e-postadan fazla olduğunda, çoğaltma işlemi gerçekleştirilebilir.
- Birleştirme ve temizleme: Birleştirme işlemi, dış veri tabanlarını dahili veri tabanları ile birleştirirken ve çoğaltmaları veri tabanlarından silerken gerçekleşir. Kopya veri tabanlarını temizlerken pazarlama maliyetlerinin düşürülmesi söz konusudur.

#### **2.7.1.6. Veri tabanı devamlılığının sağlanması**

Müşterilerin veri tabanlarının güncellenmesi için kaydedilmesini gerektirdiği ve veri tabanlarının muhafaza edilmesi mümkün olduğunda, banka aşağıdaki yöntemleri kullanır (Buttle, 2009):

- Verilerin doğrulanması, çağdaş süreçlerden, işlemlerden, kampanyalardan ve müşterilerle bağlantıdan gelmektedir ve banka veri tabanlarına girilmektedir. Veri tabanları için kontrollerin geliştirilmesi ve uygulanmasının doğrulanması için kontrollerin yapılması gereklidir.
- Müşterilerle iletişim yoluyla bilgi ve veri edinirken veri tabanlarının desteklenmesi veya geliştirilmesi. Burada, modern bilgi ve verileri eklemek için bir şanstır.
- Müşterilerin güncellenmesi, müşterilerin ürün ve hizmet istekleri doğrultusunda kayıt yapar.
- Bunu talep ettiklerinde müşterilerin kayıtlarını kaldırın.
- Veri tabanlarının dış ofis gibi başka bir taraf aracılığıyla yönetilmesi durumunda bankanın hayali kayıtlardan bazılarını girerek bu veri tabanlarını yönetmesinde etkinlik ve veriminde emin olma isteği olabilir.
- Sorunların ve engellerin kimliğine göre her bir dönem kayıtların ve klasörlerin denetimi. Ayrıca, sorunların ve engellerin sayısını ölçün. Sorunların kaynağını belirleyin.
- Bir süre için bankayla iş yapmadıklarında müşterilerin silinmesi

**Şekil 1.19. Müşteri veri tabanının oluşturulması**



Kaynak: Buttle, 2009

Banka müşterilerini toplama yoluyla tanımalı, CRM'de veritabanına dönüştürmeye yardımcı olabilecek bilgileri saklamalıdır (www.spanglobalservices.com , 2014 ) :

- Daha az masraf, iyi bir yatkınlık ve müşteriyle daha hassas iletişim elde etmek amacıyla müşteriler üzerindeki yönetim.

- Depolanmış bilgi, sorun çözüme ve stratejilerin tasarlanmasına katkıda bulunur.
- Müşterilerle olan iyi iletişim ve onları kabul ederek onlarla olan ilişkiyi geliştirin.
- Ölçülebilen iyi pazarlama stratejisi.
- Müşterilerin yön ve izlenimlerini bilmekte yardımcı olan veri tabanı ve bilgiler.
- Yüksek incelik kayıtlarının oluşturulması
- Müşterilerin kazanılmasını artırmak ve onları korumakta yardımcı olan doğru veri bölümü.
- Yetkinlikler gelişir.
- Veriler göre satış işlemleriyle büyüyebilir.

### 2.7.2. Gereksinim duyulan veri özellikleri

Arzu edilen ve gerekli veriler için 6 nitelik vardır ( Buttle , 2009 ) :

- Veriler herkes için paylaşılmalı ve herkes tarafından kullanılmalıdır. Çünkü birçok kullanıcı verileri aynı zamanda istiyor.
- Veriler her yere taşınabilir olmalı ve kullanıcılar ihtiyaç duyduğu zaman hazır olmalıdır.
- Verilerin doğru olması gerekir. Çünkü veriler doğru değilse, banka bunları pazarlama ve müşteri hizmetleri kampanyalarından yararlanamaz. Müşteri ilişkileri yönetim programı hakkında güvensizlik üretir.
- Verilerin güncel olması ve ihtiyaç duyulduğunda hazır olması gerekir.
- Verilerin, veri ve bilgi güvenliği sisteminin etkin olması koşuluyla, saldırı riskinden korunması gerekir. Verilerin güvenliği, banka için ve özellikle müşterilerin verileri için önemlidir. Banka için önemli bir kaynak ve rekabet avantajıdır ve müşterilere yönelik iyi çözümlerin temelini temsil ediyor.
- Verilerin, bankanın CRM'de ihtiyaç duyduğu kararlar, iş ve işlemlerle ilişkili olması gerekir. Butler'a (2011) göre arzu edilen veri özellikleri şunlardır:
- Verileri esnek olmalı ve bu geliştirilebilir.
- Yöneticiler ve çalışanlar tarafından yönetilebilme yeteneği
- Veri kaynak sistemini yönetebilme.
- Veriler onları korumak için görünür olmalı.

- Verilerin erişimini gözlemlemek için veriler güvenlik sistemi tarafından korunmalıdır.
- Veriler yüksek kalitede olmalıdır.

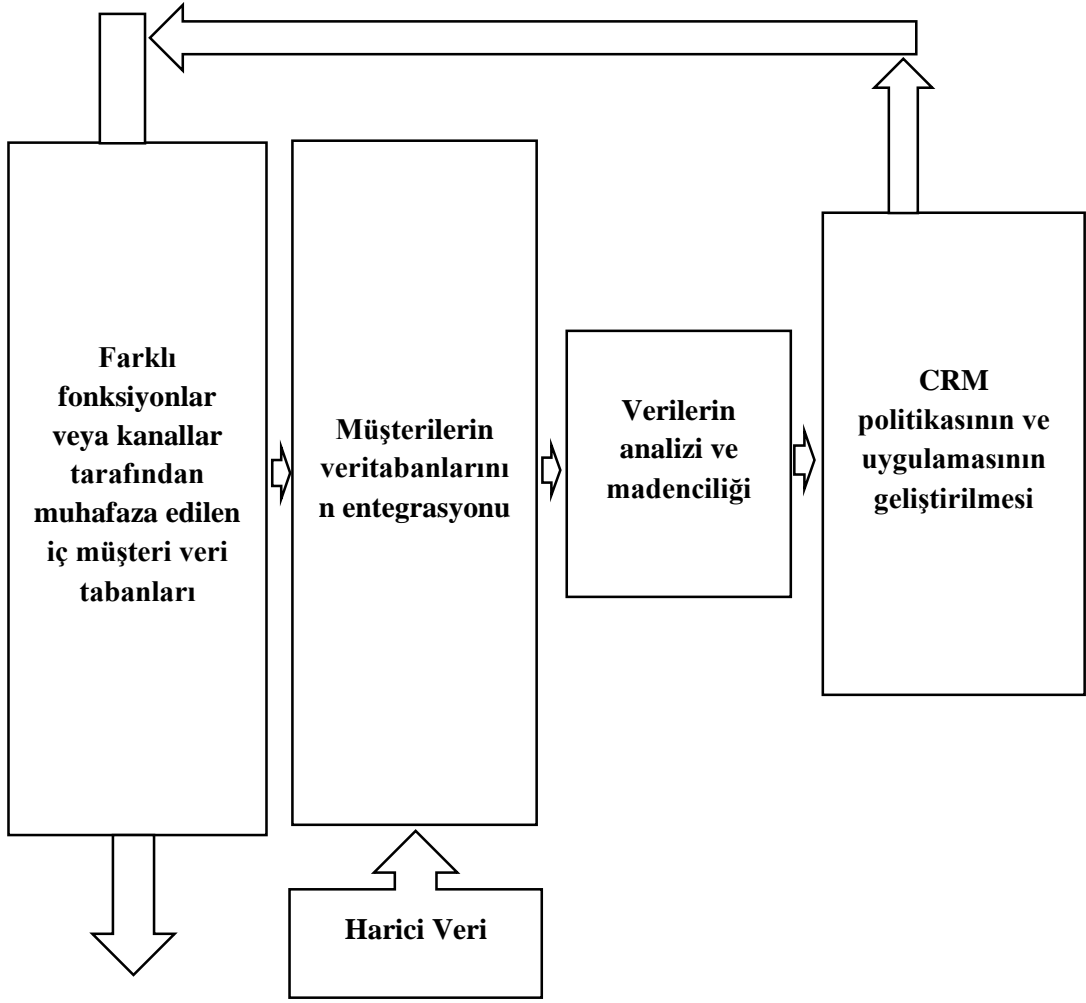
### **2.7.3. Veri Entegrasyonu**

Çoğu banka, farklı yöntemlerle kaydedilmiş birçok müşteri veri tabanına sahiptir. Dış verilerin bulunduğu yerde, bankanın verilerin entegrasyonu için ona ihtiyacı vardır. Veritabanlarının entegrasyonundaki başarısızlık verimlilik, etkililik, çoğaltılma eksikliği ve ve kötü müşteri ilişkileri yaratır. Verilerin entegrasyonu, verilerin veritabanlarında birleştirilmesini gerektirir. Bankalar birçok kaynaktaki verilerin entegrasyonunda zorluk çekerler. Verilerin entegrasyonu, pazarlama, satış, müşteri hizmetleri ve CRM uygulamak için önemlidir. Bu, bankaların çeşitli kaynaklardan gelen verileri bir araya getirmesini sağlar (Buttle, 2009).

Müşteriler verilerinin entegrasyonu, süreçler, iç bilgiler, müşterilerin merkezi müşterilerin veri tabanını oluşturmak için analiz etmesi ve muhafaza etmesi gereken harici bilgileridir. Burada bankanın üst yönetimi, veri entegrasyonu için veri yönetimi sürecinde, veri kalitesinde katılmalı ve bankaya yardımcı olmalıdır. Çünkü veri yönetimi ve veri kalitesi, müşteriler için satış ve hizmetleri sunan ürünlerin kalite ve verimliliğini artırmaya katkıda bulunur (Jonker, 2014).

Veri entegrasyonu, çeşitli kaynaklardan toplanan verileri bir araya getirmek, oluşturmak, toplamak ve birleştirilmiş bir veri tabanında toplamak için faaliyetler, süreçler ve araçlar içerir. Burada veri ambarı bankanın veri ambarını kurarak mümkün hale getirilmekte ve veri kaynaklarından toplanan veri analizi yapılmaktadır. Veri entegrasyonu, veri kullanıcıları için veri üreticilerinin veri takibi ve akışı üzerine çalışır ([www. Capgemini.com/financial services](http://www.Capgemini.com/financial_services), 2012). Veri entegrasyonu, veri kaynaklarından merkezi veri ambarı oluşturulmasına, çalışanların analiz ve saklama verileri için iyi analiz araçları kullanılmasıyla toplanan veridir. Banka, müşterilere yönelik iyi kararlaştırılmış hizmet ve ürün sunumunu da içeren veri entegrasyonu ile stratejik kararları verebilir ve onlarla olan ilişkiyi geliştirmeye, rekabetçiliği artırmaya yönlendirir. Ayrıca veri entegrasyonu, bilgi istikrarını ve güvenilirliğini sağlar (Doolin, 2010).

