

## COVID 19 SONRASINDA BİREYSEL BANKACILIKTA İLİŞKİSEL PAZARLAMA: FİNANSAL EKOSİSTEM VE YENİ İŞ BİRLİKLERİNİN ÖNEMİ

Dr. Meral Ahu KARAGEYİM<sup>1</sup>

### ÖZET

Covid 19'un bireysel bankacılık ilişkisel pazarlama stratejileri üzerindeki etkilerini ortaya koymak üzere gerçekleştirilen keşifsel araştırma, temellendirilmiş kuram deseni ile tasarlanmıştır. Veriler 12 bankadan 20 bankacı ile derinlemesine mülakat tekniği ile toplanmış ve nitel yaklaşımla analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, Covid 19 sonrasında beş ana temanın altını çizmektedir: dijital dönüşüm, ilişki geliştirme (müşteri edinimi) için çok kanallılık, hizmet kalitesi, güven, yeni işbirlikleri. Covid 19 büyük salgını sonrasında bireysel bankacılıkta iki ana probleme de işaret edilmektedir: şube sayısının azalması ve finansal ekosistemin genişlemesi ile artan rekabet. Araştırma önümüzdeki dönemde pazar yerleri ve dijital platformlarla işbirliklerinin ve yeni stratejilerin önemini göstermektedir.

**Anahtar kelimeler:** BANKACILIK, İLİŞKİSEL PAZARLAMA, NİTEL  
ARAŞTIRMALAR, HİZMET PAZARLAMASI, FİNANSAL HİZMET  
PAZARLAMASI

**JEL Kodları:** M

---

<sup>1</sup> Dr., [ahu.karageyim@boun.edu.tr](mailto:ahu.karageyim@boun.edu.tr), 0000-0002-5685-7279

**Abstract**

The exploratory research designed with a grounded theory pattern carried out to reveal the effects of Covid 19 on retail banking relationship marketing strategies. The data were collected through in-depth interviews with 20 bankers, analyzed with a qualitative approach. The research findings highlight five main themes in the post Covid-19 era: digital transformation, Omnichannel approach for relationship building, service quality, trust, new collaborations. Two problems arise in this era: the decrease in the number of branches and the expansion of the financial ecosystem. The research shows the importance of collaborations with marketplaces and digital platforms, new market segmentation methods.

**Keywords:** BANKING, RELATINSHIP MARKETING, QUALITATIVE RESEARCH, SERVICE MARKETING, FINANCIAL SERVICES MARKETING

**JEL Codes:** M

## 1. GİRİŞ

Toplumları ve iş dünyasını yakından etkileyen Covid 19 küresel salgını aynı zamanda bir siyah kuğu krizi olarak nitelendirilmektedir (Antipova, 2020; Onyia, 2021, p. 203; Sundarakani & Onyia, 2021, pp. 237–238). Covid 19 küresel salgınının toplumsal ve ekonomik düzlemde küresel etkileri devam etmektedir. Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde, Covid-19 küresel salgınının küresel ekonomik büyümede yaklaşık %6,5'lik bir düşüğe neden olduğu tahmin edilmektedir (Onyia, 2021; Sundarakani & Onyia, 2021). Dünya Sağlık Örgütü tarafından bildirilen verilere göre salgının başladığı günden bu yana, 518 milyondan fazla vaka ve 6 milyondan fazla ölüm raporlanmıştır (World Health Organization, 2022). Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) raporuna göre COVID-19'un küresel turizm sektörü üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle 4 trilyon doların üzerinde bir kayıp olması beklenmektedir. Büyük salgının başladığı dönem hissedilen panik büyük gelir kayıplarına neden olmuştur ve bankacılık endüstrisini de olumsuz etkilemiştir. Covid 19 küresel salgınının birçok sektörde dijitalleşmeyi hızlandırdığı kabul edilen bir gerçektir. Dijital dönüşüm kapsamında birçok işkolu da değişmekte ve teknolojiye yapılan yatırım da artmaktadır. Araştırmalar turizm, finans ve lojistik sektörlerinin Covid 19 küresel salgınından diğer sektörlerle oranla daha fazla etkilenen üç sektör olduğunu ortaya koymaktadır (Onyia, 2021). 2020 yılında başlayan Covid 19 büyük salgını hemen her sektör için olduğu gibi finansal sektör için de dijital dönüşümü hızlandırmış görünmektedir. Araştırmalar bu dönemdeki değişikliklerin bankalar, finansal hizmet veren kurumlar, aracı kurumlar üzerindeki etkilerini hem dijitalleşme hem de müşterilerdeki değişim açısından ortaya koymaktadır (Boston Consulting Group, 2021; McKinsey, 2021b). Teknolojinin neden olduğu bu değişim, sağladığı kolaylıklar ve Covid 19'un getirdiği sosyal değişikliklerle tüketicilerin seçimlerini de önemli ölçüde etkilemiştir. Banka müşterilerinin tercihleri de bu dönemde oldukça değişmiştir, alışveriş, bankacılık işlemleri gibi konularda dijital kanalların daha çok tercih edildiği görülmektedir. Banka müşterilerinin mobil bankacılık gibi kanallara

yönelmesi dijital kanalların önemini artırmış ve şubelerin bankacılıktaki önemini azaltmış gözükmetedir(Boston Consulting Group, 2021; Cap Gemini & EFMA, 2021; Haapio et al., 2021). Günümüzde bankacılık teknolojinin, farklı çevrimiçi platformların ve sosyal medyanın da etkisi ile hızla değişmektedir (Chen, 2018; Mainardes et al., 2020a). Bankacılıkta ise teknolojinin etkisi ile sohbet botlarının (Eren, 2021)kullanımı artmış, mobil bankacılık (Komulainen & Saraniemi, 2019; Mostafa, 2020)yaygınlaşmıştır. Covid 19 büyük salgını ile beraber birçok banka dijital kanalların yaygın kullanımını sağlamak amacıyla yeni uygulamalar geliştirmiştir (Haapio et al., 2021). Bu dönemde, finansal teknoloji şirketlerinin de (Fintek) sisteme dahil olmaları da dikkate alınırsa bireysel bankacılığın bu dönemdeki gelişmelerden çok daha fazla etkilendiği düşünülmektedir. 2020 yılında özellikle büyük salgın süresince bireysel bankacılıkta büyük değişiklikler yaşanmıştır. Bankalar ve finansal kurumlar salgından korunmak ve müşteri taleplerine cevap verebilmek için şubelerin çalışma saatlerini değiştirmiş, ATM para çekme limitleri artırmış, müşteri ziyaretleri için çevrimiçi görüşmeler kullanılmıştır. Mobil bankacılık ve elektronik bankacılığa yönelik birçok sistemsel geliştirme de yapılmıştır. Salgının hem bireysel hem de kurumsal bankacılık müşterilerine olan etkisi hem de bu süreçte finansal alanda değişen ve dönüşen tüketici davranışları nedeniyle özellikle bireysel bankacılık pazarlama, hizmet sunumu, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve ilişki pazarlama gibi konularda yeni stratejilerin gerekliliği tartışılmaktadır (Baicu et al., 2020; Onyia, 2021; Sundarakani & Onyia, 2021). Özellikle teknoloji kullanımının (McKinsey, 2021b)arttığı ve mobil bankacılığın tercih edildiği (Cap Gemini & EFMA, 2021) bu dönemde ilişki pazarlama stratejilerinin sorgulanması gelecekteki bankacılık uygulamalarının da anlaşılabilmesi için önemlidir. Bu keşifsel araştırma, işte bu nedenlerle Covid 19 salgınının Türkiye’de bireysel bankacılık ilişki pazarlama stratejilerine olan etkisini anlamak ve sektörün bu yönde önceliklerini ortaya sermek amacı ile tasarlanmıştır. Araştırma için bireysel bankacılık alanı seçilmiştir. Araştırma Covid 19 ve etkileri bağlamında bundan sonraki araştırmalar için de teorik bir çerçeve sağlamaktadır. Bu

amaçla araştırmada iki temel soru bulunmaktadır: Araştırma sorusu 1 Covid 19 büyük salgını sırasında ve sonrasında müşterilere erişmek ve ilişki geliştirmek üzere geliştirilen yeni ilişki pazarlama stratejileri nelerdir? Araştırma sorusu 2 Covid 19 büyük salgını sırasında ve sonrasında müşterilere erişmek ve ilişki geliştirmek üzere geliştirilen ilişki pazarlama stratejilerinin uygulanması ile ilgili öngördüğünüz zorluklar ve problemler nelerdir?

Araştırmanın bulguları hem finansal hizmetler pazarlaması hem de ilişki pazarlama literatürüne teorik anlamda katkıda bulunmaktadır. Araştırma Covid 19 büyük salgınının etkisi ile bireysel bankacılık ilişki pazarlama stratejilerinde belirlenen beş ana temayı ortaya koymaktadır. Bu temalar, güven, hizmet kalitesi, teknoloji ve dijital dönüşüm, yeni kurumlarla işbirliği ve yeni kanallar-çok kanallı yaklaşım olarak belirlenmiştir. Araştırma, özellikle Covid 19 büyük salgınının etkisi ile bankacılıkta kullanılan güncel stratejilerin irdelenmesi ve anlaşılması açısından önemli bilgiler taşımaktadır. Aynı zamanda bireysel bankacılık alanında beklenen zorluklar ve problemlere de ışık tutmaktadır. Dijital dönüşüm ve şube dışı kanalların yükselişi ile şube adedinde beklenen azalma bu döneme ait önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer önemli bulgu ise Fintekler ve Büyük teknoloji firmalarının sektöre girmesi ile artan rekabete işaret etmektedir. Araştırmanın ilişki pazarlama alanına yönelik teorik katkılarının yanı sıra Covid 19 büyük salgını sonrasındaki stratejilere yönelik önemli değişiklikler ve yenilikler ile ilgili ipuçları vermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu önümüzdeki dönemde müşterileri tanımak için farklı bölümler yöntemlerinin kullanılması gerektiğinin ve pazar yerleri ve farklı dijital platformlar ya da finansal teknoloji şirketleri ile yeni işbirliklerinin önemini altını çizmektedirler. Makalenin geri kalan bölümü şu şekilde hazırlanmıştır. Alan taramasında Covid 19 büyük salgının tüketime olan etkisi ve ilişki pazarlama detaylıca tartışılarak araştırma için bir kavramsal çerçeve hazırlanmaya çalışılmıştır. Araştırma yöntemlerinde nitel araştırmanın yöntemi, veri toplama ve analiz süreçleri ve bulgular hakkında detaylı bilgi verilmektedir. Sonuç ve

araştırma bölümünde araştırma bulguları kavramlar çerçevesinde tartışılmış, araştırmanın sınırları hakkında da görüşler belirtilmiştir.

