

# TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ DEĞERİNE ETKİSİ

Yavuz DEMİREL<sup>(\*)</sup>

**Özet:** Bu çalışma, Müşteri İlişkileri Yönetimi'ni uygulayan Türkiye'nin en büyük bankaları arasına giren, A ve B bankalarının bireysel/ticari hizmet veren merkez şubelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, ilgili bankaların genel müdürlükleri aracılığıyla yürütülmüştür. Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Ankete katılan çalışan sayısı ise 412'dir. Araştırmada, Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) boyutları beş temel başlıkla ele alınmıştır. Bunlar, müşteriyle iletişim, müşteriyle etkileşim, müşteriye verilen değer, müşteri sadakati ve müşteri veri bankacılığıdır. MİY boyutları arasında ilişki tespit edilerek söz konusu bu boyutların müşteriye verilen değere olan etkisi araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca yönetim biçimi ve çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile müşteriye verilen değer arasındaki ilişki incelenerek; çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre müşteriye verilen değer farklılık gösterip göstermediği de belirlenmiştir. Çalışmada son olarak, analiz sonuçlarına ilişkin sonuç ve öneriler yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), Müşteri Değeri, İletişim, Etkileşim ve Sadakat

**Abstract:** This study has been conducted in the central branches of banks A and B, which give individual/commercial services and which are among the biggest banks in Turkey, applying the Customer Relations Management. The study has been conducted through general directorates of the relevant banks. Surveying method has been used in order to collect data. The number of the employees who participated in the survey is 412. In the study, the dimensions of the Customer Relations Management have been handled under five main titles. These are communication with customers, interaction with customers, value given to customers, customer loyalty and customer data banking. Relationships between the CRM have been identified and the effect of these dimensions on the value given to the customers has been researched. It has been determined whether the value given to customers differs according to socio-demographic characteristics of employees, studying the relationships between the type of management, socio-demographic characteristics of the employees and the value given to customers. The results and suggestions related to the analysis results have also been introduced in the study

**Keywords:** CRM, Customer Value, Communication, Interaction and Loyalty

## I.Giriş

Günümüz bankacılık sektöründe rekabetin boyutu, kitsel hizmetlerden bireysel hizmetlere yönelmiştir. Bu durum mevcut ve muhtemel müşteri ilişkilerinin etkin yönetilmesini de gündeme getirmiştir. Bankalar hizmet alanlarını koruyabilmek için geleneksel yönetim stratejilerinden vazgeçerek müşteriye merkeze alan müşteri değeri ve sadakatine önem veren strateji arayışı

---

<sup>(\*)</sup> Dr. Aksaray Üniversitesi İİBF

içine girmişlerdir. Müşteriye verilen değer sadece sunulan hizmetteki yeterlilikle değil hizmet sonrası müşteriyle olan ilişkilerin devamıyla da ilgi olduğu giderek önem kazanmaktadır. Mevcut müşterilerin korunması ve yeni müşterilerin elde edilmesi müşteriye verilen değere bağlıdır. Müşterilerin korunması ve yeni müşterilerin elde edilmesinde stratejik bir araç olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi yaygın biçimde uygulanmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi, örgüt kültürü ile bütünleşen ve müşteriye merkeze alan bir stratejidir. Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin başarısında sunulan ürün ve hizmetin kalitesinin yanı sıra, çalışan, yönetici ve müşteri tam katılımı, kişisel duyarlılık, güven, iletişim, eğitim, motivasyon, ekip ruhu, teknoloji, veri bankacılığı, bilgi ve bilgi paylaşımı gibi unsurlar etkili olmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi, hedef müşterilerle (iç ve dış müşterilerle) iletişimi, etkileşimi, müşteri değerini, müşteri sadakatini ve müşteri veri bankacılığı gibi hususları temel alarak müşteri çıkarlarını ön planda tutan yönetim stratejisidir. Bu bağlamda çalışmada, Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutlarının müşteriye verilen değer üzerine olan etkisini ortaya koyarak konuya anlamsal bir bütünlük sağlanılmaya çalışılmıştır.

## II. Müşteri İlişkileri Yönetimi (Miy) ve Boyutları

MİY, müşterilerle bireyselleşmiş ilişkilere imkân tanıyan, müşteri tatminin geliştirilmesi ve kârlarının maksimize edilmesi, en kârlı müşterilerin tanımlanması ve onlara en yüksek seviyede hizmetin sağlanmasını amaç edinen bir yönetim stratejidir (Eichorn 2004:156). MİY, bir işletme tarafından müşterilerin değişen ihtiyaçlarını daha yakından tespit etmek ve karşılamak için ürün, hizmet ve dağıtım sistemlerini etkili kılarak müşteri ilişkilerini güçlendirme stratejisidir (Nancarrow vd., 2003:27). Kısacası MİY, müşterilerin yaşam boyu değerini korumak ve geliştirmek için müşteriyle stratejik ilişkileri, iletişim imkânlarını, satış süreçlerini ve hizmet süreçlerini sürekli geliştirmektedir (Defazio, 2003:1-2). MİY boyutları ise aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