Şekil 1.20. Müşterilerin Veri Entegrasyonu



Kaynak: Buttle, 2009

#### 2.7.4. Veri Havuzu

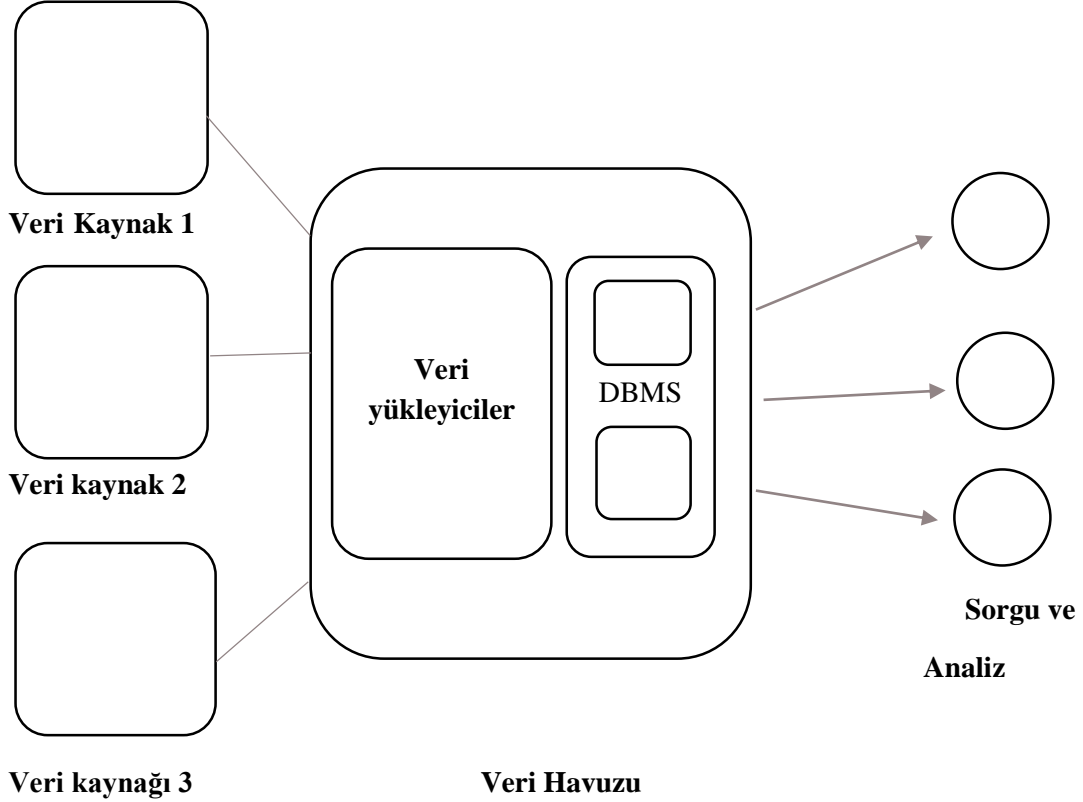
Veri ambarları, müşteriler için veri depolarıdır. Diğer veri tabanlarından alınan verileri barındırdığı ve depoladığı yerdir (Buttle, 2009) .

Veri ambarı, verilerin ve bilgilerin yüksek kaliteli, doğru sonuçların elde edilmesi için doğru ve analiz için karmaşık olmayan, bankanın süreçlerinden ve faaliyetlerinden elde edilen büyük miktardaki verilerin biriktirilmesidir. (www. Inteligencija.com).

Bankaların sanayileşme problemleri verileri, müşterilerin şikayetlerinin verileri ve farklı veritabanlarında bulunan diğer verilerden oluşan bir sürü kayıtlı verileri vardır. Veri ambarı, birleştirilmiş bir veri tabanında saklanan farklı veri kaynaklarının tüm

bilgilerini içerir. Veri ambarları veri tasfiyesi sırasında çalışır, işlenir ve onları düzeltir, çünkü veri kaynakları bazen çelişkili veriler verir (Meier, 2005).

**Şekil 1.21. Veri Havuzu Mimarisi**



Kaynak: Meier, 2005

### 2.7.5. Veri Madenciliği

Verilerin çıkarılması, pazarlama süreci ve müşterilerin hizmetini destekleyen analiz anlamına gelir. Verilerin çıkarılması, depolarındaki kararlı veya sabit veri setinde uygulanabilir. Veri çıkarma, müşterilerin ilişkileri yönetimi için yardım sunar. Çünkü veriler arasında bir ilişki olabilir. Veri, hizmet etmeye ya da ürün satın almaya ihtiyaç duyan müşterileri anlamada ve bilmede yardımcı olduğu için. Verilerin çıkarılması, verilere erişime olanak tanır ve ve karar vericilere sonuçların ve verilerin analizinde güvenilirlik sunar (Buttle, 2009).

Veri madenciliği, müşterilerin kazanılmasında bankaya yardımcı olur ve müşterilerin kaybı yeni müşterilerin edinme masraflarını artırdığı için bankanın mevcut müşterilerin tutulması konusunda banka yeteneği için müşterilerin istediği ürünlerin satın alma şekillerini ve hizmet taleplerini bilir. Tahmini veya proaktif veri madenciliği

yararlıdır, çünkü anlamlı veriler bilgiye dönüştürülürken yardımcı olur (Chitra ve subashini 2013).

Veri madenciliği, bankaların CRM sistemlerinden toplanan verileri çok iyi anlamalarına yardımcı olur. Bankalar artık müşterilerle ilgili bilgilerin temelini ve CRM'de korunmanın önemini biliyorlardı. Bu nedenle, bankalar, veri madenciliği araçları için müşterileri ürünlerin ve hizmetlerin ihtiyaçlarını anlamalarına yardımcı olacak mükemmel kullanım sayesinde, mevcut müşterilere ve yeni müşterileri iyi anlayabilmek için kaynaklarını kullanmalıdır. Veri madenciliği araçlarında kategorizasyon, montaj, tahmin ve meyile yer verilir.(Raju ve diğerleri, 2014).

## **2.8. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Değer Yaratma Süreci**

### **2.8.1. Müşteriye Verilen Değer**

Müşteriler için alınan değer, müşteriye değer katan hizmet ve ürünlerdir. Bankalar arasındaki rekabetin varlığı "müşterilerine hizmetlerin, ürünlerin ve müşterinin tavsiyesinin ve müşterilere katma değer veren diğer şeylerin kattığı değer" olarak tanımlıyor. Bankanın amacı müşteriler için bir değer yaratmaktır ve bu değer, yeni müşterileri, mevcut müşterileri ve bu müşterilere sunulan avantajları hedefleyen bir tekliftir. Değer yaratma, ürünün ve hizmetin yürütülmesi arasındaki ilişkiyi temsil eder ve müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılar. Her müşteri başına beklenti ve ihtiyaç farklı ve değişken olduğu için. CR yaşam döngüsü süresi boyunca müşteriler için genel maliyettir (Payne, 2007).

### **2.8.2. Değer odaklı Sistem**

Değer teslim sistemi hassasiyet ve innovasyon gerektirir. Değer teslim sistemi üç adımdan oluşur (Payne, 2007):

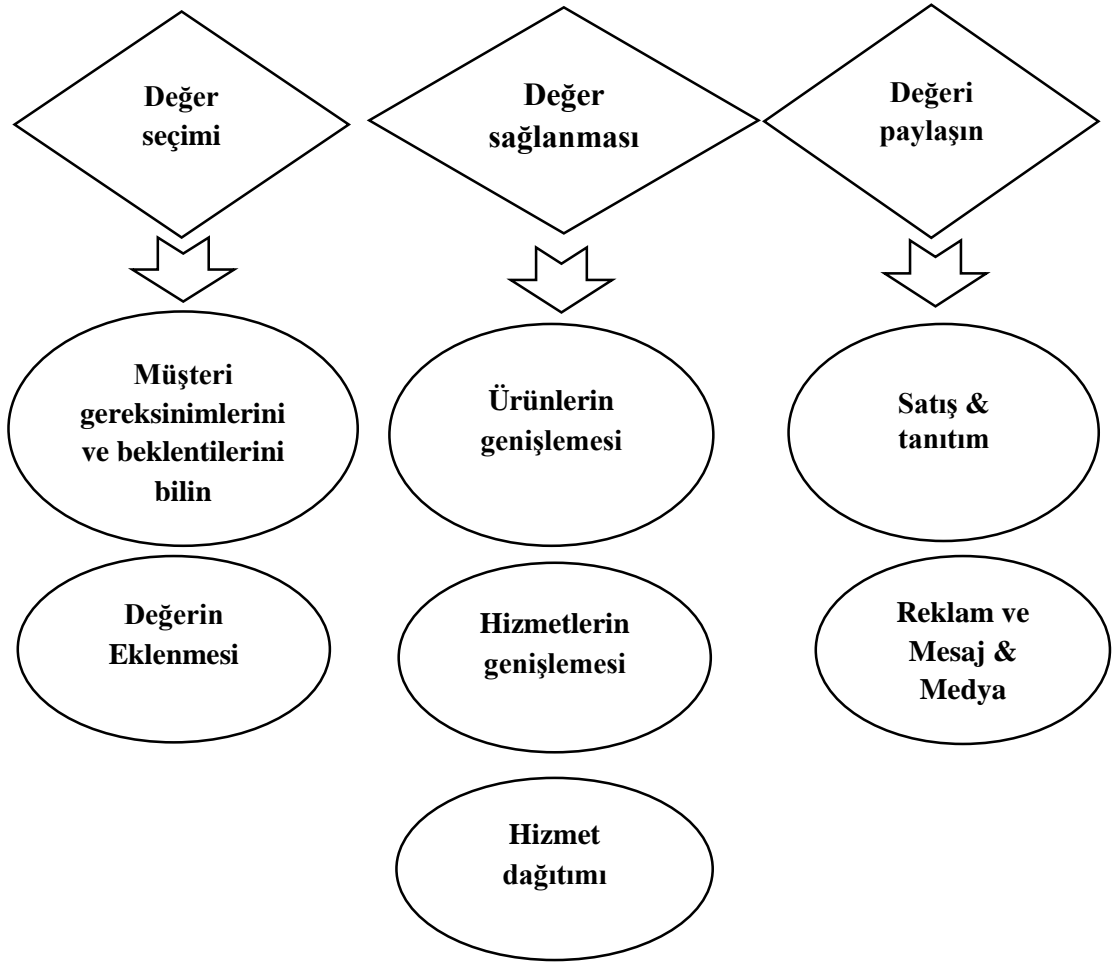
- Değer seçimi: Değer seçiminde müşterinin ürün ve hizmetlerin gereksinimlerini ve beklentilerini bilir ve ihtiyaçlarını karşılar ve onlara değer katar.
- Değer sağlanması: Değer sağlanması, müşteriler için iyi bir değer sunan ürünlerin ve hizmetlerin genişletilmesi yoluyla sağlanmaktadır. Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinde, uygulanmasında ve hizmetlerin maliyetinde temsil edilmektedir.

- Değeri paylaşın: Değeri, değer için iyi ve etkili bir pazarlama yöntemiyle paylaşın. Değer sunduğu müşteriler için etkili ve ikna edici olması gereken yerlerde rakiplerle karşılaştırmak en iyisidir.

### 2.8.3. Müşteriye verilen Değerin değerlendirilmesi:

Müşterilerin aldığı değeri tanımlamak ve bilmek için değer değerlendirilmesi, o özel bir değerdir. Değerin değerlendirilmesi, müşteriler için önemli olan ürün ve hizmetlerin avantajları ve ilgi alanlarıyla ilgili müşterilerin kişisel görüşlerine bağlıdır.