## 1.1 ALAN TARAMASI

### 1.1.1 COVID 19 BÜYÜK SALGINI

Covid 19 salgını, sosyal ve ekonomik açıdan önemli sonuçlarının yanı sıra tüketim koşulları açısından büyük değişikliklere neden olmuştur (Cruz-Cárdenas et al., 2021; Sheth, 2020). Pazarlama alanı, tüketicinin zamandan ve mekândan doğrudan etkilenmesinin yanı sıra dört temel bağlamın da tüketimi ve tüketici davranışlarını doğrudan etkilediğini ileri sürmektedir (Sheth, 2020). Dört ana bağlam sırasıyla sosyal yaşantı, teknoloji, kurallar ve hukuki düzenlemeler ve doğal afetler olarak adlandırılmaktadır. Doğal afetler bağlamını depremler, büyük kasırgalar ya da Covid-19 gibi büyük salgınların yanı sıra dünya savaşlarını da içerecek şekilde genişletmek mümkün olabilir. Toplumlara etkileyen yıkıcı olaylar da bu bağlam kapsamında incelenmektedir (Cruz-Cárdenas et al., 2021). Yıkıcı olaylar salgınları, savaşları ve doğal afetleri kapsadığı gibi uç noktalarda şiddet içeren olayları (terörizm) da kapsamaktadır ve bağlamsal olarak sosyal, ekonomik ve toplumsal kısa ve uzun vadeli etkileri bulunmaktadır (Cruz-Cárdenas et al., 2021). Covid 19 büyük salgınına da dahil edebileceğimiz yıkıcı olaylar bağlamının bireyler üzerindeki etkilerinin yanında tüketime olan etkisi de uzun yıllardır incelenmektedir. Covid 19 büyük salgını birçok sektörü olumsuz etkilemiştir; ekonomi, tüketim, üretim ve tedarik zinciri üzerindeki etkisi devam etmektedir (IMF, n.d.; Sundarakani & Onyia, 2021). Covid 19 büyük salgınının tüketime olan etkisini ölçmek üzere yapılan araştırmalar tüketici alışkanlıklarında önemli değişimler olduğunu göstermektedir. İstifleme, yeni tüketim biçimlerinin ortaya çıkması, bu dönemde yaşanan şokun ve kısıtlamaların da etkisi ile bazı ürünlere yönelik talebin baskılanması tüketimi doğrudan etkilemektedir. Karantina koşullarının da etkisi ile dijital teknolojilerin daha hızlı benimsenmesi, iş ve özel hayat arasındaki sınırların bulanıklaşması, fiziksel görüşmelerin yerini sanal görüşmelerin alması ve yeni yeteneklerin ya da yaratıcılığın keşfi bu dönemde

yaşanan büyük değişikliklerdir (Sheth, 2020). Aynı zamanda sosyal medyanın kullanımında artış ve teknoloji öğrenimine yönelik bir talep de söz konusudur. Bu dönemde birçok marka, pazarlama stratejilerine dijital teknolojiyi içeren değişiklikler yapmıştır (Baicu et al., 2020; Cruz-Cárdenas et al., 2021; Sheth, 2020). Salgın birçok endüstride olduğu gibi küresel bankacılık ve finans sektörünün faaliyetlerinde de aksamalara neden olmuş, hem hizmet dağıtım süreçlerini hem de banka müşterilerinin bankacılık ürün ve hizmetlerine erişimini etkilemiştir. Bu dönemde birçok ülkede Merkez Bankaları'nın da desteği ile bankalar yaşanan ekonomik durgunluk ve yüksek enflasyon endişeleri nedeniyle kredi ödemelerine yönelik kolaylıklar sağlamıştır (International Monetary Fund, 2021). Covid 19 önlemleri kapsamında uygulanan karantina ve sosyal mesafe önlemleri ile şubeler kapatılmış, müşteri görüşmeleri çevrimiçi ve video toplantılar ile gerçekleştirilmiştir (Baicu et al., 2020; IMF, n.d.; International Monetary Fund, 2021; McKinsey, 2021a). Salgın süresince alınan önlemler nedeni ile müşterilerin banka şubelerine ziyaretleri azalmış, çevrimiçi ve mobil bankacılık kullanımı artmış, teknolojiye olan güven de yükselmiştir (Baicu et al., 2020; Boston Consulting Group, 2021; McKinsey, 2021a; Onyia, 2021). Salgın süresince sosyal mesafenin de etkisi ile tüketiciler arasında temassız dijital ödeme yöntemlerinin de yaygınlaştığı ve bu eğilimin kalıcı olabileceği görülmektedir (Santosa et al., 2021). Bu dönemde bankacılık alanında yapılan belirli sayıda çalışma Covid 19 salgınının mobil bankacılık kullanımını artırdığını ve bireysel bankacılıkta dijital dönüşümü tetiklediğini göstermektedir (Baicu et al., 2020; Haapio et al., 2021). Covid 19 salgınının bireysel bankacılık yönetsel stratejilerini etkilediğini ve bankaların kriz yönetimi konusuna etkin yaklaşımı sayesinde olumlu sonuçlar aldığını söylemek mümkündür. Banka yöneticileri, karantina ve sosyal mesafe önlemleri kapsamında müşterilerle yapılan sanal toplantıların daha etkin bir iletişim yolu olduğuna inanmaktadırlar, araştırmalar da müşterilerle iletişim kurmak için sanal toplantıların yeni bir kanal olarak kabul edilebileceğini göstermektedir. Salgın banka yöneticilerinin banka çalışanlarına karşı daha anlayışla yaklaşmalarını

sağlamıştır. Aynı zamanda salgın, süresince, uzaktan çalışma koşulları da göz önüne alınarak çalışanların eğitime ve gelişmesine de önem verilmiştir. Stratejilerde değişiklikler, çalışanlara ve dijital teknolojiye yapılan yatırım bu dönemin değişiklikleri olarak adlandırılabilir (Baicu et al., 2020; Haapio et al., 2021). Bankalar belirsizliğin arttığı bu ortamda dijital kanalların geliştirilmesine, kullanımına öncelik vermişlerdir, bu uygulamaların Covid 19 ve sonrasında da devam edeceği beklenmektedir (Baicu et al., 2020; Boston Consulting Group, 2021; McKinsey, 2021a). Banka müşterilerinin bir kısmı dijital teknolojileri daha hızlı benimsemiştir. Ancak müşterilerin bir kısmı bu toplantılarda yatırım kararı almak konusunda isteksiz davranmış ve yatırım kararları için salgının bitmesini beklemek istemişlerdir (Haapio et al., 2021). Bu isteksizlik elektronik kanallara güvensizlik olarak yorumlanabilir (Haapio et al., 2021) öte yandan araştırmalar dijital dönüşümün tetiklendiği bu dönemde bankalara, çevrimiçi ve mobil bankacılığa ya da temassız ödeme sistemlerine güvenin de yaygınlaştığını göstermektedir (Baicu et al., 2020; Haapio et al., 2021; Santosa et al., 2021).

### 1.1.2 İLİŞKİSEL PAZARLAMA

İlişkisel pazarlama ticaretin en başından beri hayatımızda olan bir kavramdır ancak akademik anlamda ilişkisel pazarlama 1970'li yılların sonlarına doğru konuşulmaya başlanmış, (Berry, 1995; Grönroos, 1994, 1997) ilk kez 1983 yılında Leonard Berry tarafından öne sürülmüştür. Günümüzde işlemlere dayalı pazarlama stratejisi yerini tamamıyla ilişkisel pazarlamaya bırakmış durumdadır (Agariya & Singh, 2011). İlişkisel pazarlama da teknoloji ile dönüşmüştür ve çevrimiçi ilişkisel pazarlama kapsamında yeni stratejiler ve uygulamalar kullanılmaktadır (Bravo et al., 2019; Brun et al., 2014). İlişkisel pazarlama için birçok farklı tanım bulunsa da Grönroos tarafından yapılan tanım günümüzde de geçerliliğini korumaktadır: "İlişkisel pazarlama müşteriler ve diğer paydaşlarla ilişkilerin belirlenmesi ve kurulması, sürdürülmesi, kârlı bir şekilde geliştirilmesi ve gerektiğinde sona erdirilmesi sürecidir. Bu süreç aynı zamanda tüm paydaşların taleplerinin



karşılanması ve karşılıklı olarak vaatlerin yerine getirilmesi olarak da tanımlanabilir.”(Grönroos, 1994, 1997, 2017). Pazarlama alanında yeni bir dönemin başlangıcı olarak kabul edilen ilişki pazarlama ile yalnızca müşteri ilişkilerinin değil, süreçlerin, aktörlerin, karşılıklı iletişimin ve ağların öneminin de altı çizilmektedir (Gummesson et al., 2019; Payne & Frow, 2017). İlişki pazarlama müşteri edinimi, müşteriye elde tutma, uzun vadeli yönelim, karlılığı artırma ve tüm paydaşlar için kazan-kazan durumunun yaratılması gibi kavramlarla yakından ilişkili bir araştırma alanı olarak müşteri ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasını ve daha iyi yönetilmesini de sağlamıştır (Rooney et al., 2021). Teknolojinin de etkisi ile müşterileri tanımaya ve yönetmeye yönelik daha uzun vadeli ve etkili stratejiler tasarlanabilmiştir (Rooney et al., 2021). İlişki pazarlama teknolojik gelişmelerin de yardımıyla hemen her sektör için kullanılsa da hizmet sektörü bağlamı içinde üretilmiş bir kavramdır. 2000’li yıllarda hizmetlere yönelik araştırmalar ile pazarlamada “değer” ve “müşteri deneyimi” kavramları da tartışılmaya başlanmıştır (Grönroos, 2011; Grönroos & Voima, 2013; Gummerus, 2013; Heinonen et al., 2019; Rooney et al., 2021; Vargo & Lusch, 2008b). Hizmet mantığı perspektifi ile hizmetler özellikle bir araştırma alanı olarak pazarlama alanında büyümüştür ve tüm somut kaynak ve ürünlerin de aslında hizmetlerin bir parçası olduğu öne sürülmüştür (Vargo & Lusch, 2008b, 2008a). Bu bağlamda müşterinin değer algısı da sağlanan hizmetten etkilenmektedir. 2000’li yıllarda yine “hizmet mantığı” bir alan olarak kabul edilmiş ve ilişkilerin, süreçlerin soyut kaynakların değer üretimi üzerindeki önemi kabul edilmiştir. İlişki pazarlamada değer ve değer yaratma kavramlarına da önem verilmiş ve akademik araştırmalar ortak değer konusunu vurgulamışlardır (Grönroos, 1997). Müşterileri daha iyi anlamak ve müşteriler ile ilgili ihtiyaçları daha iyi yönetebilmek konusunda önemli olan ilişki pazarlama uzun süreli müşteri ilişkileri, müşteri bağlılığı ve karlılığı üzerinde etkilidir (Agariya & Singh, 2011; Amoako, 2019; Berry, 1995; Boston Consulting Group, 2021; Grönroos, 2017; Gummerus, 2013; Gummesson et al., 2019; Palmatier et al., 2006; Payne & Frow, 2017; Rooney et al., 2021). Araştırmalar ilişki