### A. Müşteriyle İletişim

İletişim, müşteri ya da işletmelerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sisteme, hem de bu sistemdeki diğer müşteri ve işletmelerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan bir süreçtir (Türkmen, 2000:11). MİY'in başarıyla uygulanmasında iletişim en önemli faktörlerden biridir. Hedef müşterilerin özelliklerinin tanımlanmasında ve anlaşılmasında iletişim etken rol oynamaktadır. Hizmetlerin ve ürünlerin uyumlaştırılmasında, değişen müşteri davranışlarının tespitinde, müşteri tatmini ve sadakatinin sağlanmasında iletişimden faydalanılır.

### B. Müşteri Sadakati

Müşteri sadakatinin genel kabul görmüş tanımı yoktur. Ancak birçok araştırmacı bu kavrama farklı açılardan bakmışlar ve tanımlamaya çalışmışlar.

Bazıları müşteri sadakatini, müşterilerin harcama oranları ile açıklarken bazıları da müşteri tutma oranı ve müşterilerin işletmeye karşı tutum ve davranışları ile açıklamaktadırlar. Başka bir açıklamaya göre, en kazançlı müşteriler, en sık satın alan müşterilerdir ve bunlar sadık müşteriler olarak değerlendirilir. Bu tanımlara bağlı olarak müşteri sadakati, bir işletmenin ürün veya hizmetlerini gelecekte tekrar satın alınması veya o işletmenin müşterisi olmakla aynı ürün ve hizmet markalarını hiçbir etki altına kalmadan rahatça tekrar alınması ve müşteri sürekliliğinin sağlanmasıdır (Oliver, 1999:34).

### *C. Müşteriyle Etkileşim*

Müşteriyle etkileşim, müşterinin ihtiyaç ve gereksinimlerinin tanımlanması, deneyimlerinin paylaşılması, müşteri veri ve bilgilerinin paylaşımıyla, ömür boyu müşteri sadakatinin sağlanmasına yönelik bir uygulamadır. Müşteri odaklı bir işletme olmak demek, müşterinizi anlama, ihtiyaçlarını öngörme ve onlara hızla cevap verebilme sorumluluğunun sizin üzerinizde olması demektir.

### *D. Müşteri Veri Bankacılığı*

Müşteri veritabanı oluşturmanın amacı, mevcut verileri ve müşterilerden elde edilecek bilgileri karar alma süreçlerinde kullanılabilir düzene koymaktır. Bunun için açık ve anlaşılır müşteri bilgisine ihtiyaç vardır. Müşteri veri tabanını oluştururken müşteriyle ilişkileri geliştirecek verilere öncelik verilmelidir. Müşteriyle ilgili kişisel bilgilerin özenle toplanması ve güvenilir bir şekilde saklanması, müşteri bilgisinin elde edilmesine kolaylık sağlayacaktır (Eldestein, 2004).

### *E. Müşteriye Verilen Değer*

Müşteri değeri, sadece müşterinin ürün ya da hizmette aradıkları temel özellikler ile değil aynı zamanda çalışan ve yöneticilerin müşteriye bakış açısıyla da yakından ilgilidir. Müşterilerin ürünün veya hizmetin hangi özelliklerine önem verdiğini belirlemek ve bu öneme göre stratejiler geliştirmek MİY'in temel amacıdır. Müşterilerle olan ilişkileri geliştirmek ve sürekli kılmak müşteriye verilen değerlerin bir sonucudur. Bu bağlamda işletmeler müşteri ilişkilerini daha etkili yönetebilmek için müşteri değerine dayalı model oluşturmaktadırlar. Müşteri değer modelini oluştururken, müşterilerin davranışsal özellikleri, kişisel bilgileri (geliri, eğitim düzeyi, yaşı, cinsiyeti, harcama düzeyi, vb.) gibi özellikleri dikkate alınmalıdır. Karşılıklı ilişkileri sürekli kılmak için, müşteri beklentileri belirlenerek, müşterilerin ürün veya hizmetten edindikleri performansın ölçüm kriterlerini açıkça belirtmek ve müşteri değeri ile ilgili tüm hususları işletme süreçlerine dahil etmeye özen gösterilmelidir (Fox ve Stead, 2001:15).