Şekil 1.22: Değer Teslim Sistemi



Kaynak: Payne, 2007

### 2.8.4. Müşteri Kazanma

Müşteri değerini anlama konusundaki başlangıç noktası, müşteri kazanımıdır ( Payne, 2007 ) ve müşterilere yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmak yoluyla Müşteri edinme

süreci gereklidir ve önemlidir. Müşteri edinme süreci aşağıdakileri gerektirir (Buttle, 2009):

- En az maliyetle müşterilerin kazanılması.
- Çok sayıda müşterinin kazanılması.
- Daha çekici çok sayıda müşteri edinmek.
- Yeni müşterilerin kazanılması.
- Mevcut müşterileri elde tutmak.
- Müşteri değerinin geliştirilmesi.

Müşterilerin edinimi çok fazla zaman ve çalışma gerektirdiğinden banka için pahalıdır. Müşterilerin kalıcılığının bankanın önemli bir parçası olması ve sadık müşterilerin sağlam temellerini oluşturması gerekir. Burada yeni müşteri kazanma ve yeni müşteriler çekme konusunda daha iyidir. Müşterilerin elde tutumu, yeni müşteriler kazanmak için para, zaman ve emek harcamaktan daha iyidir. (Kumar, Batista ve Maull, 2010).

#### **2.8.5. Müşteri Ediniminin Geliştirilmesi**

Müşterilerin satın alınmasını iyileştirmek, müşteriler için iyi değer biçimlerine ihtiyaç duymakta ve bankanın sunduğu ürün ve hizmetler için bu değerleri ve pazarlama süreçlerini değerlendirilmesine ihtiyaç duymaktadır ve müşterilere verilen özellik, hedef kriterleri karşılayan müşterileri, daha cazip müşterileri daha düşük maliyetle nasıl cazip hale getirdiğine ilişkin sağlam bir anlayışla çekebilir (Payne, 2007).

#### **2.8.6. Müşteriyi Elde Tutma**

Müşterilerin elde tutulması, müşteriler çekme sürecinden daha iyidir. Çünkü müşteri çekme süreci, müşteri tutma sürecine kıyasla daha pahalıdır. Ancak bankalar, müşterilerin elinde tutmak yerine yeni müşterilerin ilgisini çekme sürecine odaklanmaktadır. Bunun nedeni, müşterilerin bakımını yapmaktan veya müşteri tarafından yanlış anlaşılmaktan ve bankalar tarafından müşterilerin sürekliliğini bilmektense müşterilerin ilgisini çekmeyi ve satın almayı içeren bankaların çalışma yasası olabilir (Payne, 2007) .

Müşterilerin elde tutulması, müşterilerin bankayla olan ilişkisinde devamlılığı için reklamcılık yapılması ve müşterilerin bankayla olan ilişkilerini korumaya devam etmesi anlamına gelir (L. Keiningham vd., 2007).

#### **2.8.7. Müşterileri Elde tutmanın Kârlılık Üzerindeki Etkisi**

- Yeni müşterilerin kazanılması, müşterileri kazanma sadık ve karlı müşterilere dönüştürme konusunda çok fazla maliyet getirmektedir.
- Banka ile olan ilişkide müşterilere güven ve kolaylık sağlar.
- Müşterilerin tutulması ve onlarla olan ilişkinin geliştirilmesi, bankayı müşterilerle ilişki yönetiminde bankaya yardım eden müşterilere ve müşteriler arasında uyum ve işbirliğine götürecektir.
- Mevcut müşterilerin elde tutma, bu müşteriler yeni müşteriler çekmek ,karlı ve müşteri çekmedeki maliyet düşüşü için sebeptir.
- Müşterilerin elde tutmaları, müşterilerle olan arıza olasılığı daha düşük olan sadık müşterilere yol açar. Bu, yeni müşterilerin önemsiz olduğu anlamına gelmez. Ancak onlar banka için de önemlidir (Payne, 2007).

#### **2.8.8. Müşterilerin Elde Tutulmasını geliştirmeye yönelik Çerçeve**

Müşterilerin elde tutulmasının iyileştirilmesi, bankanın müşterilerle olan süreç ve işlemleri üzerinde büyük etkisi vardır. Müşterileri korumak yerine müşterilerin edinilmesine odaklanan birçok banka vardır. Bu nedenle, bankaların müşterilerin sadık kalmalarını desteklemeye yardımcı olan iyi bir modele ihtiyaçları vardır. Bu yaklaşımı temsil eden üç model vardır:

##### ***2.8.8.1. Müşteri Elde Tutma düzeyinin Ölçülmesi***

Müşterilerin sadakatini artırmak için müşteri tutma ölçümü. Müşterilerin tutma ölçümü detaylı ve doğru analiz gerektiriyorsa, müşteriler için gösterilen ürünler ve hizmetler vasıtasıyla her bir dönemde müşterilerin saklama oranlarının ölçülmesini ve müşterilerin elde tutulma olasılığını bilme imkânı sağlar (Payne, 2007) .

##### ***2.8.8.2. Müşterilerin Uzaklaşma nedenlerinin Belirlenmesi***

Bu model müşterilerin bakış açısını ve memnuniyetlerini anlamak için anket yapmak ve tasarlamak yoluyla müşterilerin geri çekilmelerinin nedenlerini açıklar ve belirler. Fakat anketler, problemin çözümünde başarısızlığa sebep olabilir. Bu nedenle,

müşterilerin geri çekilmesinin nedenleri bir sorunun çözümü için ifade edilmelidir (Payne, 2007).

### ***2.8.8.3. Müşterilerin kalıcılığını artırmak için düzeltici önlemler***

Bu model, müşteri tutma programının nasıl destekleneceğini ve müşterilerin elde tutulmasını iyileştirmeye yardımcı olan düzeltici faaliyetlerin benimsenmesini ve bankanın üst yönetiminin yükümlülüğüne bağlı olarak Müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak için bankadaki çalışanlara bağımlılığın ne dereceye kadar olduğunu ve müşterilerin tutulması sürecinin performansını iyileştirmek ve müşterilerin tutulması politikasının uygulanması için karar vermek veya plan yapmak için teknolojiyi en iyi şekilde kullanmayı göstermektedir (Payne, 2007).

## **2.9. CRM'nin İşlevleri**

Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemleri, bankalar için son derece yararlı olabilecek birçok farklı fonksiyona sahiptir. Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemleri, mevcut ve potansiyel müşterileri ile irtibatlarını işleyebilir, takip edebilir ve organize edebilir. CRM'ler tüm müşteri verilerini tek bir veri tabanında saklarlar. Bu bankaların müşteri veri hatalarını önlemelerine yardımcı olur. Aynı zamanda müşterilere yönelik hizmetleri ve ürünleri geliştirebilir. Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemleri, bankanın tüm temel faaliyetlerini entegre edebilir. Bu, her günlük işlemi daha verimli hale getirir. Bu, bankaların hangi müşterilerin en önemlilerini tanımlamalarına ve çabalarının çoğunu kendilerine yönelik hedeflemelerine olanak tanır. Bu, Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemleri'nin bankadaki mevcut müşteri tabanının değerini en üst düzeye çıkarması anlamına gelir. Bu sistem, her departmandaki çalışanların müşterilerin tamamını görmelerini ve tanımlarını sağlar.

Çalışanların müşteri verilerini incelemesini sağlamaları, müşteri faaliyetlerini analiz etmelerini sağlar ve bu müşteriye daha fazla ürün veya hizmet satmalarına yardımcı olabilir. Çalışanlar, daha önce ürün veya hizmet siparişlerini verdikleri verileri müşteriler servisinde görüntüleyerek bunu yapabilirler. Öte yandan bankaya, müşterisini ne zaman kaybettiklerini anlamaları için yardımcı olabilir. Bu, bankayı kaybettiği müşteriye bulmak için zaman kaybetmemesine yardımcı olur. Ayrıca, müşteri tarafından gönderilen şikayet ve sorunlardan kaçınmaya da yardımcı olabilir.

Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemlerinin diğer bir yönü, potansiyel müşterilerin sadık müşterilere dönüşmesine yardımcı olabilir. Tüm bu işlevler, bankaların yeni müşteriler kazanmalarının yanı sıra mevcut müşterilerinin değerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olur. CRM'in işlevleri içerir (Catalán-Matamoros, 2012):

- Bankanın pazarlama departmanlarını, en iyi müşterilerini belirlemek ve hedeflemek, pazarlama kampanyalarını yönetmek ve ürünün satışa açmak amacıyla ve hizmet sunmak için kalite yaratmasına yardım etmesi
- Bankaya, ürün satışlarını iyileştirmeye yardımcı olmak ve çalışanlar tarafından paylaşılan bilgileri optimize ederek hizmetleri sunmak.
- Müşteri memnuniyetini artırmak ve karları maksimize etmek amacıyla müşterilerle bireysel ilişkilerin kurulmasına izin verilmesi; En karlı müşterileri belirlemek ve onlara en üst düzeyde hizmet sunmak.
- Çalışanlara müşterilerini tanımak için gerekli bilgi ve süreçleri sağlamak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, tanımlamak ve banka ile müşteri tabanı arasındaki ilişkileri etkin bir şekilde oluşturmak.

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründeki müşterilerle iyi ilişki yönetimi yapmaktır. Müşterilerin ilişki yönetimi, müşterilerin iyi bir şekilde anlaşılmasına, ihtiyaçlarını, onlarla olan etkileşimini ve onlara ek değer yaratmayı müşterilerin memnuniyetini ve müşterilerin sadakatini arttırmaya yönlendiren bir unsur haline getirir. Birinci bölümde çalışmanın tanıtılması ve İkinci bölümde müşteri ilişkileri yönetimine giriş. Nerede temsil ettiğini Çalışmanın teorik tarafı. Üçüncü bölüm, çalışmanın pratik yönünü ele alıyor .

#### **3.2. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları**

Bu çalışma her iki ülke için müdür ve çalışanlarla ilgili olup iki ülkede yapıldı (Libya ve Türkiye). Katılanlar Libya'dan Murzaq şehriden olup, Türkiye'den ise Kastamonu şehridendir. Zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı araştırma evresi her iki ülkede bankacılık sektöründe çalışanları kapsayacak şekilde genişletilmemiştir. Elde edilen verilerin sınırlı sayıda olması, anket sayısının çok fazla olmaması ve anket dışındaki veri toplama tekniklerinden faydalanılmaması araştırmanın önemli kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu kısıtlara rağmen araştırma sonuçlarından elde edilecek verilerin geneli temsil edeceği öngörülmektedir.

#### **3.3. Örneklem Belirlenmesi**

##### **Araştırmanın Örnekleri**

Bu çalışmanın örneklerini Libya ve Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışan yöneticileri ve çalışanları kapsamaktadır. Özellikle Libya'daki Murzaq şehrinde bulunan odaklanmış (tarım bankası, jumhorey bankaları, tasarruf ve gayrimenkul yatırım bankası, Kalkınma bankası ve Kuzey Afrika bankasında) ve Türkiye'de Kastamonu şehrindeki A Bankasındaki çalışanları kapsamaktadır.