(Amoako, 2019; Palmatier et al., 2006; Rooney et al., 2021). İnternetin 1990'lı yıllarda yaygınlaşması ile ilişkisel pazarlama da tüm dünya ile birlikte değişmiş ve dönüşüm yaşamıştır. İnternet, dijital platformlar ve sosyal medyanın aktif olarak kullanıldığı çevrimiçi ilişkisel pazarlama, ilişkisel pazarlamaya yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Arcand et al., 2017; Brun et al., 2014; Mitic & Kapoulas, 2012; Thaichon et al., 2019). Çevrimiçi ilişkisel pazarlamaya yönelik en detaylı çalışmalardan birisi olarak kabul edilen ve Thaichon ve diğerleri tarafından yapılan araştırma çevrimiçi ilişkisel pazarlamayı dört ayrı dönemde incelemekte ve çevrimiçi ilişkisel pazarlamanın evrimi üzerine farklı fikirler sunmaktadır. 1. dönem (1990 öncesi dönem), az sayıda müşterinin internet erişiminin olduğu bir dönem olarak kabul edilmektedir. 2. dönem (1990'lar) hem internet kullanıcılarının arttığı hem de internetin iş dünyasında müşterilere erişimde yaygınlaşmaya başladığı dönemdir. Bu dönemde müşterilere yönelik ilk çevrimiçi stratejiler ve bilgilendirmeler görülmektedir. 3. aşama (2000'ler) müşteri bilgisi, sosyal ağlar ve ağızdan ağıza pazarlamanın da dahil olduğu etkin bir çevrimiçi ilişkinin kurulabildiği yıllardır. Şirketler ve markalar interneti ve sosyal ağları da içeren stratejiler kurgulamaya başlamışlardır. Aynı zamanda markalarla müşteriler arasındaki ilişkinin yanı sıra işbirliğinden de söz etmek mümkün olabilmektedir. 4. aşama (2010'lar) Bu dönem teknolojinin etkisi ve tüketicilerin sosyal ağlara ve çevrimiçi iletişime gösterdiği ilgi ile tanımlanabilir. Ortak değer yaratımı, (Gummerus, 2013; Vargo & Lusch, 2008a, 2008b), müşteri deneyimi (Gentile et al., 2007; Rooney et al., 2021) kesintisiz iletişim yine bu döneme ait temalardır. Teknolojinin de desteği ile şirketlerin elinde bulunan müşteri verisi müşteri tercihlerini daha iyi anlamayı ve yorumlamayı kolaylaştırmaktadır (Thaichon et al., 2019). Fiziksel, dijital ve sosyal iletişimin bir arada yürüdüğü bu bütünleşik iletişim aynı zamanda hizmet ekosistemini de oluşturmakta ve geliştirmektedir (Rooney et al., 2021). Çevrimi ilişkisel pazarlama tüketiciler ile bütünleşik iletişimi sağladığı gibi tüketicilerin kendi deneyimlerini yeniden yaratmalarını sağlayabilmektedir.

### 1.1.3 BİREYSEL BANKACILIK VE İLİŞKİSEL PAZARLAMA

Dijital dönüşüm ve teknolojik gelişmeler finansal kurumları ve bankaları da değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Covid 19 büyük salgınının tüketici davranışları üzerindeki etkisi finansal sektörde de kendini göstermektedir. Müşteriler Covid 19 büyük salgınının da etkisi ile dijital kanallara yönelmektedirler ve şubeleri daha az tercih etmektedir (Baicu et al., 2020; Boston Consulting Group, 2021; Cap Gemini & EFMA, 2021; Onyia, 2021). Türkiye’de de bankacılık sektörü özellikle 1990’lı yıllardan sonra teknolojiyi aktif olarak kullanan sektörlerin başında gelmektedir. Özellikle 1990 ve sonrasında teknolojinin de etkisi ile şubenin yanı sıra ATM makinaları, Çağrı merkezleri, internet bankacılığı aktif olarak kullanılmıştır (Arcand et al., 2017; Brun et al., 2014; Hughes, 2003; Karjaluo et al., 2019). Günümüzde daha çok müşterinin yapay zekânın da etkisi ile sohbet botu ya da sanal asistanlarla etkileşime girdikleri gözlemlenmektedir (Arcand et al., 2017; Garzaro et al., 2021; Rooney et al., 2021) . Mobil bankacılık kullanımının yaygınlaşması ile müşteri tercihlerinin de dönüştüğü, kullanım kolaylığı, güven ve yenilikçi yaklaşımların benimsendiği görülmektedir (Garzaro et al., 2021; Karjaluo et al., 2019; Komulainen & Saraniemi, 2019; Mostafa, 2020). Günümüzde ilişkisel pazarlama teknoloji temelli bir ekosistemde müşterinin rolünü, tüketici deneyiminin önemini ve tüketicilerin cansız aygıtlarla girdikleri ilişkileri de kapsamaktadır. Müşteriler uzun süredir robotlar, sanal asistanlar ile hayatlarını kolaylaştırmak için iletişime girmekte, artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik teknolojilerini de kullanmaktadır (Novak & Hoffman, 2019). İlişkisel pazarlama ile ilgili son araştırmalar özellikle teknoloji bağlantılı bu ekosistemde güven, bağlılık ve müşteri gizliliği gibi kavramların önemini arttığını göstermektedir. Özellikle dijital platformlarda güven mekanizmasının sağlanması önem kazanmaktadır (Amoako, 2019; Rooney et al., 2021). Teknolojinin gelişmesi ile müşterilere dair verilerin daha hızlı işlenmesi ve kullanılması müşterilerde tedirginliğe neden olmaktadır. Güncel araştırmaların çoğu

güvenilir dijital ortamlar oluşturmak için kurumsal güven mekanizmalarını ve güvenlik algılarını geliştirmek gerektiğini, gizlilik, kullanım kolaylığı gibi kavramların dikkate alınması gerektiğini göstermektedir (Arcand et al., 2017; Novak & Hoffman, 2019; Rooney et al., 2021)

## 1.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Covid 19 büyük salgınının bireysel bankacılıkta ilişkişel pazarlama stratejilerinin üzerindeki etkisini ve yeni ilişkişel pazarlama stratejilerini anlamak amacı ile yapılan bu araştırmada nitel bir yaklaşım belirlenmiştir. Nitel araştırma yöntemi kişilerin bir sosyal ya da insani olayla ilgili oluşturdukları anlamları (Creswell John, 2018) anlamayı ve onların süreci nasıl deneyimlediklerini öğrenmeyi hedeflemektedir.

### 1.2.1 VERİ TOPLAMA

Veriler toplam on iki ayrı bankadan yirmi bankacının katılımı ile derin görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada nitel bir yöntem kullanılmasının üç temel nedeni bulunmaktadır. Birinci neden araştırmanın sorularının nitel yöntemle daha iyi cevaplanacağına dair araştırmacının inancıdır. İkinci neden katılımcılardan Covid 19 salgınının bireysel bankacılık stratejilerine etkisine dair kişisel deneyimleri ile ilgili derinlemesine bilgi alabilmektir. Son olarak nitel yaklaşım sayesinde çok katmanlı sosyal olayı farklı açılardan görebilme ve anlama isteğidir. Nitel yaklaşım Covid 19 salgınının bireysel, toplumsal ya da endüstriye ait çok boyutlu etkilerini bankacılık sektörü çerçevesinde katılımcılarla ayrıntılı olarak görüşülmesine ve verilerin analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Bu makalede gömülü teori yaklaşımı benimsenmiş ve teori oluşturma çerçevesinde toplam 20 kişi ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Derinlemesine mülakatlarda açık uçlu sorular sorularak katılımcıların Covid 19 büyük salgınının bireysel bankacılık üzerindeki etkilerini ve sonrasında bireysel bankacılıkta uygulanması beklenen ilişkişel pazarlama stratejileri ile ilgili görüşlerini aktarmaları beklenmiştir. Gömülü teori, kavramsallaştırmanın sıkça kullanıldığı ve araştırma verileri kullanılarak araştırmacının süreç, eylem ya da etkileşim hakkında soyut, genel

bir sonuca ulaştığı bir araştırma desenidir (Creswell John, 2018; Glaser & Strauss, 1967). Gömülü teori yaklaşımı veri toplamanın çoklu aşamalarını, kategoriler ve veri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini gerektirmektedir. Bu çalışmada bu yaklaşımın benimsenmesinin nedeni ise sahadan toplanan veriler ışığında büyük salgın süresince ve sonrasında bireysel bankacılıkta müşteriye erişim ve müşteri ile ilişki kurma ile ilgili kavramsal ilişkileri ve neden sonuç ilişkilerini ortaya koymaktır.