### III. Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin Müşteriye Verilen Değere Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Müşteri İlişkileri Yönetimi ve müşteri değeri arasındaki ilişkinin farklı boyutları farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur. Bryan ve Stone (2002) günümüz bankacılık sektöründe, müşteri odaklı kültür, müşteri karlılığı, müşteri değeri, müşteri ilişkilerinin sürekliliği, müşteri bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve müşteri farklılaştırılması gibi konular etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Panda (2003), Müşteri İlişkileri yönetimi ve müşteri yaşam boyu değeri arasındaki ilişkiyi inceleyerek, veri bankacılığı, müşteri sadakati, müşteriyle etkileşim ve iletişimin, teknoloji ve insan davranışları gibi hususların müşteri değeri üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Lostakova, vd., (2004), müşteri değeri ile müşteri sadakati arasındaki ilişkiyi inceleyerek müşteri sadakatının geliştirilmesinde müşteri yaşam boyu değerinin önemini vurgulamışlar. Wang, vd., (2004), Müşteri İlişkileri Yönetimi ile müşteri değeri üzerinde durarak Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin performansında müşteriye verilen önemin etkisini ortaya koymuşlardır. Acuner (2005) ise günümüzde Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamalarının yüksek bir müşteri değerini getirerek müşteri kayıplarının minimize edileceğini belirtmiştir.

#### A. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Araştırmanın konusu; Türk bankacılık sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin müşteriye verilen değere olan etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın temel amacı ise Türkiye'de bankacılık sektöründe öncü role sahip A ve B bankalarında uygulanan Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutlarının müşteriye verilen değere olan etkisini ortaya koyarak Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada ayrıca, yönetim biçimi ve çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile müşteriye verilen değer arasındaki ilişki de ortaya konulmuştur.

#### B. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu çalışmanın ana kitlesini Türk bankacılık sektöründe öncü role sahip A ve B bankasının toplam 55 farklı şubesinde görev yapan çalışan ve yöneticiler oluşturmuştur. Araştırmanın birinci kısıtı, sadece iki bankanın çalışan ve yöneticilerin dahil edilmiş olmasıdır. Diğer kısıtı da araştırma kapsamına sadece merkez şubelerin ve karma hizmet veren (ticari ve bireysel bankacılık hizmeti veren) şubelerin dahil edilmesidir. Bu iki kısıta rağmen, araştırma sonuçlarının tüm bankaların yönetici ve çalışanlarına bu konuyla ilgili önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

#### C. Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

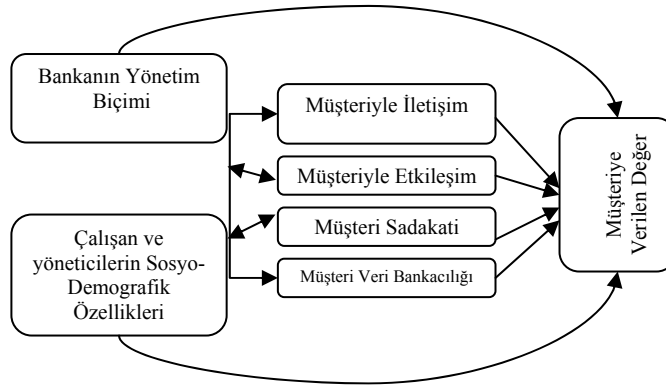
Bu çalışmada  $\pm$  %5 güvenilirlik düzeyinde ve araştırma kapsamına dahil edilen A ve B bankasının insan kaynakları profili dikkate alınarak

örneklem büyüklüğü tespit edilmiştir. İnsan kaynakları profili, tüm şubelerde çalışan ve yöneticilerin toplamından oluşmaktadır. Toplam çalışan ve yönetici sayısı ise 12315'tir. Araştırma için örneklem büyüklüğü anakitleye göre  $\pm$  %5 güvenilirlik düzeyinde yaklaşık 318'e denk gelmektedir (Bayram, 2004:10). Çalışmada ankete katılan çalışan ve yöneticilerin sayısı 412'dir. Ancak ankete katılan ve konuyu bir bütün olarak değerlendirenlerin sayısı ise 395'tir.

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür sonucunda elde edilen temel değişkenler ise "Araştırma Değişkenleri ve Modeli" kısmında verilmiştir. Anket formları, bankaların genel müdürlükleri aracılığıyla ilgili banka çalışan ve yöneticilerine uygulanmıştır.

#### D. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır. Araştırma modelinde, A ve B bankasının çalışanlarının/yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri ve bankanın yönetim biçimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutları yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin oluşturulmasında Tablo 1'deki kaynaklardan faydalanılmıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutlarına ilişkin çalışan ve yöneticilerin fikirleri; (1) Çok kötü, (2) Kötü, (3) Ne iyi ne kötü, (4) İyi ve (5) Çok iyi beşli likert ölçeği kullanılarak alınmıştır.