#### **3.4. Örneklem**

Bu çalışma sadece bankacılık sektöründe çalışan yöneticileri ve çalışanları içermektedir. Çalışma, 150 kişinin eşit olarak dağıtılması hedeflendi ve bu doğrultuda

Libya'da Murzaq şehrinden 75 kişi ve Türkiye'de Kastamonu şehrinden 75 kişiye önceden hazırlanan anket uygulandı.

### 3.5. Veri toplama Yöntemi

Araştırmacı, Libya tarafında 75, Türkiye'de ise 75 kişi olmak üzere toplam 150 kişiye eşit olarak dağıtılan 58 sorudan oluşan bir anket hazırladı.

### 3.6. Veri Toplama Yöntemi

Çalışma, katılımcıların görüşlerini ölçmek ve değerlendirmek için 5li likert ölçeği kullanıldı: 1. (çok kötü) 2. (kötü) 3. (ne iyi ne kötü) 4. (iyi) 5. (çok iyi) olacak şekilde 58 sorudan oluşan anket uygulandı. İlk bölüm 7 sorudan oluşmaktadır; örneğin, cinsiyet, yaş, bilimsel yeterlilik, mevcut işlevsellik, yılların deneyimi ve çalışma yılları gibi katılımcı hakkında genel sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, katılımcıların görüşlerini değerlendirmek ve ölçmek için 51 sorudan oluşmaktadır (Demirel, 2007).

### 3.7. Veri Toplama İşlemi

Çalışmayı yürütmek için Kastamonu ilinde ve Libya'da gönüllülük esasına dayalı olarak anketler dağıtılmış ve 75 anket Libya'dan ve 75 anket de Kastamonu ilinde olmak üzere toplam 150 anket geri dönmüş ve çalışmaya dahil edilmiştir.

### 3.8. Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri

Katılımcıların ülkesel dağılımı aşağıdaki tablo 3.1'de verilmiştir.

**Tablo 1.1. Anket Katılım Oranı**

Devlet	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
Türkiye	75	50,0	50,0	50,0
Libya	75	50,0	50,0	100,0
Toplam	150	100,0	100,0	

#### 3.8.1. Katılımcıların Yaşı

Katılımcıların yaş dağılımı Tablo 3.2'de gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere çalışmaya katılan yöneticilerin ve çalışanların yaşı 25 ile 46 yaş aralığında

değişmektedir. Katılımcıların çoğunluğu (% 50'si) ve 26-35 yaşları arasında ve % 31.3'ü 36 ve 45 yaşları arasındır.

**Tablo 1.2. Anket Katılımcıların Yaş Kategorileri**

Yaş	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
25 ve daha az	5	3,3	3,3	3,3
26-35	75	50,0	50,0	53,3
36-45	47	31,3	31,3	84,7
46 ve daha fazla	23	15,3	15,3	100,0
Toplam	150	100,0	100,0	

### 3.8.2. Katılımcıların Eğitim Düzeyleri

Katılımcıların eğitim düzeyleri Tablo 3.3'te gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların %41.3'ü lisans mezunu ve %40.7'si yüksek okulu mezunudur.

**Tablo 1.3. Anket Katılımcıların Eğitim Düzeyleri**

Nitelik	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	18	12,0	12,0	12,0
Yüksekokul	61	40,7	40,7	52,7
Fakülte	63	42	42	94,7
Lisansüstü	8	5,3	5,3	100
Toplam	150	100,0	100,0	

### 3.8.3. Katılımcıların Meslekleri

Bir araştırmadaki katılımcıların kariyer durumu yöneticiden sıradan bir çalışana kadar mevcuttu. Katılımcıların çoğunluğu (% 79,3) sıradan çalışan ve (% 17,3) yöneticilerdendi. Tabloya göre aşağıda gösterilmiştir:

**Tablo 1.4. Anket Katılımcıların Meslekleri**

Durum	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışan	124	82,6	79,3	79,3
Yönetici	26	17,3	17,3	100
Toplam	150	100,0	100,0	

### 3.8.4. Katılımcılarının Mesleki Deneyimleri

Katılımcıların mesleki deneyimleri Tablo 3.5’te gösterilmektedir. Tablo 3.5’te gösterildiği gibi katılımcıların %31.3’ü 11-14 yıl arasında bir deneyime sahipken, %30.7’si 7-10 yıl arasında bir deneyime sahiptir.

**Tablo 1.5. Anket Katılımcılarının Mesleki Deneyimleri**

Deneyim yılı	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
0-3	15	10,0	10,0	10,0
4-6	22	14,7	14,7	24,7
7-10	46	30,7	30,7	55,3
11-14	47	31,3	31,3	86,7
15 ve üstü	20	13,3	13,3	100,0
Toplam	150	100,0	100,0	

### 3.8.5. Katılımcılarının Meslekte Bulunma süreleri

Katılımcıların meslekte bulunma süreleri Tablo 3.6’da ifade edilmektedir. Tablo 3.6’da olduğu gibi katılımcıların 27.3’ü 11-14 yıl arasında ve %26.7’si 7-10 yıl arasında bankacılık mesleğinde çalışmaktadır.

**Tablo 1.6. Anket Katılımcılarının Meslekte Bulunma süreleri**

Çalışma Yılları	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
0-3	26	17,3	17,3	17,3
4-6	26	17,3	17,3	34,7
7-10	40	26,7	26,7	61,3
11-14	41	27,3	27,3	88,7
15 ve üstü	17	11,3	11,3	100,0
Toplam	150	100,0	100,0	

### 3.9. Araştırmanın değişkenleri

Yapılan araştırmada beş değişken kullanılmıştır. Bu değişkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Müşteri ile iletişim
2. Müşteri ile etkileşim
3. Müşteriye verilen değer
4. Müşteri sadakati
5. Müşteri veri bankacılığı

Çalışmada yer alan değişkenlerin güvenilirliklerine ilişkin sonuçlar Tablo:2.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.1. Ölçeklerin Güvenirliliği**

Ölçek	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Müşteriler ile iletişim	0,933	14
Müşteriler ile etkileşim	0,877	8
Müşteriler için verilen değer	0,918	9
Müşteri sadakati	0,917	9
Müşteri veri bankacılığı	0,939	10

**3.10. Araştırma da kullanılan değişkenlerin güvenilirlik analizinde** Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Müşteri ile ilişki değişkeninin Cronbach's Alpha katsayısı ,933, müşteri ile etkileşim değişkenine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı ,877, müşteriler için verilen değerler değişkenine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı ,918, müşterilerin sadakati değişkenine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı ,917 ve son olarak bankacılık müşteri verisi değişkenine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı ,939 olduğu tespit edilmiştir. Alpha katsayısı;  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise güvenilir değildir,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise güvenilirlik düşük,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise oldukça güvenilir ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise yüksek derecede güvenilir denilebilir (Kalaycı, 2010:405). Bu nedenle değişkenlerin hepsinin güvenilirlik katsayıları  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  olduğundan dolayı sonuçlar bakımından oldukça güvenilir denilebilir.

### **3.11. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu adımda, çalışmanın her bir hipotezini, ortalama, sapma ve T-testi kullanarak test edeceğiz.

H1 . Müşteri iletişimde Türkiye ile Libya arasında önemli bir fark vardır.

H2 . Müşteri etkileşiminde Türkiye ile Libya arasında önemli bir fark var.

H3 . Müşteri değerinde Türkiye ile Libya arasında önemli bir fark vardır.

H4 . Müşteri sadakatinde Türkiye ile Libya arasında önemli bir fark vardır.

H5 . Müşteri veri bankacılığında Türkiye ile Libya arasında önemli bir fark vardır.

**Tablo 2.2. Müşteri ile iletişime yönelik T- test sonuçları**

	<b>Devlet</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>T</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Çalışanlar ve yöneticiler müşterilerin seviyelerini dikkatle dinlemektedirler	Türkiye	75	4,3600	,86431	4,43	0,001
	Libya	75	3,6667	1,04407		
Müşteri sorularına cevap verme formu	Türkiye	75	4,2667	,87508	3,647	0,001
	Libya	75	3,7467	,87137		
Müşterilerle iletişimde (telefon, faks ve e-posta) gibi bilgi teknolojisi yarar seviyesi	Türkiye	75	4,3867	,89885	8,659	0,001
	Libya	75	2,9067	1,17604		
Müşterilerle iletişim kurarken jestler ve yüz ifadeleri için verilen önem düzeyi.	Türkiye	75	4,3200	,88775	6,393	0,001
	Libya	75	3,2533	1,14010		
Müşterilerle iletişim kurarken çalışanlar birbirleriyle konuşur	Türkiye	75	3,9733	1,20778	5,761	0,001
	Libya	75	2,9067	1,05489		
Müşterilerle iletişimde çalışanlar ve yöneticilerin genel dilsel ifadelerden kaçınma derecesi.	Türkiye	75	4,3467	,90782	5,99	0,001
	Libya	75	3,3733	1,07519		

Banka, müşterileri ile yüz yüze iletişim kurmayı tercih ediyor	Türkiye	75	4,4000	,71660	3,998	0,001
	Libya	75	3,7467	1,22025		
Çalışanlar ve müşterilere saygı onlara duyarlıdır ve kişiliği güvenle önermek için onları oluştururlar	Türkiye	75	4,3733	,74929	4,259	0,001
	Libya	75	3,6933	1,16217		
Müşterilerin doğru anlayışa ulaşabilmesi için notların kayıt edilmesi ve tepki vermesi	Türkiye	75	4,3467	,81362	8,607	0,001
	Libya	75	2,9067	1,19880		
Yöneticiler ve çalışanlar, müşterilerle iletişim kurarken eleştirilere karşı savunma yapmazlar.	Türkiye	75	4,1733	,89100	6,725	0,001
	Libya	75	3,0400	1,15595		
Müşteriler ve dış görünümü onlarla konuşmaktan bağımsız olarak onlarla iyi iletişim kurmaya çalışıyor.	Türkiye	75	4,3467	,83007	5,432	0,001
	Libya	75	3,4667	1,13105		
Müşterilerle iyi iletişim kurabilmek için çeşitli egzersiz programları grubu var mı?	Türkiye	75	4,2133	,99040	6,345	0,001
	Libya	75	3,0933	1,16449		

Müşterilerle iletişim kurulurken tüm çalışanlar saygılı ve candan sohbet eder.	Türkiye	75	4,3067	,83784	4,823	0,001
	Libya	75	3,5067	1,16681		
Çalışanlar daha etkili bir arkadaş tarzı ile müşterileri korumak istiyorlar	Türkiye	75	4,3600	,87980	3,919	0,001
	Libya	75	3,7333	1,06965		

**H1** hipotezi varsayımına göre, hipotezi test etmek için T-testi kullanılmış ve müşterilerle olan iletişimde Türkiye ile Libya arasında önemli bir farklılığın bulunduğu sonucuna varılmış ve H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 2.3. Müşteri ile etkileşime yönelik T-test sonuçları**