### 1.2.1.1 Örneklem seçimi

Bu araştırma için kartopu örneklem yöntemleri tercih edilmiştir. Kartopu örneklem yöntemi kapsamında yedi anahtar kişi ile toplam yirmi kişiye ulaşılabilmektedir. Verilerin tamamı yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar yapılarak toplanmıştır (Griggs, 1987). Bu araştırma için örneklem seçimi ile ilgili olarak önce bir pilot uygulama yapılmış ve pilot uygulama kapsamında altı kişi ile görüşülmüştür. Pilot çalışma bulgularına göre örnekleme değişikliğe gidilmiş, bireysel bankacılıkta iş tecrübesi daha fazla olan adayların araştırma için daha uygun olduğuna karar verilmiştir. Pilot uygulamada sorulan sorular değiştirilmemiştir. Pilot çalışmanın sonuçları bu çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu araştırma için en az altı yıllık bireysel bankacılık tecrübesi bulunan ve bankaların genel müdürlük organizasyonlarında görev yapan katılımcılara ulaşılmıştır. Katılımcılar arasında şube çalışanları bulunmamaktadır. Katılımcıların bir kısmı ile çevrimiçi mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların tamamı İstanbul'da yaşamaktadır.

### 1.2.1.2 Veri toplama yöntemi

Yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığı ile veriler toplanmıştır. Verilerin bir kısmı yüz yüze görüşmelerle (14 yüz yüze görüşme) bir kısmı ise pandemi koşulları nedeniyle çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir (6 çevrimiçi görüşme). Görüşmeler 40 dakika ile bir saat arasında sürmüştür. Görüşmelerin tamamı 2021 yılında yapılmıştır. Katılımcıların çalıştıkları bölüm, deneyim süresi ile ilgili detaylar tablo 1'te yer almaktadır. Mülakatlar ile ilgili detaylar Ekler bölümünde Ek 2 de de yer almaktadır.

Veri toplama süresince analizler ve bir önceki veri ile karşılaştırmalar (Glaser & Strauss, 1967) devam etmiştir. Veri toplamaya veri doyumuna ulaşıncaya kadar devam edilmiştir. Başka bir deyişle benzerlikler ya da farklılıklar tespit edilemeyene kadar bankacılarla görüşmelere devam edilmiştir (Hennink et al., 2017).

**Tablo 1 Veri bilgi tablosu**

Rumuz	Çalıştığı bölüm	Deneyim süresi	Cinsiyet
1 Katılımcı 1	Bireysel pazarlama	18 yıl	E
2 Katılımcı 2	Bireysel pazarlama	21 yıl	E
3 Katılımcı 3	Bireysel pazarlama	6 yıl	K
4 Katılımcı 4	Bilgi teknolojileri Dijital bankacılık	10 yıl	K
5 Katılımcı 5	Müşteri deneyimi ve memnuniyeti	8 yıl	K
6 Katılımcı 6	Dijital pazarlama	8 yıl	K
7 Katılımcı 7	Çağrı merkezi ürün	8 yıl	E
8 Katılımcı 8	Çağrı merkezi ürün	8 yıl	K
9 Katılımcı 9	Bilgi Teknolojileri- Dijital Bankacılık	12 yıl	E
10 Katılımcı 10	Bilgi Teknolojileri- İş Analizi/ Müşteri yönetimi	14 yıl	E
11 Katılımcı 11	Bireysel Bankacılık Satış (Genel Müdürlük)	9 yıl	K
12 Katılımcı 12	Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti	8 yıl	K
13 Katılımcı 13	Bireysel pazarlama	12 yıl	E
14 Katılımcı 14	Bireysel pazarlama	16 yıl	E
15 Katılımcı 15	Bireysel pazarlama ürün yönetimi	15 yıl	E
16 Katılımcı 16	Bireysel pazarlama ürün yönetimi	10 yıl	E
17 Katılımcı 17	Bireysel pazarlama	18 yıl	E
18 Katılımcı 18	Bireysel pazarlama	17 yıl	E
19 Katılımcı 19	Dijital bankacılık	6 yıl	K
20 Katılımcı 20	Dijital bankacılık	10 yıl	K

### 1.2.1.3 Analiz yöntemi

Verilerin analizi gömülü teori kapsamında (Glaser & Strauss, 1967) tümevarım yöntemi ile yapılmış ve temalar veri analizinin sonunda belirlenmiştir. Sahadan gelen bilgiler ışığında özellikle Covid 19 büyük salgını ile ilgili bireysel bankacılıktaki yeni koşullar anlaşılmaya çalışılmıştır. Veri analizi araştırmacı ve bu alanda bir uzman ile beraber ortak görüşmelerle yapılmıştır. Analiz öncesinde kodlarla ilgili uzlaşma

sağlanmıştır. Veri analizine verilerin toplanma esnasında başlanmış ve veriler birçok kez incelenerek bir kod kitabı oluşturulmuştur. Kod kitabı ile ilgili detaylar ekler bölümünde yer almaktadır (Ek 1). Araştırma kapsamında temel nitel analiz uygulanmış (Griggs, 1987; Miles et al., 2014), analiz esnasında veriler parçalara ayrılarak kodlanmıştır. İkinci aşamada kodlanan veriler kategorilere ayrılmış daha sonra ilişkisel pazarlama ile ilgili temalara ulaşılmıştır. Analiz süresince uygulanan tümevarım yöntemi esnasında veriler, kodlar ve kategoriler birden fazla kez okunmuş, incelenmiş ve daha sonra desen ve temalara ulaşılmıştır. Tümevarım yöntemi ile özel kategorilerden genel kavramlara ulaşılmış ve verilerin anlamı yorumlanmıştır (Creswell & Creswell, 2018; Creswell John, 2018). Analiz esnasında veri toplama aşamasına uygun ve yeterli katılım geçerlilik ve güvenilirlik stratejisi uygulanmıştır. Bu kapsamda, çalışmacının rolü, odak noktası, verilerin toplanacağı bağlam belirlenmiş, daha sonra iç geçerliliğin yanı sıra güvenilirliği de artıran çoklu veri toplama ve analiz yöntemine geçilmiştir. Son olarak net ve doğru bir sonuca ulaşabilmek için veri toplama ve analiz süreçleri ayrıntılı bir şekilde rapor edilmiştir.

### 1.3 BULGULAR

Araştırma sonuçlarına göre ilişkisel pazarlama için özellikle pandemi sonrasında ilişkisel pazarlama stratejilerine yönelik altı ana tema ortaya çıkmaktadır. Covid 19 ve sonrasında ortaya çıkan ilişkisel pazarlama temalarının tamamının teknolojik gelişmeler ekseninde ortaya çıktığı görülmektedir. Başka bir deyişle Covid 19 büyük salgını sonrasında artan dijitalleşme ve şube dışı kanalların kullanımı bankacılık endüstrisinde zaten önemli olan teknolojiyi, ilişkisel pazarlama stratejilerinin odağına aldığı görülmektedir. Araştırma bulgularına göre büyük salgın sonrasında ilişkisel pazarlama temalarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz: Teknoloji ve dijital dönüşüm, yeni kurumlarla işbirlikleri (Finansal teknoloji kurumları ya da diğer kurumlarla), hizmet kalitesi, yeni kanallar-çok kanallılık (İlişki geliştirme ve müşteri ediniminde), güven, problemler. Araştırma bulguları Covid 19 büyük salgınının bireysel

bankacılıkta müşteri ilişkilerinde ve müşteri ediniminde dijitalleşmeye ivme kazandırdığını göstermektedir. Son olarak problemler ana temasında ise bireysel bankacılık ile ilgili sorunlar yer almaktadır.

### **Temalar Tema 1 Bankacılıkta teknoloji ve dijital dönüşüm**

Araştırma bulgularına göre bankacılıkta teknolojik dönüşüm ve dijitalleşme son derece önemli bir tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Covid 19'un zaten başlamış olan dijitalleşmeye hız kazandırdığı ve bu dönüşüm sayesinde yeni ilişkisel pazarlama stratejilerinin belirlenmesi gerektiği açıkça anlaşılmaktadır. Dijital dönüşümün ve teknolojik yatırımların önemi konusunda hemen hemen tüm yöneticilerin hemfikir olduğunu söyleyebiliriz. Teknolojik gelişmelerin bankacılık hizmet kanallarına olan etkisi ile ilgili farklı görüşler olsa da katılımcıların büyük bir çoğunluğu bankacılık işlemleri için şubeye olan ihtiyacın azalacağı ve mobil uygulamaların gelişeceği konusunda hemfikirdir. Teknoloji ve dijitalleşme bireysel bankacılık alanında çok boyutlu bir ana tema olarak kabul edilebilir. Dijital dönüşüm dendiği zaman katılımcılar çoğunlukla teknolojik gelişmelere yatırım yapılması konusunu kastetmektedirler. Öte yandan geleneksel iş modellerinden uzaklaşarak yenilikçi yaklaşımların önemi de dijitalleşmenin bir parçası olarak ifade edilmektedir. Dijitalleşme için bireysel bankacılık stratejilerinin bel kemiği gibi düşünmek de mümkün olabilir.

*Katılımcı 1, "Dijitalleşme derken öncelikle şunu kastediyorum: dijitalleşme prosedürlerin de azalması anlamına geliyor. Mobil uygulamalar üzerinden şubeye gitmeden kredi kullanmak da mümkün ve çok farklı gelişmeler de yaşanacak."*

Dijitalleşme kapsamında teknolojik gelişmelerin hem müşteriler hem de müşterilerle banka ilişkileri açısından çok olumlu gelişmelere işaret ettiğinin altı çizilmektedir. Prosedürlerin azalması, işlemlerin hızlanması gibi avantajların yanı sıra yeni uygulamalar ve dijital paraların da yaygınlaşacak olması önümüzdeki dönem bankacılığı için önemli gelişmeler olarak düşünülmektedir. Açık bankacılık, kripto paralar, ve yeni rakiplerin bankacılık sektörünü değiştirmesi beklenmektedir.