Tablo 1: Araştırma Kullanılan Ölçeklerin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar

MİY Boyutu	Değişken Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Müşteriyle İletişim	14	Foster, 2001; Taşkın, 2000; Odabaşı, 2000; Reinartz, vd., 2004; Torlak, 2002.
Müşteriyle Etkileşim	8	Odabaşı, 2000; Chow, vd.,2003.
Müşteriye Verilen Değer	10	Odabaşı, 2000; Piercy, 2002; Jayachandran, vd., 2003; Wu, 2002.
Müşteri Sadakati	9	Altıntaş, 2000; Özgener, 2001; Saini, 2003.
Müşteri Veri Bankacılığı	10	Payton, 2003; Chye ve Gerry, 2004; Marangoz, 2004.

*E. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezlerin Test Edilmesinde Yapılan Analizler*

Araştırmanın modeli ve amacına bağlı olarak  $\alpha = 0.05$  anlamlılık düzeyine göre geliştirilen hipotezler ile hipotezlerin test edilmesinde kullanılan istatistiksel analizler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Araştırma Hipotezleri ve Hipotezlerde Kullanılan İstatistiksel Analizler

Kurulan Hipotezler	İstatistiksel Analizler
1.H <sub>1</sub> : Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.	Pearson Kor. Analizi
2.H <sub>1</sub> : Bankanın yönetim biçimi ile müşteriye verilen değer arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kendall’s Kor. Analizi
3.H <sub>1</sub> : Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile müşteriye verilen değer arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kendall’s Kor. Analizi
4.H <sub>1</sub> : Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutları müşteriye verilen değer üzerinde etkili olmaktadır.	Regresyon Analizi
5.H <sub>1</sub> : Çalışanların sosyo-domografik özelliklerine göre müşteriye verdikleri değer farklılık göstermektedir.	One- Way Anova Analizi ve T-testi

*F. Araştırmanın Bulguları*

Araştırma bulgularını bir bütün olarak daha iyi açıklayabilmek için SPSS 13.00 programı kullanılarak öncelikle sosyo-demografik özellikler belirlenmiştir. Daha sonra çalışmanın amaç ve hipotezleri doğrultusunda çeşitli analizlerden yararlanılmıştır.

*Sosyo-Demografik Özellikler*

Sosyo-demografik özellikler iki bölümde ele alınmıştır. Bunlardan birincisi bankanın yönetim biçimi ikincisi ise çalışanların sosyo-demografik özellikleridir. Tablo 3’te bankanın yönetim biçimi ile ilgili dağılımlar, Tablo 4’te ise çalışan ve yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ilgili dağılımlar yer almaktadır.

Tablo 3: Yönetim Biçimi

Yönetim biçimi	Frekans	Yüzde
Yol gösterici-yönlendirici yönetim	64	16.2
Katılımcı yönetim	17	4.3
Otoriter yönetim	19	4.8
Müşteri ve çalışan odaklı yönetim	284	71.9
Diğer	11	2.8
Toplam	395	100.0

Tablo 3'te görüldüğü gibi, araştırma kapsamında yer alan çalışan ve yöneticilerin %16.2'si yönetim biçiminin yol gösterici-yönlendirici yönetim, %4'ü katılımcı yönetim, %4.8'i otoriter yönetim, %71.9'u müşteri ve çalışan odaklı yönetim ve %2.8'i diğer (katılımcı, yol gösterici ve TKY gibi) yönetim biçimi olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4: Çalışanların ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Demografik özellikler	Frekans	Yüzde	t değeri	Demografik özellikler	Frekans	Yüzde	t değeri
<u>Banka adı</u>				<u>Bu işyerinde çalışma süresi</u>			
A Bankası	311	78.7		1 yıldan az	42	10.6	
B Bankası	84	21.3	58.825*	1-3 yıl	139	35.2	
Toplam	395	100.0		4-7 yıl	128	32.4	48.822*
<u>Cinsiyet</u>				8-10 yıl	43	10.9	
Bayan	232	58.7		10 yıldan fazla	40	10.1	
Erkek	163	41.3	56.957*	Cevapsız	3	.8	
Toplam	395	100,0		Toplam	395	100,0	
<u>Eğitim düzeyi</u>				<u>Görevi</u>			
Lise	52	13.2		Gişe asistanı	107	27.1	
Yüksek okul/Fakülte	308	78.0	168.067*	Müşteri ilişkileri temsilcisi	37	9.4	
Yüksek lisans/Dok.	35	8.9		Şube müdürü	21	5.3	
Toplam	395	100,0		Yönetici	42	10.6	
<u>Yaş düzeyi</u>				Mali kontrol	3	.8	
18-25 yaş	78	19.7		Dinamik girişimci yönetici yrd.	5	1.3	
26-30 yaş	150	38.0		Bireysel pazarlama yöneticisi	23	5.8	
31-35 yaş	93	23.5	37,78	Ticari pazarlama yönetici yrd.	17	4.3	23.918*
36-40 yaş	52	13.2		Operasyon Sor.	7	1.8	
41-45 yaş	17	4.3		Uzman	8	2.0	
Toplam	395	100		Kredi yöneticisi	2	.5	
<u>Sektörde çalışma süresi</u>				Portföy yöneticisi	35	8.9	
1 yıldan az	21	5.3		Nakit yönetimi	20	5.1	
1-3 yıl	76	19.2		İş akış yönetimi	33	8.4	
4-7 yıl	149	37.7	56.881*	Yönetmen	8	2.0	
8-10 yıl	69	17.5		Yetkili	11	2.8	
10 yıldan fazla	80	20.3		Müşteri yön.	6	1.5	
Toplam	395			Telefon santral	3	.8	
* $p < ,005$				Satış yöneticisi	7	1.8	
				Toplam	395	100,0	