	Devlet	N	Ortalama	Std. Sapma	T	Sig. (2-tailed)
Yöneticiler ve çalışanlar, müşteriler olarak bir bankanın müşterileri ile ilgilenirler, bu davranışı ilkelere göre uygularlar mı	Türkiye	75	4,4133	,87137	6,290	0,001
	Libya	75	3,3733	1,13630		
Dost çalışanlar banka için fayda sağlar ve satış kampanyası süresince daha etkili olurlar.	Türkiye	75	4,2267	,90901	3,795	0,001
	Libya	75	3,6133	1,06407		
Bankadaki tüm müşteriler için kişisel dikkatin ortaya çıkması	Türkiye	75	4,3733	,74929	6,822	0,001
	Libya	75	3,2933	1,14813		

Bankanın çalışanları ve yöneticileri, banka müşterileri için ek fayda olarak görünür.	Türkiye	75	4,2800	,86306	6,475	0,001
	Libya	75	3,1067	1,31080		
Çalışanlar, müşterilerin etkileşimlerinin kalitesinin anahtarıdır	Türkiye	75	4,3200	,80807	3,901	0,001
	Libya	75	3,6133	1,34459		
Müşteriler, onlarla etkileşim deneyiminden yararlanacaklardır.	Türkiye	75	4,3467	,81362	4.550	0,001
	Libya	75	3,5467	1,28708		
Müşterilerle olan ilişkilerde sık sık ortaya çıkan yansıma oluşturan deneyimsiz personel, banka çalışanları sık sık değiştirir.	Türkiye	75	3,8800	1,15032	5,934	0,001
	Libya	75	2,8133	1,04872		
Bankadaki tüm yöneticiler ve çalışanlar müşteri memnuniyetine ve onların mutluluğuna odaklanmaktadır.	Türkiye	75	4,3867	,71458	5,753	0,001
	Libya	75	3,4400	1,23288		

**H2** hipotezi varsayımına göre, hipotezi test etmek için T-testi kullanılmış ve müşterilerle olan etkileşimde Türkiye ile Libya arasında önemli bir farklılığın bulunduğu sonucuna varılmıştır ve H2 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 2.4. Müşteriye verilen değere yönelik T-test sonuçları**

	<b>Devlet</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>T</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Bankadaki tüm yöneticiler ve çalışanlar, banka müşterileri için değer yaratımına katkıda bulunur	Türkiye	75	4,1733	,68524	3,749	0,001
	Libya	75	3,5067	1,37912		
Müşterilerle olan ilişkilere odaklanmak için farklı teşviklerle çalışan yöneticilerin ve çalışanların desteklenmesi	Türkiye	75	4,1333	,84363	2,510	0,001
	Libya	75	3,6800	1,31683		
Mevcut müşterileri korumak ve sürdürmek için bankada çaba harcanmakta ve tüm çalışanlar ve yöneticiler çalışmaktadır.	Türkiye	75	4,2933	,71231	4,091	0,001
	Libya	75	3,6133	1,25087		
Bir bankanın çalışanları, müşterilerin sürekliliğini ve devamlılığını sağlamak için müşterilere verdikleri söze güvenirlir.	Türkiye	75	4,3467	,68760	5,197	0,001
	Libya	75	3,6267	,98328		

Bankada bağlanma kanalları, iletişimin ve sorunlarının nasıl net olduğu	Türkiye	75	4,2400	,75050	7,765	0,001
	Libya	75	3,0400	1,10820		
Kurallar ve iş politikaları eşittir ve bir ölçüde müşteri memnuniyetini yansıtmaktadır	Türkiye	75	4,2533	,75504	4.232	0,001
	Libya	75	3,5467	1,23347		
Banka, müşterilerin gereksinimlerine ve ihtiyaçlarına odaklanır	Türkiye	75	4,3067	,71610	4,921	0,001
	Libya	75	3,5067	1,21225		
Banka avantajı, müşterilerin gereksinimlerine ve ihtiyaçlarına göre belirlenen ürün ve hizmet kalitesidir	Türkiye	75	4,3867	,73325	7,711	0,001
	Libya	75	3,1067	1,23653		
Banka, eşitlik ilkesi üzerinde çalışır ve banka müşterileri arasında ayrımcılık yapmama politikasını izlemek zorundadır	Türkiye	75	4,3867	,83655	5,698	0,001
	Libya	75	3,4133	1,22025		

**H3** hipotezi varsayımına göre, hipotezi test etmek için T-testi kullanılmış ve müşterilere verilen değerlerde Türkiye ile Libya arasında önemli bir farklılığın bulunduğu sonucuna varılmıştır ve H3 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 2.5. Müşteri sadakatine yönelik T-test sonuçları**

	<b>Devlet</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>T</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Banka düzenli olarak müşterilerin memnuniyetini ölçer	Türkiye	75	4,4133	,75504	7,430	0,001
	Libya	75	3,2133	1,17742		
Banka üst yönetimi her zaman müşterilerin ve müşterileri ile olan ilişkisinin önemini vurgular	Türkiye	75	4,4267	,79140	4,934	0,001
	Libya	75	3,6267	1,15984		
Bankanın asıl amacı, sadece kısa vadede yüksek kazanç sağlamak değil. Müşterilerle uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesidir.	Türkiye	75	4,4133	,75504	4,286	0,001
	Libya	75	3,6800	1,27513		
Banka, mevcut müşterilerin yanında yeni müşteriler de kazanılması için yeni faaliyetler önermektedir	Türkiye	75	4,4133	,67969	5,757	0,001
	Libya	75	3,4400	1,29698		
Banka, müşterilerin memnuniyetini artırmak için servis sonrası sunulan hizmeti sunmaktadır	Türkiye	75	4,3333	,66441	6,223	0,001
	Libya	75	3,3333	1,22290		

Banka, belirlenen müşterileri kaybeder ve banka tarafından müşterilerin veya yeni müşterilerin edinilmesinin geri alınması için bir çaba var	Türkiye	75	4,1067	,87878	5.680	0,001
	Libya	75	3,1467	1,17051		
Müşteriler tarafından ürün ve hizmetler ile ilgili her zaman şikayet var. Banka bu şikayetleri gerekli düzeltmeleri yaparak çözmektedir.	Türkiye	75	4,4267	,57359	7,852	0,001
	Libya	75	3,1600	1,27385		
Banka, tüm müşterilerin tercih ettiklerinden emindir ve alışverişlerini bundan sonra da tekrarlamazlar	Türkiye	75	4,3600	,65016	6,433	0,001
	Libya	75	3,3867	1,13772		
Bankanın temel hedefleri, müşterilerin tutulması ve korunmasıdır	Türkiye	75	4,4533	,70315	4,753	0,001
	Libya	75	3,6800	1,22099		

**H4** hipotezi varsayımına göre, hipotezi test etmek için T-testi kullanılmış ve müşterilerle sadakatinde Türkiye ile Libya arasında önemli bir farklılığın bulunduğu sonucuna varılmıştır ve H4 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 2.6. Müşteri veri bankacılığına yönelik T-test sonuçları**

	<b>Devlet</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>T</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Müşterilerin kârlılığını arttırmak için bankacılık müşterilerinin verilerini kurmak	Türkiye	75	4,4400	,64179	7,735	0,001
	Libya	75	3,2533	1,24220		
Müşterileri en karlılıklarına göre tanımlamak için bankacılık verileri oluşturma	Türkiye	75	4,5333	,60030	6,432	0,001
	Libya	75	3,5067	1,24524		
Daha iyi müşteri ilişkileri yönetimi için oluşturulan bankacılık verileri	Türkiye	75	4,4533	,68366	6,154	0,001
	Libya	75	3,5067	1,14341		
Müşteriler için etkin bir bölünme yaratmak için oluşturulan veri çıkarımı	Türkiye	75	4,4533	,68366	7,649	0,001
	Libya	75	3,1600	1,29490		
Bankada bulunan tüm müşteriler için mevcut veri tabanı	Türkiye	75	4,3600	,76476	6,565	0,001
	Libya	75	3,2000	1,32543		
Banka, müşteriler hakkında daha etkin hizmet sunmak için müşterilerin toplu bilgilendirme analizlerini kullanmaktadır.	Türkiye	75	4,2933	,80158	6,453	0,001
	Libya	75	3,1200	1,35527		
Banka, rakiplerinin politikasını takip ederek gerekli düzeltme ve iyileştirmeler yapmaktadır.	Türkiye	75	4,2667	,74132	7,375	0,001
	Libya	75	3,0400	1,23507		

Banka, müşterilerin beklentilerini, gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını kimliğini bulabilmek için her dönemde arama yapar	Türkiye	75	4,4800	,70443	8,142	0,001
	Libya	75	3,0400	1,36005		
Bankadaki müşterilerin bilgilerini sürekli güncelleme	Türkiye	75	4,4800	,68497	8,922	0,001
	Libya	75	3,0000	1,26277		
Banka şikayetlerin ve taleplerin taranması sırasında (gelir, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve hesap ücretleri gibi) belirli kriterlere göre müşterileri sınıflandırmıştır	Türkiye	75	4,4667	,74132	10,297	0,001
	Libya	75	2,7467	1,24220		

**H5** hipotezi varsayımına göre, hipotezi test etmek için T-testi kullanılmış ve bankacılık müşteri verilerinde Türkiye ile Libya arasında önemli bir farklılığın bulunduğu sonucuna varılmıştır ve H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Demirel (2007)'e göre bankacılık sektöründe müşteri iletişimde, müşteri etkileşiminde, müşteriye verilen değerde, müşteri sadakatinde ve müşteri veri bankacılığı konularında bankalar arasında bir farkın olduğu ifade edilmektedir. Koçoğlu ve Kırmacı (2012)'e göre bankaların müşteri ilişkileri yönetimi ile müşteri sadakati arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu vurgulanmıştır. Hallowell (1996)'a göre; müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati arasında bir ilişkinin olduğu ve bu ilişki sarmalına karlılık faktörünün de eklenebileceği ortaya konulmuştur. Eakuru ve Nik Mat (2008)'in Güney Tayland'da orta ölçekli işletmeler arasında yaptığı çalışmalar neticesinde müşterilerin bankaya karşı sadık olabilmesi için müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin önemi vurgulanmıştır.

## Araştırma Hipotezinin Özet Sunumu

Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçların özet sunumları aşağıdaki Tablo 2.6.'da ifade edilmiştir.

**Tablo 2.7. Hipotezlerin Özet Sunumu**

Araştırmanın Hipotezleri	Hipotezlerin Test Sonuçları
H1: Müşteri iletişimde Türkiye ile Libya arasında önemli bir fark vardır.	Desteklenmektedir.
H2: Müşteri etkileşiminde Türkiye ile Libya arasında önemli bir fark var	Desteklenmektedir
H3: Müşteri değerinde Türkiye ile Libya arasında önemli bir fark vardır.	Desteklenmektedir.
H4: Müşteri sadakatinde Türkiye ile Libya arasında önemli bir fark vardır.	Desteklenmektedir.
H5: Müşteri veri bankacılığında Türkiye ile Libya arasında önemli bir fark vardır.	Desteklenmektedir.

### 3.12. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı, müşteri ilişkileri yönetimi ve boyutlarının bankacılık sektöründe uygulanma düzeyi ve bu boyutların bankacılık sektörü açısından Türkiye ve Libya'ya göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmada Türkiye ve Libya arasında anlamlı farkın ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, hedef müşterilerle olan ilişkileri, geliştirmek, güçlendirmek ve sürekli kılmaktır. Özellikle hizmet sektörü olan bankacılık sektöründe, bireysel, ticari ve kurumsal müşterilerin, istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutarak müşteri sadakatini artırmaktır. Bankacılık sektöründe, müşteriler hakkında verilen toplanması ve bunların etkin kullanılması, müşteri ilişkileri yönetiminin uygulamasını da kolaylaştıracaktır. Müşteri ilişkileri yönetimi aynı zamanda bir kültürdür. Bu nedenle bankadan bankaya veya ülkeden ülkeye göre farklılık gösterebilir. Bu tez çalışmasının konusu da bu varsayımın ortaya çıkmasıdır.