Katılımcılar çoğunlukla teknolojik gelişmelerin sektöre ve müşterilere olan avantajları üzerinde durmuşlardır. Bankacılıkta devam eden dijital dönüşüm pandemi ile birlikte avantajların yanı sıra artan rekabetle başa çıkabilmek için geleneksel iş modellerinden uzaklaşarak teknoloji yatırımlarına hız vermek gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Katılımcı 12, *“Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ile birlikte geleneksel modellerden çıkmak, dijital dönüşüme entegrasyon sağlamak ve mobilize hizmetlere ağırlık vermek bankacılığın geleceğindeki en önemli konuları oluşturacak. Bu noktada çağı yakalayabilen, pazarlama alanında inovatif yaklaşım sergileyen finansal kurumlar müşteriye dokunabilmekte daha etkin bir şekilde yol alırken, geleneksel tavrı sürdüren kurumlar geri planda kalacaklardır.”*

Katılımcı 10 hem bireysel bankacılık iş koluna hem de müşteri beklentilerine bağlı değişikliklerin de teknolojiden çok fazla etkilendiğini ifade etmektedir. *“Teknoloji ve yenilikler kapsamında Fintech ekosistemin getireceği farklı müşteri beklentileri, ürün ve hizmetler, blok zincir blockchain tabanlı iş modelleri, dijital ve kripto paraların daha yaygın olarak finansal sisteme dahil olmalarını sayabiliriz.”*

Katılımcılar dijitalleşmenin bankacılık için kaçınılmaz bir adım ve strateji olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcı 9 bu konudaki beklentilerini kısaca aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

*“Açık ve dijital bankacılık uygulamalarının yaygınlaşması ile iş modellerinin kökten değişmesi uzaktan müşteri edinimi, şubesiz bankacılığın seçim olmaktan çıkarak zorunlu hale gelmesi, tüm bunların yaygınlaşması, kaçınılmaz olacaktır.”*

## **Tema 2 Hizmet kalitesi**

Hem bankacılık hem de ilişkisel pazarlamanın en önemli yapıtaşlarından birisi olan hizmet kalitesi bu araştırmada da defalarca vurgulanan bir ana tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar hizmet kalitesinin de dijitalleşme ve değişen müşteri tercihlerinden etkilendiğini belirtmektedirler. Araştırma bulgularına göre özellikle Covid 19 sonrası dönemde hizmet kalitesi ile kastedilen hızlı, şeffaf etkin ve pratik bankacılık hizmetleridir. Katılımcılar hizmet kalitesi ile ilgili çoğunlukla mobil

ve dijital kanallardaki hizmetin şeffaflık, veri güvenliği, konfor ve kolaylık, güven ve kolay erişim içermesi gerektiğini belirtmektedirler. Katılımcıların bir kısmı müşterilerin zamanında ve doğru bilgilendirilmesinin de altını çizmişlerdir.

Katılımcı 11, *“Özellikle pandemi ile birlikte dijital dönüşümün ne kadar büyük bir öneme sahip olduğu herkes tarafından kabul gördü. Müşterilere daha hızlı ve etkili hizmet verme ihtiyacı doğdu. Sadece hızlı hizmet vermek değil doğru bilgilendirme de önemli. Artık müşteriye 10 dakika içinde kazanabileceğimizi ya da kaybedebileceğimizi biliyoruz.”*

Araştırmaya katılan yöneticiler müşterilerin pandemi süresince alıştıkları gibi şubelere daha az gelmeye devam edeceklerini ve mobil ve internet bankacılığını kullanmayı tercih edeceklerini düşünmektedirler. Hizmet kalitesi kapsamında vurgulanan diğer alan ise “bilgilendirme” konusudur. Müşterilerin kısa süre içinde doğru bilgilendirilmesi önemlidir.

Katılımcı 6, *“Sektör aynı ürünleri daha kaliteli ve güvenli satmaya yönelecek. Fiyatların da kurumlar arasında çok farklılık göstermemesi nedeniyle hizmet kalitesi ve güvenirlilik ön planda olacak. Bu alandaki değişikliklerin müşteri tarafında da olumlu etkisi olacak çünkü dijitalleşme ile bankada harcayacağı zaman azalacak....*

### **Tema 3 Yeni kanallar-çok kanallılık –çok kanallı yaklaşım (ilişki geliştirme ve müşteri edinimi)**

Araştırma bulgularının ortaya çıkardığı üçüncü ana tema olan “ilişki geliştirme ve müşteri ediniminde yeni kanallar” teması müşteriye erişim ve müşteri edinimi gibi edimlerin çoğunlukla şube dışı kanallardan gerçekleştiğini göstermektedir. Araştırma aynı zamanda bireysel bankacılık iş kolu için çok kanallı yaklaşımın ilişkisel pazarlamanın yeni temalarından biri olarak kabul edilmesinin önemine işaret etmektedir. Yeni müşteri edinimi ve ilişki geliştirmek için büyük ölçüde teknolojiden yararlanmak ve farklı dijital platformları kullanmanın önemi burada da ortaya çıkmaktadır. Bu ana tema altındaki alt kategoriler müşterilerin değişen tercihlerine de işaret etmektedir. Bireysel bankacılıkta, ilişki geliştirme ve müşteri edinimi de dijitalleşmenin etkisi ile müşteri tercihlerindeki değişimi yeni müşteri bölümlene

teknikleri ile anlamak ve bu yönde ürün ve hizmetler geliştirerek olabilecektir. Mobil bankacılık ve yapay zekâ tabanlı sohbet botları da önemlidir.

Müşteri beklentilerinin değiştiği en önemli alan olarak da müşteriye erişim olduğu için ilişkisel pazarlama stratejilerinin daha çok mobil bankacılık, şubesiz bankacılık, şubeye gitmeden ya da uzaktan müşteri edinimi gibi konulara yoğunlaşması gerektiği konusunda hemen hemen tüm katılımcılar benzer yönde görüş bildirmişlerdir. Müşteriye erişim aynı zamanda müşteri beklentilerindeki değişikliklerle de yakından ilintili. **Katılımcı 16** müşteri beklentilerindeki şube ile ilgili önemli değişikliklerden birisini aşağıdaki şekilde aktarmaktadır: *“Artık birçok işlem için şubeye gelmeye gerek kalmadığını müşteriler de biliyor. Yeni stratejilerin bu ekseninde geliştirilmesi gerekiyor.”*

Araştırma sonuçlarına göre teknoloji pazarlama iletişimi yöntemlerini de etkilemektedir. Dijital tüm mecraların ve platformların geleneksel medyanın yerini aldığını görmekteyiz. 2010 lu yılların ortasına kadar geçerli olan ulusal gazete ve ulusal medya gibi mecraların yerine dijital mecralar ve mobil bankacılık gibi uygulamalar kullanılmaktadır. Katılımcılar müşteri edinimi için de farklı dijital platformların aktif bir şekilde kullanıldığını belirtmektedir. Katılımcı 15 teknolojinin pazarlama iletişimi ve müşteri edinimi üzerine olan etkisini aşağıdaki cümlelerle anlatmaktadır. *“Bankacılıkta artık birçok işlemin dijitalle kaydığını gözlemliyoruz. Dijital dünya üzerinden müşteri yakalama, internet siteleri arama motorları, dijital pazarlama planı...”*

Katılımcılar mobil bankacılık ve bankanın internet sitesinin yanı sıra arama motorlarının, sosyal medyanın da altını çizmektedir. 2021 yılının özellikle ikinci yarısında yaygınlaşan “uzaktan müşteri edinimi” oldukça etkin bir strateji olarak gözlemlenmektedir. Katılımcı 9, *“Bana müşterilere ulaşmak için en önemli üç yöntem nedir dersiniz, bence dijital onboarding, kripto para ile alışveriş ve yeni platformlar derim....”*

Müşterilerin mobil bankacılığa yönelmesinin olumlu etkilerini de dikkate alarak katılımcılar uzun vadeli müşteri yönelimi için yeni stratejiler ve yeni

ürün/hizmetler tasarımının önemi belirtilmiştir. İlişki geliştirmeye yönelik stratejilerin müşteriye daha yakından tanımakla çok yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. Alt kategoriler teknoloji kullanımında artış ve müşteri tercihlerindeki değişiklik de dikkate alındığında bankacılar yeni Pazar bölümlene yöntemlerinin önemini altını çizmektedirler.

Katılımcı 3, "Kripto paraların daha da yaygınlaşacağı ve özellikle X kuşağı sonrası gelen Y ve Z kuşağının yeni kullanım alanları yaratacağını düşünüyorum."

Değişen müşteri tercihleri ile ilgili olarak dijital kanallara yöneliş, şubelerin daha az tercih edilmesi, veri güvenliği ve şeffaflık ön plana çıkmaktadır. Ancak mevduat söz konusu olduğunda katılımcılar farklı görüş bildirmişlerdir. Bu anlamda yaş, bölge ya da teknoloji kullanımı gibi değişkenlerin dikkate alınması gerektiğinin altı çizilmiştir.

Katılımcı 14, "Anadolu insanı fiziki temas, muhatap istiyor. Bu Anadolu şubelerinde daha fazla hissediliyor hatta. Bu konuda belki z kuşağını ayırmak gerekebilir."

Pandemi döneminde ve sonrasında sadece mobil bankacılığı kullanan müşteri adedinde önemli ölçüde artış bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu dönem aslında müşterilerin önemli bir kısmının dijital kanalları kullanarak bankacılık işlemlerini devam ettireceklerini gösterebilir. Bu bağlamda bankacılığın da evrildiğini ve dönüştüğünü belirtmişlerdir.

#### **Tema 4 Yeni kurumlarla işbirlikleri**

Bireysel bankacılıkta ilişkiyel pazarlama kapsamında bir diğer bulgu bu alanda farklı şirket ve kurumlarla işbirliği olarak ortaya çıkmaktadır. Artan rekabet ve bankacılık alanındaki yeni izinler ve gelişmeler dijital platformlar ve pazar yerleri ile yeni işbirlikleri ihtimalini güçlendirmektedir. "Yeni işbirlikleri" ana temasını hem bankacılık alanındaki gelişmeler hem de artan rekabet kapsamında değerlendirmek mümkün olabilecektir. Araştırma bulgularına göre "yeni işbirlikleri" ana teması finansal ekosistemin genişlemesi ile açık bankacılık, finansal teknoloji şirketleri, büyük teknoloji şirketleri, pazar yerleri ya da platformlarla işbirliği olarak tanımlanmaktadır.

Bu bağlamda ilişkisel pazarlama stratejilerinin ve müşteriye ulaşım olanaklarının sadece bireysel bankacılık kanalları değil farklı platformlar da kullanılarak yapılması gerektiği katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Bankacılık hizmetlerinin artık sadece bankalarla sınırlı olmayacağı, özellikle pazar yerleri ve platformlar konusunda önemli ve aktif çalışmalar olacağı ve müşterilerle farklı ortamlarda da işbirliği yapmak gerektiği görüşülmüştür.

Katılımcı 17 pazar yerleri ve platformların avantajlarını ve işbirliğinin önemini aşağıdaki şekilde özetlemektedir: “Pazar yerleri ve platformların(dijital) elinde inanılmaz bir veri var. Bizimkinden daha büyük ve detaylı bir veri... müşteri ne sever ne yer, ne içer bunu biliyorlar. Sadece pazar yerleri değil Turkcell, Vodafone gibi şirketleri de düşünmek gerekir belki bu kapsamda. Teknoloji de önemli. Bu yöne doğru bir evrilme var.”