Tablo 4'ü incelediğimizde araştırma kapsamına dahil edilen banka çalışan ve yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri yer almaktadır. Buna göre, çalışan/yöneticilerin cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, yaş düzeyleri, sektörde çalışma süreleri, aynı işyerinde çalışma süreleri ve görevleriyle ilgili

dağılımlar ve dağılımlara ilişkin t değerleri hesaplanmıştır. T değerlerine bakıldığında söz konusu dağılımların kendi aralarında anlamlı bir farka sahip olduğu görülmektedir. Çalışmamız açısından böyle bir farkın olması oldukça önemlidir. Çünkü örneklemin ana kitleyi temsilinde böyle bir farkın olması arzu edilen bir sonuçtur. Ayrıca bu farklılık, araştırılan konuya farklı özelliklere sahip çalışan ve yöneticilerin farklı bakış açılarının (yöneten-yönetilen) yansıtıldığı bir göstergesi olması bakımından da oldukça önemlidir.

#### Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Alfa katsayısının bulunacağı aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu  $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,  $0.80 \leq \alpha < 0.100$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Akgül, Çevik, 2003:428 435). Güvenirlilik analiz sonuçları Tablo 5'te özet olarak verilmiştir.

Tablo 5: *Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Ölçekler	Değişken Sayısı	Ölçeğin Alfa Katsayısı	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
Müşteriyle İletişim	14	.842	.896
Müşteriyle Etkileşim	8	.881	-
Müşteriye Verilen Değer	10	.824	-
Müşteri Sadakati	9	.913	
Müşteri Veri Bankacılığı	10	.890	

Tablo 5'te ölçeklere ilişkin alfa katsayıları yer almaktadır. Alfa katsayıları ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### Faktör Analizi

Faktör analizi, n değişkenli bir olayda birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda yeni (ortak) ilişkisiz değişken bulmayı amaçlar (Tatlıdil, 1996:167). Bu çalışmada Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis- EFA) yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar ise Tablo 6'da özet olarak verilmiştir.

Tablo 6: *Müşteri İlişkileri Yönetimi Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları*

Faktörler	Approx. Chi-Square	Öz Değer	K-M-O	Toplam Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha	Kullanılan Değişken Sayısı
Müşteriyle İletişim	2029.67	5.79	.930	48.28	.90	12
Müşteriyle Etkileşim	1561.97	4.41	.875	55.05	.88	8
Müşteriye Verilen Değer	1438.99	4.46	.901	55.80	.88	8
Müşteri Sadakati	2064.492	5.28	.914	58.68	.91	9
Müşteri Veri Bankacılığı	1082,96	3.66	.867	61.03	.87	6



Tablo 6’da Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutlarına yönelik ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçlarının özeti yer almaktadır. Ölçeklere ilişkin, özdeğer (eigenvalue), açıklanan varyans, güvenilirlik analizi (Croanbach Alpha), örneklem yeterlilik test (KMO) sonuçları ve Barlet testi sonuçları yer almaktadır. Örneklem yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kullanılmıştır. Faktör analizinin geçerliliğini gösteren değerlerden biridir. K-M-O bir oran olup, %60’ın üstünde olması arzulanır (Nakip, 2003:409; Tabachnick ve Fidel, 2001:589). Barlet Testi (Barlett Test of Sphericity), korelasyon matrisinin, bütün diyagonal terimlerin 1 veya diyagonal olmayan terimlerin 0 olduğu birim matris olup olmadığını test etmek maksadıyla kullanılmaktadır. Özdeğer (Eigenvalue) değeri ise her bir faktör tarafından açıklanan varyansların toplamından oluşmaktadır. Faktör yükleri ise bir faktördeki değişkenlerin faktörle ilişkilerinin değerini gösterir. Faktör yük değeri yüksek olursa o yapıyı ve kavramı açıklama düzeyi de o kadar yükselir. Faktör yük değerinin ,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür (Büyüköztürk, 2002:118). Başka bir kaynağa göre 350 ve üzerindeki veri (gözlem) sayısı için faktör ağırlığının ,30 ve üzerinde olması gerekir. ,50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi kabul edilir (Albayrak, vd., 2005:330). Çalışmada faktör yükleri ,50’nin altında olan değişkenler dikkate alınmamıştır. Sonuç olarak, araştırmada Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutlarına ilişkin ölçeklere ait istatistikî değerlerin faktör analizine uygun bir özellikte olduğunu söyleyebiliriz.