Bankaların müşteri ilişkileri yönetimini başarıyla uygulayabilmeleri için aşağıdaki önerileri dikkate almalarında yarar vardır:

- ✓ Gerçek anlamda müşteri ilişkilerine önem veren strateji ve politikalar geliştirmek,
- ✓ Hedef müşterin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek MİY'i benimsemek ve uygulamak,
- ✓ Doğru zamanda doğru müşteriler belirlemek,
- ✓ Müşteri ilişkileri üzerine sık sık geri bildirimler yapmak,
- ✓ Bankacılık hizmetlerinin etkinliğini artırmak için müşterileri tüm süreçlere dahil etmek,
- ✓ Bankaya özgü müşteri ilişkileri misyonu ve vizyonu oluşturmak,
- ✓ Planlamaya ve uygulamaya müşterileri de dahil etmek,
- ✓ Müşteri ilişkilerini güçlendirici teknoloji altyapı imkânlarını geliştirmek.
- ✓ Müşterilere değer verildiğini her fırsatta hissettirmek,
- ✓ Müşteri sadakat programlarını uygulamaya koymak,
- ✓ Müşteri ilişkileri konusunda hizmet içi eğitim programlarını geliştirmek vb.

Sonuç olarak bu çalışma bazı kısıtlamalar rağmen, müşteri ilişkileri yönetimi konusunda özellikle Libya'da faaliyet gösteren bankaların, çalışan ve yöneticilerinin müşteri ilişkileri yönetimi konusunda kendilerini geliştirmeleri büyük önem arz ettiği sonucunu doğurmuştur. İleri de yapılacak daha kapsamlı bir çalışma ile konunun yaygın etkisi ve faydası ortaya konulmuş olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Avadhani. (2008). Marketing of financial services . *himalaya publishing house*,4(2).
- Anbuoli. (2013). A study on customers relationship management in banks. *international conference on inter disciplinary research in engineering and technology*, 1(1).
- Al-Khouri, A . M . (2012) Customer relationship management: propose framework from a government perspective. *journal of management and strategy*,3(4).
- Amoako, G . K. Arthur, E. Bandoh, C. & Katah, R . K. (2012). The impact of effective customer relationship management CRM on repurchase: a case study of golden tulip hotel accra-ghana. *african journal of marketing management*, 4(1).
- Butler, D. (2011). Master data management . *oracle corporation world headquarters*, 9(4) .
- Berndt, A. Herbst, F. & Roux, L. (2005). Implementing a customer relationship management programme in an emerging market. *journal of global business and technology*, 1(2) .
- Blery, E. (2006). Customer relationship management: a case study of a greek bank . *journal of financial services marketing*,11 (2), 116–124.
- Bergeron, B. (2002). Essentials of CRM: a guide to customer service relationship management . *new york: wiley*, 3(1) .
- Bony, S. Z. & Kabir, F. (2012). Practice of e-banking in commercial bank. an empirical study in Bangladesh. *international journal of business and social research*, 3(5).
- Buttle, F. (2009). Customer relationship management : concepts and technologies. *library of congress cataloging-in-publication data published by elsevier ltd. all rights reserved a catalog record for this book is available from the library of congress*,1(7) .
- Berry, L. L. (1995) “Relationship marketing of services--growing interest, emerging perspectives . *journal of the academy of marketing science*, 23(4).
- Berry, M. & Linoff, G. (2000). Mastering data mining: the art and science of customer relationship management. *new york, usa john wiley & sons*.
- Chung, K . H. Yu, J . E. Choi, M . G. & Shin, J . I . (2015).The effects of CSR on customer satisfaction and loyalty in china: the moderating role of corporate image . *journal of economics, business and management*, 3(5).
- Chitra, K & Subashini, B. (2013). Data mining techniques and its applications in banking sector. *international journal of emerging technology and advanced engineering*, 3(8) .

- Dyche, J., & Wesley, A . ( 2002 ). Planning your CRM program .
- Doolin, B. (2010). Integrating customer relationship management with data warehousing technology – a banking industry perspective a dissertation submitted to auckland university of technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business.
- Eakuru, N. & Mat, N. K. N. (2008). The application of structural equation modeling (SEM) in determining the antecedents of customer loyalty in banks in south thailand. *the business review, cambridge*, 10(2), 129-139.
- Esfahani, A. Namjoyan, M . & Haery, F . (2013). Studying the effects of customer Relationship management on the marketing performance . isfahan saderat bank as a case study. *international journal of academic research in business and social sciences*, 3(9).
- Ettinger, L . F. (2005). Change management and customer relationship management (CRM) implementations: planning for success. *the graduate school of the university of oregon in partial fulfillment of the requirement for the degree of master of science* .
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *international journal of service industry management*, 7(4), 27-42.
- Hansotia, B. (2002). Gearing up for CRM: antecedents to successful implementation. *journal of database marketing, the university of manchester library*,10(2)
- Jelonek, D. (2000). The evolution of customer relationship management system .
- Jackson, B. B. (1985). Winning and keeping industrial customers: the dynamics of customer relationships. *lexington, ma: d.c. heath* , p 2 .
- Jonker, R. (2015). Customer data integration . *kpmg is a leading data management consultancy firm* .
- Karangutkar, S. (2005). Customers relationship management in banking sector and a sculpt for banking performance enhancement.
- Koçoğlu, D. Kirmaci, S. (2012). customer relationship management and customer Loyalty . a survey in the sector of banking. *international journal of business And social science*,3(3).
- Kellen, V. (2002). CRM measurement frameworks. *adjunct faculty, e-commerce dePaul university chicago, il u.s.a*,1(3).
- Keisidou, E. Sarigiannidis, L. & Maditinos, D. I . (2013). Customer satisfaction, loyalty and financial performance a holistic approach of the greek banking sector . *international journal of bank marketing*, 31(4) .

- Keiningham, T. L. Cooil, B. Aksoy, L. Andreassen, T.W & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *managing service quality*, 17(4) .
- Kumar, V. Batista, L. & Maull, R . (2011). The impact of operations performance on customer loyalty. *service science*, 3(2) .
- Luo, X. & Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *journal of marketing*, 71(2) .
- Muro, M . B. Magutu, P. O & Getembe, K. N. (2013). The strategic of benefits and challenges in the use of customer. relationship management systems among commercial banks in Kenya. *europaean scientific journal*, 9(3) .
- Migdadi, M . M . Awartany, A . I. & Khayata, M . Y. (2010). An empirical study of the role of CRM critical success factors in the successful implementation of CRM. *scientific journal of king faisal university humanities and management sciences*, 11(2).
- Matamoros, D . C. (2012) . An overview of customer relationship management. *the university of almeria spain* .
- Mohammed, A. A. & bin Rashid, B . (2012). Customer relationship management in hotel industry: a framework proposal on the relationship among CRM dimensions, marketing capabilities and hotel performance. *international review of management and marketing* 2(4) .
- Mishra, A. & Mishra, D . (2009). Customer relationship management: implementation process perspective. *department of computer engineering atilim university, ankara, Turkey*, 6(4) .
- Minh, N.V & Huu, N. H. (2016). The relationship between service quality, customer satisfaction and customer loyalty: an investigation in vietnamese retail banking sector. *journal of competitiveness*, 8(2) .
- Meier, A & Werro, N. (2005). Customer data warehouse. *seminar, university of fribourg, switzerland department of informatics* .
- Nayebzadeh, S. Jalaly, M & Shamsi, H. M . (2013). The relationship between customer satisfaction and loyalty with the bank performance in IRAN. *international journal of academic research in business and social sciences*, 3(6) .
- Onut, S & Erdem, I. Customer relationship management in banking sector and a model design for banking performance enhancement, *yildiz technical university, dept. Of industrial engineering, yildiz* .

- Ogbadu, E. E & Usman, A . (2012). Imperatives of customer relationship management in Nigeria. banking industry. *kuwait chapter of arabian journal of business and management review*, 2(1) .
- Olaru, A. (2000). The planning of a customer relationship management project:. requirements and opportunities. *dunărea de jos university of galati, romania* .
- Prasad, s. & Rao, A . N. Customers relationship management public and private sector: a comparative study. *national monthly refereed journal of research in commerce & management* ,2(4) .
- Payne, A. (2007) The value creation process in customer relationship management. *cranfield school of management, cranfield university*.
- Parvatiyar, A & Sheth, J. N. (2001) Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. *journal of economic and social research*,3(2).
- Piskar, F. & Faganel, A . (2009). A successful CRM implementation project in a service company: case study, organizacija. *journal of management, informatics and human resources*, 42 (5) .
- Ravichandran, K. (2015). An introduction to the types of CRM. *Journal of Corner*.
- Radcliffe, J. (2001). Eight building blocks of CRM : a framework for success  
CRM initiatives need a framework to ensure that programs are approached on a strategic, balanced and integrated basis. such a framework will maximize benefits to the enterprise and its customers. *gartner research* .
- Reichheld, F. F. & Sasser, W.E. (1990). Zero defections: quality comes to service. *harvard business review*, 68(3) .
- Raju, S. Bai, V. R.. & Chaitanya, G . K . (2014). Data mining: techniques for enhancing customer relationship management in banking and retail industries . *international journal of innovative research in computer and communication engineering*, 2(1) .
- Simo, M. & Bregasi, M. (2013). Customer relationship management and. challenging aspects in the banking sector: case of albania . *european university of tirana, european academic research*,1(4) .
- Sadek, H. & Tantawi, P . (1994) Measuring customer relationship management (CRM) and its relationship with customer satisfaction in the egyptian banking sector. *informant approach in order to measure the applicability of the CRM in the egyptian banking sector*.

- Shani, D. & Chalasani, S . (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *journal of consumer marketing*, 9(3), P 44 .
- Schneider, D., (2016). Types of CRM systems.
- Suzuki, K. Matsuoka, K. & Gurd, B . (2013). The relationship between employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an examination in the japanese hospitality industry. *anzam* .
- Tarp (Technical assistance research programs). (1986). consumer complaint handling in america: an updated study. *the office of the special advisor to the president for consumer affairs, technical assistance research programs: washington* .
- Thompson, E. & Nelson, S . D . (2004). How to develop a CRM strateg . *gartner*,. *research* .
- Winer, R . S. (2001). A framework for customer relationship management . *from the california management review, stern school of business new york university*.
- Wiele, T . V. D. Boselie, P., & Hesselink, M . (2001). Empirical evidence for the relation between customer satisfaction and business performance. *erasmus research Institute of management*, 20(12) .
- Zeithaml, V.A. Bolton, R.N. Deighton, J. Keiningham, T.L. Lemon, K.N. & Peterson, J.A. (2006). Forward-looking focus: can firms have adaptive foresight. *journal of service research*, 9( 2), pp. 170 .
- Title 1 <https://www.ukessays.com> ... ( 23rd February, 2017 ) E-Banking ... 2017 / 4 / 8 .
- Title 2 <http://www.spanglobalservices.com/> ( 2014 ) Customer Database A strong foundation to build a successful organization.... 297 Kingsbury Grade, Suite 100... STATELINE, NV 89449-4470.
- Title 3 [www. Capgemini.com/financial services](http://www.Capgemini.com/financial services) (2012 ) A Case for Enterprise Data Management in Banking.
- Title 4 [www. Inteligencija.com](http://www.Inteligencija.com)... Data Warehouse Model for Banking

## EKLER

### Sn: Katılımcı

Bu anket formu, bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarını araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu nedenle çalışmamızda sizlerin değerli görüşlerini ihtiyaç duyulmaktadır. Elde edilen veriler, cevaplayıcı veya kurum ismi verilerek üçüncü şahıslara kesinlikle aktarılmayacaktır. Bu nedenle anketle ilgili sorulara içtenlikle cevap verebilirsiniz. Lütfen ankete, kurum adını ve isminizi yazmayınız. Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederim .

### I. Lütfen, aşağıdaki tabloda yer alan bilgileri eksiksiz olarak doldurunuz.

<b>Cinsiyetiniz</b>	( ) Kadın ( ) Erkek
<b>Medeni Durumunuz</b>	( ) Evli ( ) Bekar
<b>Yaşınız</b>	( ) 25 ve daha az ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46 ve üstü
<b>Eğitim durumunuz</b>	( ) Lisesi ( ) Yüksekokul ( ) Fakülte ( ) Lisansüstü
<b>Statünüz</b>	( ) Çalışan ( ) Yönetici
<b>Sektördeki hizmet süreniz</b>	( ) 0-3 ( ) 4-6 ( ) 7-10 ( ) 11-14 ( ) 15 ve üstü
<b>Bu bankada hizmet süreniz</b>	( ) 0-3 ( ) 4-6 ( ) 7-10 ( ) 11-14 ( ) 15 ve üstü

Bankanızda müşteriyle iletişimde aşağıdaki unsurların uygulanma düzeyi . (1) Çok kötü (2) Kötü (3) Ne iyi ne kötü (4) İyi (5) Çok iyi		1	2	3	4	5
1	Çalışan ve yöneticilerin müşteriye dikkatle dinleme düzeyi					
2	Müşterilerin sorularına uygun cevap verme şekli					
3	Müşteri ile iletişimde bilgi teknolojilerinden (telefon, faks, e-mail, vb) yararlanma düzeyi					
4	Müşterilerle iletişim kurarken beden diline (jest, mimik, el hareketleri vs.) önem verme düzeyi					

<b>Bankanızda müşteriyle iletişimde aşağıdaki unsurların uygulanma düzeyi . (1) Çok kötü (2) Kötü (3) Ne iyi ne kötü (4) İyi (5) Çok iyi</b>		1	2	3	4	5
5	Çalışanlar müşteriyle iletişim sırasında diğer iş arkadaşlarıyla da sohbetlerini sürdürürler					
6	Çalışan ve yöneticilerin müşterilerle iletişim kurarken argolu ifadelerden kaçınma düzeyi					
7	Bankamızda müşterilerle iletişimde yüz yüze iletişim daha çok tercih edilmektedir					
8	Çalışanlar, müşterilere karşı saygılı, onlara karşı duyarlı ve güven veren bir kişiliğe sahiptirler					
9	M Müşterilerin doğru şekilde anlaşılmasından emin olmak için de sık sık geribildirim yapılır					
10	alışan ve yöneticiler müşterilerle iletişim kurarken eleştirilere karşı savunmezler					
11	Müşterilerin fiziki görünüşlerine ve konuşmalarına bakmaksızın iyi iletişim kurulmaya çalışılır					
12	Müşteriyle daha iyi iletişim kurmak için çeşitli eğitim programları düzenlenir					
13	Herkes, müşteri ile olan diyalogunda, samimi ve naziktir					
14	Bankamızda müşteri tutmada personelin müşteriye güler yüzlü ilgisi daha etkilidir					

<b>Bankanızda müşteriyle etkileşimde aşağıdaki unsurların uygulanma düzeyi . (1) Çok kötü (2) Kötü (3) Ne iyi ne kötü (4) İyi (5) Çok iyi</b>						
15	Bu bankada çalışan herkes müşterilere, “Kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa, müşterilere de öyle davranır.” ilkesine göre davranış sergiler					
16	Bu bankada personelin güler yüzlü ilgisi, kampanyalı satışlardan daha etkilidir					
17	Bu bankada her bir müşteriye bireysel ilgi gösterilir					
18	Bu bankada yönetici ve işgörenler müşterilere gereğinden fazla ilgi gösterirler					
19	Çalışanlar müşteri etkileşiminde kaliteyi anahtar olarak ele alırlar					
20	Müşteriyle etkileşimde müşteri deneyimlerinden faydalanılır					
21	Bu bankada sık sık personel değişikliğine gidildiğinden deneyimsiz personelin sebep olduğu sonuçlar müşteri ilişkilerine yansır					
22	Bu bankada herkes, müşteri mutluluğuna ve tatminine odaklanır					

<b>Bankanızda müşteri değeri ile ilgili aşağıdaki unsurların uygulanma düzeyi . (1) Çok kötü (2) Kötü (3) Ne iyi ne kötü (4) İyi (5) Çok iyi</b>						
23	Bu bankada yöneticiler ve işgörenler yeterince ücret alamadıkları için memnuniyetsizliklerini müşteriye yansıtırlar					
24	Bankamızda müşteri değeri oluşturmada herkesin katkısının olacağı düşünülür					
25	teşviklerle desteklenirler.Çalışan ve yöneticilerin müşteri ilişkilerine odaklanmaları için çeşitli					
26	Bu bankada, mevcut müşterilerin elde tutulması için çalışan herkes gerekli çabayı gösterir					
27	Bankamızın her çalışanı, müşteriye verdiği sözde durduğundan müşteri sürekliliği sağlanmıştır					
28	Bankamızda iletişim kanalları ve hangi sorunun kime nasıl iletileceği açıkça bellidir					
29	İş kuralları ve politikaları oldukça adildir ve memnuniyet müşteriye yansıtılır.					

<b>Bankanızda müşteri değeri ile ilgili aşağıdaki unsurların uygulanma düzeyi</b> <b>(1) Çok kötü (2) Kötü (3) Ne iyi ne kötü (4) İyi (5) Çok iyi</b>		1	2	3	4	5
30	Bankamız, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmaktadır .					
31	Bankamızda ürün ve hizmet kalitesinin özellikleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına göre belirlenir					
32	Bankamız, “eşitlik ilkesi gereği” izlemiş olduğu politikalarda müşteriler arasında ayırım yapmaz					

<b>Bankanızda müşteri sadakati ile ilgili aşağıdaki unsurların uygulanma düzeyi .</b> <b>(1) Çok kötü (2) Kötü (3) Ne iyi ne kötü (4) İyi (5) Çok iyi</b>						
33	Bankamız müşteri tatminini sistematik olarak ölçmektedir					
34	Tepe yönetim, müşteri önemini ve müşteri ilişkilerine verilen önemi her zaman vurgular					
35	Bankamızın asıl amacı kısa vadede yüksek kazanç elde etmek değil, müşterilerle uzun vadeli ilişkileri geliştirmektir					
36	Bankamız mevcut müşterilerin yanısıra yeni müşterileri kazanmak için de faaliyetler göstermektedir					
37	Bankamız müşteri memnuniyetini artırmak için hizmet sonrası verilen hizmetle ilgili müşterilerin düşüncelerini de önemli görür					
38	Bu bankada kaybedilen müşteriyi (veya müşteri grubunu) tekrar kazanmak için çaba gösterilir.					
39	Bu bankada, müşterilerin hizmet ve ürüne yönelik şikâyetleri her zaman dikkate alınarak gerekli düzeltmeler yapılır					
40	Bu bankada herkes müşterilerin daha sonraki alışverişlerinde tekrar bankamızı tercih edeceğinden emindir					
41	Bankamızda müşteri tutmak öncelikli amaçlar arasındadır					

<b>Bankanızda müşteri veri bankacılığı ile ilgili aşağıdaki unsurların uygulanma düzeyi .</b> <b>(1) Çok kötü (2) Kötü (3) Ne iyi ne kötü (4) İyi (5) Çok iyi</b>						
42	Müşteri karlılığını artırmak için müşteri veri bankacılığı oluşturulur					
43	En kazançlı müşterileri tanımlamak için veri bankacılığı oluşturulur					
44	Müşteri ilişkilerini daha iyi yönetmek için veri bankacılığı oluşturulur					
45	Etkili müşteri bölümlendirmesi yapmak için veri madenciliği oluşturulur					
46	Bankamızda her bir müşteri için veri bankası mevcuttur					
47	Bankamız müşterilere daha etkili hizmet verebilmek için, müşterilere ilişkin topladığı bilgileri analiz ederek kullanır					
48	Bankamızda rakiplerin izlemiş olduğu politikalar sürekli araştırılarak gerekli düzeltme ve iyileştirmeler yapılır.					
49	Bu bankada belirli aralıklarla, müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve beklentilerini belirlemek için araştırmalar yapılır					
50	Bankamızda müşteriye ilişkin bilgiler sürekli yenilenerek güncelleştirilmektedir					
51	Bu bankada müşteriler belirli kriterlere göre (gelir, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hesap tutarı, vb) sınıflandırılarak her sınıfın şikâyet ve dilekleri gizlilikle ve titizlikle incelenmektedir					

وقد تم إعداد هذا الاستبيان للتحقيق في ممارسات إدارة علاقات العملاء في القطاع المصرفي. لذلك، لا بد من دراستنا للأراء لك قيمة. لن يتم نقل البيانات التي تم الحصول عليها يتم إعطاء الرد أو اسم مؤسسة بالتأكيد إلى أطراف ثالثة. لذلك، يمكنك الرد بصدق على الأسئلة حول الاستبيان. يرجى الاستبيان، اكتب اسمك واسم المؤسسة. شكرا للمساهمات التي تجريها تأخذ وقتك الثمين

يرجى ملء المعلومات أدناه

الجنس	رجل ( ) امرأة ( )
الحالة الاجتماعية الخاصة بك	اعزب ( ) متزوج ( )
عمرك	25 او اقل ( ) 26 – 35 ( ) 36 - 45 ( ) 46 او اعلى ( )
مؤهل التعليمي	ثانوية ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )
حالتك	مدير ( ) مؤطف ( )
سنوات الخدمة	0 - 3 ( ) 4 - 6 ( ) 7 - 10 ( ) 11 - 14 ( ) 15 واعلى ( )
سنوات العمل	0 - 3 ( ) 4 - 6 ( ) 7 - 10 ( ) 11 - 14 ( ) 15 واعلى ( )

جيد جدا	ممتاز	ليست جيدة أو سيئة	سيئا جدا	سيئا		
					1	مستوى استماع الموظفين والمديرين بعناية إلى العملاء
					2	شكل إعطاء الإجابات المناسبة على أسئلة العملاء
					3	مستوى الفائدة من تكنولوجيا المعلومات للتواصل مع العملاء
					4	لغة الجسد للتواصل مع العملاء مثل تعبيرات الوجه لإعطاء مستوى أهمية للعميل
					5	استمرار الدردشة مع الزملاء في العمل عند تواصل مع العملاء .
					6	مدى تجنب المديرين والموظفين مستوى التعبير اللغوي العامي عند التواصل مع العملاء
					7	في المصرف الذي تعمل به هل التواصل مع العملاء وجه لوجه هو الأكثر تفضيلا .