Araştırma bulgularına göre Covid 19 büyük salgını ile değişen koşullar ve dijitalleşme müşteri tercih ve beklentilerini de değiştirmiştir. Yeni işbirlikleri bir anlamda değişen tercihleri de anlamının ve ihtiyaçları tatmin etmenin önemli bir yolu olarak karşımıza çıkmaktadır: Katılımcı 9 “...Tüketici daha esnek, hızlı, pratik ve daha ucuz başka alanlara kayıyor. Bitcoin, dijital ödeme araçları, sosyal medya uygulamaları ve pazar yerleri üzerinden bankacılık uygulamaların geliştirilmesi önümüzdeki dönemin en önemli konuları olacaktır...”

## **Tema 5 Güven**

İlişkisel pazarlamanın temel yapıtaşlarından biri olan “güven”, görüşmelerde de birçok kez karşımıza çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre “güven” büyük ölçüde dijitalleşmiş bankacılık işlemleri söz konusu olduğunda müşterilerle uzun vadeli ilişki için en önemli konulardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Güven ana teması ile ilgili alt kategoriler veri güvenliği, işlem güvenliği ve finansal kurumların güvenliğinden oluşmaktadır. Katılımcılar özellikle kurumlara yönelik siber saldırıların önümüzdeki dönemin temel konularından biri olacağını düşünmektedirler. Güven ana teması ile ilgili alt kategorilerin de Covid 19 büyük salgını ile dijitalleşen bankacılık işlemlerinde

müşteri ve işlem güvenliğine işaret ettiğini görmekteyiz. Veri güvenliği kapsamında yeni teknolojik gelişmelerle müşteri verilerinin farklı ve çok da bankacılık kurallarına göre düzenlenmemiş platformlarla paylaşılmasının veri güvenliği ile ilgili tehditler oluşturabileceği de paylaşılmıştır.

Katılımcı 9 *“Bankacılık regülasyonlar, mevzuat vb yasal nedenlerle gittikçe bürokratik ve hantal bir yapıya dönüşürken ve maliyetleri artarken tüketici daha esnek, hızlı, pratik ve daha ucuz başka alanlara kayıyor. Bitcoin, dijital ödeme araçları, sosyal medya uygulamaları ve pazar yerleri üzerinden bankacılık uygulamalarının geliştirilmesi vb web tabanlı regüle edilmemiş alanlar tehdit olabilir gibi...”*

### **Tema 6 Problemler**

Araştırma sonuçlarına göre bireysel bankacılık ilişkisel pazarlama stratejilerine bağlı sorunlar hakkında da önemli bulgulara ulaşılmıştır. Problemlerin de iki temel kategoride yoğunlaştığı görülmektedir. Bu kategorilerden ilki bankacılık ve finansal hizmetler sektöründe artan rekabettir. Bu endüstriye farklı sektörlerden yeni girişlerin olması ve teknolojik gelişmelerle bu girişlerin devamı rekabetin önemini de göstermektedir. Rekabetin finansal teknoloji şirketleri, Apple, Amazon gibi büyük teknoloji şirketleri ve perakende sektöründen gelen firmalarla artması beklenmektedir. Şubesiz, sadece mobil uygulamalar ya da çevrimiçi olarak, elektronik bankacılık kapsamında hizmet veren dijital bankalar da rekabetin gelecekteki önemli aktörleri olarak kabul edilmektedir. **Katılımcı 15:** *“Yeni oyuncuların piyasaya girip pazardan yeni pay almaları büyük sorun. Yeni girişler elbette ki pazarı da büyüteceklerdir ancak bizim müşterilerimize de gitmelerini bekliyoruz. Bizim müşteri kitlemiz çok daha az riskli çünkü. O zaman ciddi bir Pazar payı sorunu yaşanabilir.”*

Araştırma bulgularının detaylı analizi sonucunda piyasaya yeni girecek aktörlerin dört alanda rekabet üstünlüğü ön plana çıkmaktadır: müşteri verisi (özellikle perakende sektöründe ve büyük teknoloji şirketlerinde çok detaylı müşteri verisinin bulunması), fiyat avantajı, teknolojik altyapı üstünlüğü, dağıtım ağı. Rekabet konusunda müşterilerin de daha hızlı çözümler arayacağı düşünülmektedir. Sektöre

yeni girerek rekabeti de değiştirebilecek aktörler ve yeni düzenlemeler ile ilgili olarak katılımcı 10'un görüşleri ise ektedir: "Problemler denince büyük teknoloji firmalarının (Amazon, Apple, Microsoft gibi) finansal alana hitap eden ürünler geliştirerek geleneksel bankacılık düzenini tehdit etmesi, finansal kuruluşlara karşı artan siber saldırılar, uluslararası yaptırımlar, regülasyonlar sebebi ile finansal sistemlerin daha çok baskı altına alınmasını sayabiliriz...."

Araştırma bulgularına göre bireysel bankacılıkla yakından ilişkili olarak kabul edilen problem kategorilerinden ikincisi şube sayısında azalma ve şube kapatmaların devam edeceği beklentisidir. Araştırmaya katılan yirmi araştırmacının on yedisi pandemi ile artan dijitalleşmenin şube sayısındaki azalmayı tetikleyeceğini ve sektörün önündeki önemli problemlerden birinin bu olduğunu öne sürmektedir. Katılımcılar özellikle artan dijitalleşme ve mobil bankacılık kullanımındaki değişimin ilişkisel pazarlama stratejilerinin yanı sıra bankacılığı tamamen değiştireceğini düşünmektedirler. Bölgesel olarak farklılıklar olması beklense de katılımcılar bu alandaki endişelerini dile getirmişlerdir. Katılımcı 2 "*şubeleşmelerin azaltılması ve personeller için işsiz kalma problemleri olabilecek. Fiziki şubeler azalacak işlemleri yazılım robotlar yapacaklardır.*"

Katılımcı 3 "*Yakın gelecek olmasa da çalışan insan sayısının yarıya düşeceğini düşünüyorum. İnsan gerektirmeyen süreçsel işler otomatize edilecektir.*"

Tablo 2 Araştırma bulguları özet

TEMALAR	KATILIMCI YORUMLARI
Teknoloji ve dijital dönüşüm	Bankacılıkta artık birçok işlemin dijitale kaydıgını gözlemliyoruz. Dijital dünya üzerinden müşteri yakalama, internet siteleri arama motorları, dijital pazarlama planı...
Hizmet kalitesi	Özellikle pandemi ile birlikte dijital dönüşümün ne kadar büyük bir öneme sahip olduğu herkes tarafından kabul gördü. Müşterilere daha hızlı ve etkili hizmet verme ihtiyacı doğdu. Sadece hızlı hizmet vermek değil doğru bilgilendirme de önemli. Artık müşteriyi 10 dakika içinde kazanabileceğimizi ya da kaybedebileceğimizi biliyoruz. Sektör aynı ürünleri daha kaliteli ve güvenli satmaya yönelecek. Fiyatların da kurumlar arasında çok farklılık göstermemesi neyle hizmet kalitesi ve güvenilirlik ön planda olacak. Bu alandaki değişikliklerin müşteri tarafında da olumlu etkisi olacak çünkü dijitalleşme ile bankada harcayacağı zaman azalacak....
Yeni kanallar- Çok kanallılık	"Kripto paraların daha da yaygınlaşacağı ve özellikle X kuşağı sonrası gelen Y ve Z kuşağının yeni kullanım alanları yaratacağını düşünüyorum." "Anadolu insanı fiziki temas, muhatap istiyor. Bu Anadolu şubelerinde daha fazla hissediliyor hatta. Bu konuda belki Z kuşağını ayırmak gerekebilir." "Artık birçok işlem için şubeye gelmeye gerek kalmadığını müşteriler de biliyor. Yeni stratejilerin bu ekseninde geliştirilmesi gerekiyor."
Problemler	"Yeni oyuncuların piyasaya girip pazardan yeni pay almaları büyük sorun. Yeni girişler elbetteki pazarı da büyütecektir ancak bizim müşterilerimize de gitmelerini bekliyoruz. Bizim müşteri kitlemiz çok daha az riskli çünkü. O zaman ciddi bir Pazar payı sorunu yaşanabilir."
Güven	"Bankacılık regülasyonlar, mevzuat vb yasal nedenlerle gittikçe bürokratik ve hantal bir yapıya dönüşürken ve maliyetleri artıran tüketici daha esnek, hızlı, pratik ve daha ucuz başka alanlara kayıyor. Bitcoin, dijital ödeme araçları, sosyal medya uygulamaları ve pazar yerleri üzerinden bankacılık uygulamalarının geliştirilmesi vb web tabanlı regüle edilmemiş alanlar tehdit olabilir gibi..."
Yeni işbirlikleri Fintek ve büyük teknoloji kurumları	Pazar yeri ve platformlar da önemli bir alan. Bu anlamda amazon.com, hepsi burada, trendyol, turkcell ve Vodafone da önemli müşteri datası var. Müşteri ne sever, ne yer ne içer? Birçok şeyi biliyorlar. Ve yeni işbirlikleri olabilir.

#### 1.4 SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Nitel bir yaklaşım ve gömülü teori deseni ile tasarlanan bu keşifsel araştırma Covid 19 salgını sonrasında bireysel bankacılık alanındaki ilişkiyel pazarlama stratejilerindeki ana temaların ve problemlerin neden ve sonuçlarını anlamak ve ortaya koymak üzere gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları teknoloji ve dijitalleşme ekseninde beş ana ilişkiyel pazarlama temasına ve ilişkiyel pazarlama ile ilgili problemlere işaret etmektedir. Bulguların bireysel bankacılık kapsamında tartışıldığı bu çalışma, hizmet pazarlaması, finansal hizmetler pazarlaması ve ilişkiyel pazarlama alanına teorik katkılarının yanı sıra yönetsel alana da katkıları bulunmaktadır.