#### Müşteri İlişkileri Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişki

Araştırmada Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutları arasında ilişki incelenmiş olup sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Müşteri İlişkileri Yönetimi Boyutları Arasındaki İlişki

Faktörler (n:395)	Ort.	Std.S		1	2	3	4	5
Müşteriyle İletişim	4,336	,501	r	1				
			p	.				
Müşteriyle Etkileşim	4,151	,553	r	,763(**)	1			
			p	,000	.			
Müşteriye Verilen Değer	4,303	,588	r	,773(**)	,729(**)	1		
			p	,000	,000	.		
Müşteri Sadakati	4,356	,555	r	,736(**)	,696(**)	,809(**)	1	
			p	,000	,000	,000	.	
Müşteri Veri Bankacılığı	4,599	,459	r	,552(**)	,449(**)	,579(**)	,648(**)	1
			p	,000	,000	,000	,000	.

\*\* Korelasyon ilişkisi p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7 incelendiğinde MİY boyutları arasındaki ilişki Pearson Korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre MİY boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Özellikle müşteri sadakati ile müşteriye verilen değer arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğu dikkat çekmektedir. Müşteriye verilen değer arttıkça müşteri sadakati veya müşterinin bankaya bağlılığı da artmaktadır. Benzer bir biçimde müşteriyle iletişim ve etkileşim düzeyi arttıkça müşteriye verilen değer de artmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın 1. hipotezi “*Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır.*” de desteklenmektedir.

Müşteriye Verilen Değer İle Yönetim Biçimi ve Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki

Müşteriye verilen değer ile yönetim biçimi ve çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik Kendall's Korelasyon analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8: *Müşteriye Verilen Değer ile Yönetim Biçimi ve Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki*

		Yönetim Biçimi	Eğitim Düzeyi	Yaş	Bankacılık Sektöründe Çalışma Süresi	Aynı Bankada Çalışma Süresi	Görevi
Müşteriye Verilen Değer	r	0,267(**)	-,111(**)	-,081(*)	-,108(**)	-,053	-,041
	p	,000	,008	,037	,006	,179	,269
	n	395	395	395	395	395	395

\*Korelasyon ilişkisi  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır; \*\* Korelasyon ilişkisi  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8’de müşteriye verilen değer ile bankanın yönetim biçimi ve çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasında ilişki ortaya konulmuştur. Analiz sonuçlarına göre müşteriye verilen değer ile yönetim biçimi arasında pozitif yönde bir ilişki mevcutken; çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile müşteriye verilen değer arasında ise negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim düzeyi, yaş düzeyi, sektörde çalışma süresi, aynı bankada çalışma süresi ve görev düzeyi arttıkça müşteriye verilen değer de azalmaktadır. Analiz sonuçlarına bağlı olarak “ $H_1$ : *Bankanın yönetim biçimi ile müşteriye verilen değer arasında pozitif bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilirken, “ $H_1$ : *Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile müşteriye verilen değer arasında pozitif bir ilişki vardır.*” ise red edilmiştir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi Boyutlarının Müşteriye Verilen Değere Etkisi

MİY boyutlarının, müşteri değerine etkisini ortaya koymak için regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmada Enter metodu kullanılmıştır. Enter

metodu, modeli oluşturan değişkenlerden yola çıkarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri belirlenir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 10 ve Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 10: *Anova Test Sonuçları*

Model	Karelerin toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	89,687	4	4	267,21	,000
Residual	31,969	381	381		
Toplam	121,657	385			

Tablo 10’da, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan anova testi sonuçları görülmektedir. Tabloda (Sig.=,000) düzeyinde 267,21 F değeri, modelimizin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki tablo da ise katsayılara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tabloda sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve  $\beta$  Katsayıları, t değerleri, sig. düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı ( $R^2$ ) ve modelde otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 11: *Katsayılar Tablosu*

Model 1	B	$\beta$ Katsayısı	t Değeri	Sig.	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Durbin- Watson
(Sabit Değer)	-,154		-,955	,340	,859	,737	,734	1,560
Müşteriyle İletişim	,280	,245	5,341	,000				
Müşteriyle Etkileşim	,183	,178	4,175	,000				
Müşteri Sadakati	,488	,470	10,428	,000				
Müşteri Veri Bankacılığı	,080	,065	1,868	,063				

*a-Bağımsız değişkenler: Müşteriyle iletişim, müşteriyle etkileşim, müşteri sadakati ve müşteri veri bankacılığı, b- Bağımlı değişken: Müşteriye verilen değer*