					8 هل احترام الموظفين للعملاء حساسة لهم وتكون لهم شخصية توحى بالثقة
					9 قنوات الاتصال بالبنك وكيفية التواصل ومشاكلها هل تكون واضحة
					10 تدوين ملاحظات وردود فعل العملاء لضمان الفهم الصحيح لهم
					11 الموظفين والمديرين لا يوجد لديهم دفاع ضد انتقادات التواصل مع العملاء
					12 العملاء والمظهر الخارجي، محاولة التواصل معهم بشكل أفضل، بغض النظر عن الكلام
					13 للتواصل بشكل أفضل مع العملاء عبر تنظيم مجموعة متنوعة من برامج التدريب للموظفين
					14 جميع الموظفين يتحاورون مع العملاء بشكل مهذب ولطيف .
					15 هل الودية تكون اكثر فعالية للاحتفاظ بعملاء البنك
					16 القواعد والسياسات التجارية العادلة تعكس إلى حد ما رضا العملاء
					17 هل يعامل جميع الموظفين الدين يعملون في البنوك العملاء بمثابة عميل يطبقون هذا السلوك وفقا للمبادئ
					18 هل تكون ودية الموظفين في البنك مع حملة المبيعات دات فأنده لجذب العميل
					19 وضوح الاهتمام الفردي لكل عميل في البنك
					20 مديري البنك والموظفين يظهرون اهميه إضافية لعملاء البنك .
					21 الجودة في خدمة العملاء هو تفاعل الموظفين مع العملاء
					22 مدى استفادة العملاء من تفاعل الموظفين معهم
					23 يركز المصرف الذي تعمل به على طلبات العملاء واحتياجاتهم .
جدا	ممتاز	ليست جيدة أو سيئا	سيئا جدا	سيئا	
					24 موظفي عديمي الخبرة الدين يسببون انعكاس النتائج في العلاقات مع العملاء غالبا ما تذهب الى تغييرات لموظفي هذا البنك .
					25 يركز الجميع في البنك على ولاء العملاء ورضاهم .
					26 ميزات البنك الذي تعمل به جودة المنتج والخدمة تتحدد وفقا لطلبات العملاء واحتياجاتهم .
					27 المصرف الذي تعمل به يتبع سياسة مبادا المساواة وانه لا يميز بين العملاء .
					28 مديري البنك والموظفين غير القادرين على توجيه الاتهام بما فيه الكفاية لتعكس استياء العملاء
					29 القياس المنهجي او المنتظم للبنك على مدى رضا العملاء
					30 البنك الذي تعمل به يساهم جميع الموظفين في خلق قيمة لعملاء البنك
					31 مع حوافز البنك العديد من الموظفين والمديرين سيقوم بالتركيز على علاقات العملاء مع البنك .
					32 مدى تأكيد الإدارة العليا للبنك على أهمية خدمة العملاء والعلاقة مع العملاء
					33 الغرض الرئيسي للبنك هو ليس فقط تحقيق أرباح عالية في المدى القصير وايضا تطوير علاقات طويلة الأمد مع العملاء

					34	مدى تعامل أنشطة البنك لكسب عملاء جدد وكذلك كسب العملاء الحاليين للبنك
					35	في البنك هناك بدل للجهود اللازمة والجميع يعمل من أجل المحافظة والإبقاء على العملاء الحاليين
					36	كل موظف في البنك يتوقف على وعده لخدمة العميل لضمان استمرارية وبقاء العميل .
					37	ترى البنوك ان لخدمة العملاء يجب تقديم خدمات ما بعد الخدمة لتحسين رضا العملاء
					38	قد يتم فقدان مجموعة من العملاء في البنك ومن ثم هل هناك بدل الجهد والسعي للفوز بعملاء جدد مره أخرى
					39	في البنك يتم اجراء التعديلات والتصحيحات اللازمة للمنتجات وخدمة العملاء مع الأخذ بعين الاعتبار في الشكاوى
					40	في المصرف الذى تعمل به هل يفضلونه العملاء وهم سيقومون بالتعامل معه .
					41	الهدف الأساسي للبنك هو الحفاظ على العملاء.
					42	يتم إنشاء بيانات العملاء المصرفية لزيادة ربحية العميل .
					43	يتم إنشاء البيانات المصرفية للتعرف على العملاء .
جدا	ممتاز	ليست جيدة أو سيئا	سيئا جدا	سيئا		
					44	انشأت البيانات المصرفية لإدارة علاقات العملاء بشكل افضل
					45	استخراج البيانات لإنشاء تقسيم فعال للعملاء
					46	قاعدة البيانات متاحة في هذا البنك الذى تعمل به بالنسبة لكل عميل
					47	مدى استخدام تحليل المعلومات عن العميل من اجل تقديم خدمه اكثر فعالية للعميل
					48	التحقق والقيام بالتصحيحات والتحسينات اللازمة يقوم البنك بمتابعة سياسة منافسيه باستمرار
					49	يقوم البنك على فترات بأجراء بحث لتحديد متطلبات واحتياجات وتوقعات العملاء
					50	يتم تحديث باستمرار للمعلومات المصرفية لعملاء المصرف الذى تعمل به
					51	العملاء في هذا البنك وفقا لمعايير معينة مثل الدخل والعمر والجنس ومستوى التعليم، ورسوم الحساب، الخ يتم فحص و تصنيف الشكاوى ورغبات كل فئة والخصوصية الصارمة

## Participants

This questionnaire has been prepared to investigate CRM practices in the banking sector. Therefore, our study of the views of you must be valuable. The received data will not be given a reply or an organization name is definitely given to third parties. Therefore, you can honestly answer questions about the questionnaire. Please questionnaire, type your name and organization name. Thanks for the contributions you make take your precious time.

### Please fill out the information below

<b>Your Gender</b>	<input type="checkbox"/> Women <input type="checkbox"/> Men
<b>Your marital status</b>	<input type="checkbox"/> Marride <input type="checkbox"/> Single
<b>Your age</b>	<input type="checkbox"/> 25 And less <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46 And above
<b>Your education status</b>	<input type="checkbox"/> high school <input type="checkbox"/> College <input type="checkbox"/> Faculty <input type="checkbox"/> Graduate
<b>Your status</b>	<input type="checkbox"/> employee <input type="checkbox"/> manger
<b>Years of Experienc</b>	<input type="checkbox"/> 0-3 <input type="checkbox"/> 4-6 <input type="checkbox"/> 7-10 <input type="checkbox"/> 11-14 <input type="checkbox"/> 15 And above
<b>Years of work</b>	<input type="checkbox"/> 0-3 <input type="checkbox"/> 4-6 <input type="checkbox"/> 7-10 <input type="checkbox"/> 11-14 <input type="checkbox"/> 15 And above

<b>(1) Very bad (2) bad (3) not good or bad (4) excellent (5) very good</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	The employees and managers listen carefully to the level of customers					
2	The form of answers giving on The questions of customers					
3	The level of benefit of information technology such(telephone, Fax and e-mail) in the communication with customers					
4	The giving of importance level for gestures and facial expressions when the communicating with customers					

		1	2	3	4	5
5	Employees talk with each other when the communicating with customers					
6	The extent of avoidance the employees and managers to abstention on general linguistic expression when the communication with the customers					
7	The bank prefers the communication with its customers face to face					
8	The employees and respect them for customers are sensitive to them and form to them personality suggest trustingly					
9	The recording of notes and reactions of customers in order to the correct understanding for them					
10	The managers and employees do not have a defense against the criticisms communication with customers					
11	The customers and their external appearance is attempting to good communication with them regardless about the talking with them					
12	Is there group of various exercises programs in order to the good communication with the customers					
13	All the employees converse courteously and cordially when the communication with customers					
14	The employees seek in maintaining customers through more effective friendly style					

15	The managers and employees deal with the customers of a bank as customers Do they apply this the behavior according to the principles					
16	The friendly of employees gives the benefit for the bank and be more effectiveness during sales campaign					
17	The emergence of individual attention for all the customers in the bank					
18	The managers of bank and employees appear additional benefit for the customers of bank					
19	The employees are the key to the quality of customers interactions					
20	The customers will benefit from the experience of interaction with them					
21	The inexperienced staff who they cause reflection results in the relationships with customers often the bank change those the employees					
22	All the managers and employees in the bank they focus on customers satisfaction and their happiness					

23	All the managers and employees in the bank they contribute in value creation for the customers of bank					
24	The supporting of managers and employees with different incentives in order to focus on the relationships with customers					
25	There is the effort in the bank and all the employees and managers work in order to the retention and maintain current customers					
26	The employees of a Bank depends on their promise to customers service in order to ensure continuity and retention on the customers					
27	The channels of connecting in the bank, how the communication and its problems are clear					
28	The rules and business policies are equal and some extent reflect customers satisfaction					
29	The bank focuses on the requirements of customers and their needs					

		1	2	3	4	5
30	Bank advantage is the quality of product and service determined according to the requirements of customers and their needs					
31	The bank works on the principle of equality where the bank must follow Non-discrimination policy between the customers					
32	The bank measures the customers satisfaction regularly					

33	The higher management of bank always emphasizes the important of customers and the important of relationship with the customers					
34	The main objective of bank not only the achieving of high profits in short extent. It is the development of long-term relationships with the customers					
35	The bank offers new activities in order to the acquisition of new customers also the current customers					
36	The bank offers the offered service after the service to increase customers satisfaction					
37	The bank loses the set customers and then Is there an effort by the bank to restore those the customers or new customers acquisition					
38	There are always complaints about the products and services by the customers. the bank solves those the complaints by the making of necessary corrections					
39	The bank is confident all customers prefer it and they do not repeat exchanges by them					
40	The primary goals of bank are retention and maintain its customers					
41	The establishing of banking customers data in order to the increase of customers profitability					

42	Banking data creating in order to identify the customers the most profitability					
43	Banking data created in order to better customers relationships management					
44	Data extraction which created in order to the effective division for the customers					
45	The database which it is existing in the bank available for all the customers					
46	The bank uses aggregated informations analysis about the customers in order to more effective service offering for the customers					
47	The bank works corrections and improvements needed by following the policy of its competitors					
48	The bank works in each period search in order to the identify of customers expectations, requirements, and needs					
49	The continuous update of customers information in the bank					
50	The bank works in each period search in order to the identify of customers expectations, requirements, and needs					
51	The bank classified the customers according to specific criteria such ( income, age, gender, educational status and the fees of account ) when the screening of complaints and the desires all the categories					

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : İbrahim ALHAJ ALI

Doğum Yeri ve Yılı : 20.3.1986 Murzuq, Libya

Medeni Hali : Evli

Yabancı Dili : İngilizce

E-posta : hemoo20302030gmail.com



### **Eğitim Durumu**

Lise : Victory Lisesi

Lisans : Sebha Üniversitesi / İşletme fakültes - Murzuq

### **Mesleki Deneyim**

: Gumhorey banka - Murzuq

2010 - 2013