Bu alanlardan ilki ilişkiyel pazarlama alanındaki detaylı alan taraması ve 1970'ten günümüze ilişkiyel pazarlamanın ana temaları ve yapıtaşları ile birlikte



dönüşümünün gözler önüne serilmesidir. İlişkisel pazarlama, hizmetler pazarlamasının içinden doğmuş ve gelişmiş bir alandır ancak sektörler arasında ilişkisel pazarlamanın temel yapıtaşları ve temaları farklılık göstermektedir. Araştırma aynı zamanda hizmetler pazarlamasının bir alt dalı olarak bankacılıkla ilgili ilişkisel pazarlama temalarının zaman içinde evrimini ve dönüşümünü incelemekte ve tartışmaktadır. Teorik açıdan incelenirse bu araştırmanın ana temalarının önemli bir bölümünün ilişkisel pazarlama literatürü ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ana temalar olarak karşımıza çıkan, güven (Berry, 1995; Grönroos, 1994), hizmet kalitesi (Brun et al., 2014; Palmatier et al., 2006) ilişki geliştirme (Grönroos, 1997, 2017; Gummesson, 1977; Palmatier et al., 2006), ilişkisel pazarlamanın ana temalarını oluşturmaktadır. Teknoloji (Mainardes et al., 2020b; Thaichon et al., 2019) ise bankacılıkla yakından ilintili bir kavramdır. Araştırma bulgularının bir kısmı bankacılıkta ilişkisel pazarlama temalarının evirildiğini ancak temel kavramların hala önemli olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Araştırmanın ikinci teorik katkısı, özellikle Covid 19 büyük salgını sonrasındaki ana stratejileri ve problemleri neden sonuç ilişkisi içinde gözler önüne sermiş olmasıdır. Büyük salgının önemini artırdığı teknolojik gelişmeler ve tetiklediği dijital dönüşümün salgın sonrasında bireysel pazarlama alanında önemli bir rekabet üstünlüğü yaratması beklenmektedir. Araştırmanın sonucunda ilişkisel pazarlama stratejilerini açıklayan altı ana tema belirlenmiştir ancak bu altı ana temanın teknoloji ve dijitalleşme ekseninde değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırma bulguları mobil bankacılığın önümüzdeki dönemde daha çok kullanılacağını göstermektedir. Teknoloji destekli hizmet ekosisteminde müşteriler çok kanallı ortamlar ve platformlarda kendi deneyimlerini yaratmaktadırlar. Bireylerin akıllı aygıtlar ve cansız objelerle iletişim halinde olduğu bu dönemde ilişkisel pazarlama stratejilerinin önemi artmaktadır. Bu bağlamda özellikle dijital ortamlarda güven temasının önemi pazarlama literatüründe de önem kazanmaktadır (Arcand et al., 2017; Brun et al., 2014; Rooney et al., 2021). Covid 19 salgınının tetiklediği dijital dönüşüm ile dijital kanalların öneminin arttığı ve

müşteriler arasında kullanımının yaygınlaştığı görülmektedir (Baicu et al., 2020; Haapio et al., 2021; Onyia, 2021) müşteri güveni, hizmet kalitesi, ilişki geliştirme ve uzun vadeli müşteri edinimi gibi temel stratejilerde teknolojik yatırımların öneminin arttığını düşünmek gerekmektedir. Güven kavramı önemini korumaktadır ancak dijitalleşmenin arttığı bankacılık ortamında veri ve işlem güvenliği ön plana çıkmaktadır. Bankaların siber saldırılara da hazırlıklı olmasının öneminin altı çizilmektedir. İlişki geliştirme ve müşteri edinimi temasının da dijital dönüşümle yakından ilintili olduğu ve müşterideki dönüşümü ve değişimi anlamak için geliştirilmesi gereken stratejilerin başında olduğu görülmektedir. Günümüzde ve Covid 19 büyük salgın sonrası dönemde hem ilişki geliştirmek hem de yeni müşteri edinmek için bankacılık dışındaki kanalların daha fazla kullanılacağı açıktır (Baicu et al., 2020). Bu çok kanallı ve farklı dijital platformlara da açık ortamda müşteriye yönelik stratejiler önem kazanmaktadır. Farklı pazar bölümlere uygulamaları (kuşaklar ya da teknolojiye yakınlık gibi değişkenler göz önüne alınarak) uzun vadeli müşteri stratejileri için rekabet avantajı yaratabilmektedir. Bu bağlamda ilişki geliştirmeye hem teknolojinin sürece dahil edilmesi hem de müşteri bölümlerinin bireysel ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması önem arz etmektedir. Araştırma bulguları ve katılımcılar hizmet kalitesi kapsamında müşteri deneyiminin öneminin arttığına işaret etmektedir. Araştırma aynı zamanda bireysel bankacılık alanında yeni işbirliklerinin altını çizmektedir.

Araştırma, yalnızca Covid 19 büyük salgını sonrasındaki ilişki pazarlama stratejilerini aydınlatmakla kalmamış aynı zamanda piyasadaki rekabeti ve yeni aktörleri de tartışmaya açmıştır. Araştırmanın bireysel bankacılık alanında gelecekteki eğilimleri ortaya koyması üçüncü katkı olarak adlandırılabilir. Yeni düzenlemeler ile büyük teknoloji firmalarının ve finteklerin bankacılık endüstrisine girmeleri rekabeti artırabilir (www.cbfo.gov.tr, 2021). Sonuç olarak, araştırma Covid 19 sonrasında müşterilerin dijital kanallara yönelmesinin son derece önemli olduğunu ve bundan sonra dijitalleşmenin hemen tüm ilişki pazarlama stratejilerinin merkezinde olması

gerektiğini ortaya koymaktadır. Araştırma aynı zamanda finansal ekosistemin genişlemesi ile pazar yerleri, dijital platformlar finansal teknoloji şirketleri ya da farklı kurumlar ile potansiyel işbirliklerinin önümüzdeki dönem bankacılığına damga vuracağını göstermektedir. İlişkisel pazarlama stratejileri de bu yeni iş birliklerinden etkilenecektir.

### **Yönetimsel Katkılar**

Araştırmanın ana temalarından olan teknoloji ve dijital dönüşüm müşteriye erişim için en önemli kanallardan biri olan banka şubelerinin gelecekteki rolünün de sorgulanması gerektiğini göstermektedir. Büyük salgının da etkisi ile mobil bankacılık kullanımının yaygınlaşması şubelerin önemini azaltmaktadır. Şubelerin önemi konusunda bölgesel farklılıkların yanı sıra ürün ve hizmet yönetiminin etkilerini de dikkate almak, uzun vadeli stratejileri kanallardaki bu değişime göre tasarlamak gerekmektedir. Araştırma aynı zamanda bankacılık endüstrisinde yaşanan rekabeti ve yeni aktörleri banka yöneticileri ve müdürlerinin açısından gözler önüne sermektedir. Bireysel bankacılıkta artan rekabet ve sektörün dışından piyasaya giren yeni aktörler (finansal teknoloji firmaları, büyük teknoloji firmaları) teknolojiye yapılan yatırımların önemini altını çizmektedir. Araştırma aynı zamanda elektronik ortamda faaliyet gösteren perakende firmaları ve pazar yerleri ile işbirliğinin önemine işaret etmektedir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular ve temel kavramlar bireysel bankacılık kapsamında yeni stratejiler belirlenmesinin önemini göstermektedir. Bireysel bankacılık kapsamında en önemli değişikliklerin bankacılıkta yeni işbirlikleri, dijitalleşme merkezli stratejiler ve yeni segmentasyon yöntemleri olduğu gözükmektedir.

#### **1.4.1 ARAŞTIRMANIN SINIRLARI**

Araştırma Covid 19 salgınının Türkiye’de bireysel bankacılık sistemi üzerindeki etkilerini irdelemek ve anlamak üzere yapılmıştır ve ilişkisel bankacılık stratejilerine yöneliktir. Bu nedenle araştırma bireysel bankacılık ile sınırlıdır ve bankacılığın diğer

alanlarına dair bilgiler içermez, bulgular genelleştirilemez. Ayrıca çalışmanın sadece Türk bankacılık sistemine yönelik olduğu da unutulmamalıdır.

Bir diğer kısıtlama da veri toplama döneminde Covid 19 salgınının devam etmesinden kaynaklanmaktadır. Salgın sonrasında yapılan çalışmalar bu alanda daha uzun vadeli etkileri ve stratejileri görmemizi sağlayabilecektir.

**KAYNAKÇA**

- Agariya, A. K., & Singh, D. (2011). What Really Defines Relationship Marketing? A Review of Definitions and General and Sector-Specific Defining Constructs. *Journal of Relationship Marketing, 10*(4), 203–237. <https://doi.org/10.1080/15332667.2011.624905>
- Amoako, G. K. (2019). Relationship Marketing, Orientation, Brand Equity and Firm Value: The Mediating Role of Customer Value – An Emerging Market Perspective. *Journal of Relationship Marketing, 18*(4), 280–308. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1639589>
- Antipova, T. (2020). Coronavirus Pandemic as Black Swan Event. In T. Antipova (Ed.), *Integrated Science in Digital Age 2020*. Springer.
- Arcand, M., PromTep, S., Brun, I., & Rajaobelina, L. (2017). Mobile banking service quality and customer relationships. *International Journal of Bank Marketing, 35*(7), 1066–1087. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2015-0150>
- Baicu, C. G., Gârdan, I. P., Gârdan, D. A., & Epuran, G. (2020). The impact of COVID-19 on consumer behavior in retail banking. Evidence from Romania. *Management and Marketing, 15*(s1), 534–556. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0031>
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services- growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science, 23*(4), 236–245.
- Boston Consulting Group. (2021). *The Front-to-Back Digital Retail Bank. January*. <https://web-assets.bcg.com/89/ee/054f41d848869dd5e4bb86a82e3e/bcg-global-retail-banking-2021-the-front-to-back-digital-retail-bank-jan-2021.pdf>
- Bravo, R., Martínez, E., & Pina, J. M. (2019). Effects of customer perceptions in multichannel retail banking. *International Journal of Bank Marketing, 37*(5), 1253–1274. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0170>
- Brun, I., Durif, F., & Ricard, L. (2014). E-relationship marketing: a cognitive mapping introspection in the banking sector. *European Journal of Marketing, 48*(3/4), 572–

594. <https://doi.org/10.1108/ejm-04-2012-0207>
- Cap Gemini, & EFMA. (2021). *World\_Retail\_Banking\_Report\_2021\_efma\_capgemini.pdf*.
- Chen, K. (2018). Financial innovation and technology firms: A smart new world with machines. *International Symposia in Economic Theory and Econometrics*, 25, 279–292. <https://doi.org/10.1108/S1571-038620180000025012>
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative and mixed Methods Approaches* (Fifth). Sage Publications, Inc.
- Creswell John, W. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (S. P. Inc (ed.)).
- Cruz-Cárdenas, J., Zabelina, E., Guadalupe-Lanas, J., Palacio-Fierro, A., & Ramos-Galarza, C. (2021). COVID-19, consumer behavior, technology, and society: A literature review and bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121179>
- Eren, B. A. (2021). Determinants of customer satisfaction in chatbot use: evidence from a banking application in Turkey. *International Journal of Bank Marketing*, 39(2), 294–311. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2020-0056>
- Garzaro, D. M., Varotto, L. F., & Pedro, S. de C. (2021). Internet and mobile banking: the role of engagement and experience on satisfaction and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 39(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0457>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The Discovery of Grounded Theory. In *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine, Chicago. <https://doi.org/10.4324/9780203793206-1>
- Griggs, S. (1987). Analysis Qualitative. *Journal of the Market Research Society*, 29(1), 14–32.

- 
- Grönroos, C. (1994). Christian Gronroos QuO Vadis , Marketing ? *Journal of Marketing Management*, 10, 347–360.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven Relational Marketing : from Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*, 13, 407–419.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Grönroos, C. (2017). *Relationship marketing readiness : theoretical background and measurement directions*. 3(February), 218–225. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2017-0056>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Gummerus, J. (2013). Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? *Marketing Theory*, 13(1), 19–46. <https://doi.org/10.1177/1470593112467267>
- Gummesson, E. (1977). The marketing and purchasing of professional services. *Marketing Technology Centre*.
- Gummesson, E., Mele, C., & Polese, F. (2019). Complexity and viability in service ecosystems. In *Marketing Theory* (Vol. 19, Issue 1, pp. 3–7). <https://doi.org/10.1177/1470593118774201>
- Haapio, H., Mero, J., Karjaluoto, H., & Shaikh, A. A. (2021). Implications of the COVID-19 pandemic on market orientation in retail banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 26(4), 205–214. <https://doi.org/10.1057/s41264-021-00099-9>
- Heinonen, K., Campbell, C., & Lord Ferguson, S. (2019). Strategies for creating value through individual and collective customer experiences. *Business Horizons*, 62(1), 95–104. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.09.002>
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? *Qualitative Health*

- Research*, 27(4), 591–608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- Hughes, T. (2003). Marketine Challenges in E-Bankmg : Standalone or Integrated ? Marketing Challenges for Banking in an Online World. *Journal of Marketing Management*, 19, 1067–1085.
- IMF. (n.d.). IMF. 2021. <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2021/October/English/text.ashx>
- International Monetary Fund. (2021). International Monetary Fund. *World Economic Outlook (International Monetary Fund) Other, October*.
- Karjaluoto, H., Shaikh, A. A., Saarijärvi, H., & Saraniemi, S. (2019). How perceived value drives the use of mobile financial services apps. *International Journal of Information Management*, 47(September 2017), 252–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.014>
- Komulainen, H., & Saraniemi, S. (2019). Customer centricity in mobile banking: a customer experience perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1082–1102. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2017-0245>
- Mainardes, E. W., Rosa, C. A. de M., & Nossa, S. N. (2020a). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 799–822. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>
- Mainardes, E. W., Rosa, C. A. de M., & Nossa, S. N. (2020b). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 799–822. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>
- McKinsey. (2021a). Reshaping retail banking for the next normal. *McKinsey & Company*, June. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/reshaping-retail-banking-for-the-next-normal>
- McKinsey. (2021b). Why every business needs a full-funnel marketing strategy. *McKinsey&Company*, February.
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage.



- Mitic, M., & Kapoulas, A. (2012). Understanding the role of social media in bank marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 668–686.  
<https://doi.org/10.1108/02634501211273797>
- Mostafa, R. B. (2020). Mobile banking service quality: a new avenue for customer value co-creation. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1107–1132.  
<https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2019-0421>
- Novak, T. P., & Hoffman, D. L. (2019). Relationship journeys in the internet of things: a new framework for understanding interactions between consumers and smart objects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 216–237.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-018-0608-3>
- Onyia, O. P. (2021). New trends in financial service delivery and corporate/individual customers' financial adjustments consequent upon the COVID-19 global pandemic. *Journal of Financial Services Marketing*, 26(4), 222.  
<https://doi.org/10.1057/s41264-021-00122-z>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11–15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
- Rooney, T., Krolikowska, E., & Bruce, H. L. (2021). Rethinking Relationship Marketing as Consumer Led and Technology Driven: Propositions for Research and Practice. *Journal of Relationship Marketing*, 20(1), 42–61.  
<https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1717276>
- Santosa, A. D., Taufik, N., Prabowo, F. H. E., & Rahmawati, M. (2021). Continuance intention of baby boomer and X generation as new users of digital payment during COVID-19 pandemic using UTAUT2. *Journal of Financial Services Marketing*, 26(4), 259–273. <https://doi.org/10.1057/s41264-021-00104-1>

- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280–283.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.059>
- Sundarakani, B., & Onyia, O. P. (2021). Fast, furious and focused approach to Covid-19 response: an examination of the financial and business resilience of the UAE logistics industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 26(4), 222.  
<https://doi.org/10.1057/s41264-021-00118-9>
- Thaichon, P., Liyanaarachchi, G., Quach, S., & Weaven, S. (2019). *Online relationship marketing : evolution and theoretical insights into online relationship marketing marketing*. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2019-0232>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). Why “service”? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0068-7>
- World Health Organization. (2022). *COVID-19 Weekly Epidemiological Update*. 4(May).  
[www.who.org](http://www.who.org)
- [www.cbfo.gov.tr](http://www.cbfo.gov.tr). (2021). TÜRKİYE FİNTEKOSİSTEMİ DURUM RAPORU. *TÜRKİYE FİNTEK EKOSİSTEMİ DURUM RAPORU*. <https://cbfo.gov.tr>

**EKLER****EK 1 Kodkitabı**

TEMA	KATEGORİLER	KODLAR
<b>Hizmet kalitesi</b>	İnsandan bağımsız bankacılık Bilgilendirme Müşteri deneyimi Etkili hizmet Ürün ve hizmetlerde değişiklik Şeffaflık	Şeffaflık Sınırlı pazarlık imkanı Müşteriyi kazanmak ve kaybetmek çok kolay Doğru ve hızlı bilgi verme Esnek ve pratik çözümler zaman
<b>Yeni kanallar- Çok kanallılık</b>	Mobil bankacılık Uzaktan müşteri edinimi Şubesiz bankacılık Dijital pazarlama Yapay zeka ve robotik işlemler Yeni Pazar bölümlene teknikleri	Mobil bankacılık Şubesiz bankacılık Mobil bankacılık Teknoloji kullanımında artış Müşteri tercihlerindeki değişiklik Mevduat için müşteri ilişkisi Yeni Pazar bölümlene teknikleri Pazarlık gücünde azalma
<b>Teknoloji Dijital dönüşüm</b>	Dijitalleşme Mobil bankacılık kullanımında artış Uzaktan müşteri edinimi Şubeye gitmeden tüm işlemlerin yapılması Yapay zeka ve robotik işlemler Dijital paralar	Dijitalleşme Teknolojik gelişmelerin avantajları Uzaktan müşteri edinimi Geleneksel modellerden uzaklaşma Yeniş modelleri Mobile kayıta hızlanma İşlemlerin hızlanması
<b>Yeni kurumlarla işbirlikleri</b>	Kriptoparaların yaygınlaşması Açık bankacılık Fintech ler ve bigtech ler Pazar yerleri ve platformlar Finansal ekosistemin genişlemesi	Pazar yerleri Sosyal medya Web siteleri Arama motorları Dijital bankalar
<b>Güven</b>	Veri güvenliği İşlem güvenliği Finansal kurumların güvenliği Siber saldırılar	Kişisel verilerin güvenliği İşlemlerin güvenliği Bankalara siber saldırılar Siber saldırılar Farklı platformların güvenliği
<b>Problemler</b>	Şube adedinin azalması Personel azalması İşsizlik Rekabet	Dijital bankalar Oyun bozucu rakipler Rakiplerin veri üstünlüğü Sektör dışından finansal hizmet verebilecek rakiplerin artışı Pazar payının azalması Perakende sektöründen rakiplerin dağıtım ağı

**EK 2** Veri bilgi tablosu (detaylı)

Rumuz	Çalıştığı bölüm	Görüşme süresi (dakika)	Görüşme tarihi
1	Katılımcı 1	Bireysel pazarlama	41 Mart 2021
2	Katılımcı 2	Bireysel pazarlama	44 Nisan 2021
3	Katılımcı 3	Bireysel pazarlama	58 Nisan 2021
4	Katılımcı 4	Bilgi teknolojileri Dijital bankacılık	62 Mayıs 2021
5	Katılımcı 5	Müşteri deneyimi ve memnuniyeti	45 Mart 2021
6	Katılımcı 6	Dijital pazarlama	46 Mayıs 2021
7	Katılımcı 7	Çağrı merkezi ürün	54 Mayıs 2021
8	Katılımcı 8	Çağrı merkezi ürün	61 Haziran 2021
9	Katılımcı 9	Bilgi Teknolojileri- Dijital Bankacılık	62 Mayıs 2021
10	Katılımcı 10	Bilgi Teknolojileri- İş Analizi/ Müşteri yönetimi	43 Mayıs 2021
11	Katılımcı 11	Bireysel Bankacılık Satış (Genel Müdürlük)	49 Nisan 2021
12	Katılımcı 12	Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti	58 Mayıs 2021
13	Katılımcı 13	Bireysel pazarlama	59 Haziran 2021
14	Katılımcı 14	Bireysel pazarlama	68 Eylül 2021
15	Katılımcı 15	Bireysel pazarlama ürün yönetimi	59 Eylül 2021
16	Katılımcı 16	Bireysel pazarlama ürün yönetimi	54 Mayıs 2021
17	Katılımcı 17	Bireysel pazarlama	48 Eylül 2021
18	Katılımcı 18	Bireysel pazarlama	43 Temmuz 2021
19	Katılımcı 19	Dijital bankacılık	47 Temmuz 2021
20	Katılımcı 20	Dijital bankacılık	57 Eylül 2021