Tablo 11’de bağımlı değişkenin %73’ü bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle diğer koşullar sabit kalmak şartıyla müşteriye verilen değer doğrudan bağımsız değişkenlerden etkilenmektedir.  $\beta$  Katsayılarını incelediğimizde bağımlı değişken üzerinde, en fazla müşteri sadakati faktörü etkili olurken, en az etkili olan faktör ise müşteri veri bankacılığı faktörüdür. 0,05 anlamlılık düzeyinde t değerlerini incelediğimizde müşteri veri bankacılığının modele dahil edilmesi anlamlı değil iken diğer faktörler anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin katsayı değerlerinin artı olması müşteriye verilen değer ile pozitif yönde bir ilişkiyi göstermektedir. Ayrıca tabloda Durbin-Watson testi ile ilgili sonuç yer almaktadır. Durbin-Watson

değeri 1,5-2,5 arasında ise modelde otokorelasyon olmadığını gösterir. Araştırmada bu değer 1,560 olması ile modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

**Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Müşteriye Verilen Değer**

Çalışanların müşteriye verdikleri değerlerin çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: *Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Müşteriye Verilen Değerin Farklılığı*

Çalışanların Sosyo-demografik zellikleri	t-değeri	f-değeri	p değeri
Cinsiyet	-,787	-	,432
Eğitim düzeyi	-	4,144	,017
Yaş	-	2,092	,066
Görev		5,761	,000
Bankacılık sektöründe çalışma süresi		5,169	,000
Bu bankada çalışma süresi		6,327	,000

*Ortalama farkı  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.*

Tablo 9’da f ve t değerlerini dikkate aldığımızda 0,05 anlamlılık düzeyinde müşteriye verilen değer, çalışanların cinsiyetlerine ve yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. Diğer taraftan çalışanların görevi, bankacılık sektöründe çalışma süresi ve aynı bankada çalışma süresi açısından müşteriye verdikleri önem farklılık göstermektedir. Farklılıklar çalışanların hangi sosyo-demografik özelliklerinden kaynaklandığını ortaya koymak için ise Scheffe testinden yararlanılmıştır. Farklılıklar incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeyi açısından lise ile yüksek lisans/doktora arasında, görev bakımından, gişe asistanı ile ticari pazarlama yönetici yardımcısı arasında, bankacılık sektöründe çalışma süresi bakımından, 1-3 yıl ile 8-10 yıl arasında ve aynı bankada çalışma süresi bakımından ise 1-3 yıl ile 4-7 yıl arasında, müşteriye verilen değer farklılık göstermektedir.

#### IV.Sonuç

Bu araştırma, yeniliğe açık, müşteri hizmetlerini sürekli iyileştiren ve müşteri odaklı bir strateji izleyen ve farklı sosyo-demografik özelliklere sahip farklı iki bankanın değişik şubelerinde (bireysel ve ticari hizmet veren-karma şubelerinde) yapılmıştır. Bu nedenle araştırma kapsamına görev, çalışma süresi, eğitim düzeyi bakımından birbirinden farklı çalışan ve yöneticilerin dahil edilmesi sağlanmıştır.

Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen beş adet temel araştırma hipotezinin test edilmesine geçmeden önce, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Böylelikle araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin alfa katsayılarının bir ölçeğin güvenilir

olarak kabul edilebilmesi için alt sınır olan 0.70 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Araştırmamızda yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinden sonra ölçeklerin yapısal geçerliliği, faktör analizi ile belirlenmiştir. Ölçeklerin ilgili kavram ya da kavramsal yapının tümünü ölçme yeteneğini gösterdiği görülmüştür.

Bankacılık sektöründe MİY boyutlarının (müşteriyle iletişim, müşteriyle etkileşim, müşteri sadakati ve müşteri veri bankacılığının), müşteriye verilen değer üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Özellikle müşteriye verilen değer üzerinde müşteriyle iletişim, müşteriyle etkileşim ve müşteri sadakati daha etkili olmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi boyutları (müşteriyle iletişim, müşteriyle etkileşim, müşteriye verilen değer, müşteri sadakati ve müşteri veri bankacılığı) arasındaki ilişki incelenmiştir. Söz konusu boyutlar arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Özellikle müşteriye verilen değer ile müşteri sadakati, müşteriyle iletişim ve etkileşim arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Müşteriyle iletişim, etkileşim ve müşteri sadakati arttıkça müşteriye verilen değer de önemli ölçüde artmaktadır. Böyle bir ilişkinin olması MİY açısından arzu edilen bir sonuçtur. Çünkü MİY hedef müşterilerle açık bir iletişim ve etkileşim kurarak müşterinin önceliklerini veya beklentilerini açığa çıkarır. Açığa çıkan beklentilere göre müşteri tatmini sağlanır. Tatmin edilen müşteri hem kendisine verilen önemi fark eder hem de bankaya olan sadakatini güçlendirir. Müşteriye verilen değer ile yönetim biçimi ve çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi irdelediğimizde; yönetim biçimi ile müşteriye verilen değer arasında pozitif ilişki tespit edilirken müşteriye verilen değer ile çalışanların eğitim düzeyi, yaş düzeyi, bankacılık sektöründe çalışma süresi, aynı bankada çalışma süresi ve görevi arasında ise negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim düzeyi ve çalışma süreleri yükseldikçe müşteriye verdikleri değer de azalmaktadır.

Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre müşteri verdikleri değer farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla ise t testi ve one-way anova testi yapılmıştır. Müşteriye verilen değer, çalışanların cinsiyetlerine ve yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. Diğer taraftan çalışanların görevi, bankacılık sektöründe çalışma süresi ve aynı bankada çalışma süresi açısından ise farklılık göstermektedir. Gruplar arasında farklılıkları ortaya koyan Scheffe testine göre çalışanların eğitim düzeyi açısından lise ile yüksek lisans/doktora arasında, görev bakımından, gişe asistanı ile ticari pazarlama yönetici yardımcısı arasında, bankacılık sektöründe çalışma süresi bakımından, 1-3 yıl ile 8-10 yıl arasında ve aynı bankada çalışma süresi bakımından ise 1-3 yıl ile 4-7 yıl arasında müşteriye verdikleri önem farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamına sadece farklı iki bankanın çalışan ve yöneticilerinin dahil edilmiş olması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle sonuçları genelleştirerek yorumlamak yanlış

anlamalara yol açabilir. Ancak farklı sosyo-demografik çalışan ve yöneticilerin araştırma kapsamında yer alması oldukça önemlidir. Bu çalışmada cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, görev bakımından örneğe dahil edilen çalışan ve yöneticiler bankacılık sektörünün genel özellikleriyle uyumlu olmasına özen gösterildiği için ileride yapılacak araştırmalara önemli ipuçları verebilir.

#### Kaynakça

- Akgül, A. ve Çevik, O., (2003), İstatistiksel Analiz Teknikleri “SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları”, Emek Ofset, Ankara.
- Akın Acuner Şebnem, (2005), “Günümüz Pazarlama Anlayışında CRM Uygulamalarının Yeri ve Önemi”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Mayıs-Haziran, Yıl:19, ss. 51 53.
- Albayrak, A.S., vd. (2005), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, (Editör, Şeref Kalaycı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Altıntaş, M.H., (2000), Tüketici Davranışları/Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Bayram, N., (2004), Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bryan, F. ve Stone, M., (2002), CRM in Financial Services: A Practical Guide to Making Customer Relationship Management Work, Kogan Page Limited, Milford, Ct, USA.
- Büyüköztürk, Ş., (2002), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Chow Suki W.K., Wong Y.H. ve Leung Thomas K.P., (2003), “In What Ways Can Customer Relationship Management Be Further Improved? Scrutinizing the Antecedens and Consequences of Information Sharing”, *Academy of Business-Administrative Sciences International Conferences*, Brussels-Belgium
- Chye Koh Hian, vd., (2000), “Data Mining and Customer Relationship Marketing in the Banking Industry”, *Singapore Management Review*, Volume 24(2).
- Defazio, V.J., (2003), Customer Service Leadership Skill and Customer Relationship Management, University of Phoenix, May.
- Edelstein Herb, (2004), “Building Profitable Customer Relationship with Data Mining”, <http://www.twocrows.com/crm-dm.pdf>/Erişim: 30.09.2004.
- Eichorn Frank L., (2004), “Internal Customer Relationship Management (IntCRM) A Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out”, *Problems and Perspectives in Management 1*, ss. 154 177.
- Foster, T.R.V., (2001), Müşteri Memnuniyetinin 101 Yolu, (Çev. Meral Gönenç), ALFA Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Fox Tricia ve Steve Stead, (2001), "Customer Relationship Management Delivering the Benefits", A White Paper, *CRM Ltd and Secor Consulting Ltd.* s. 14.
- Jayachandran Sotish ve Sharma Subhash, (2003), Antecedents and Outcomes of Customer Relationship Management Systems, Moore School of Business University of South Carolina Columbia, September 22.
- Lostakova Hana, Kohoutova Martina ve Koblizkova Andrea, (2004), "Differentiated Customers' Loyalty Development In Relation To Different Customer Lifetime Values, ISSN 1392-1258. *Ekonomika* 2004/67
- Marangoz Mehmet, (2004), "Pazarlama Bilgi Sisteminin Bankacılık Sektöründe Kullanılması" <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/05-01/Erişim> : 25.12.2004.
- Nakip, M., (2003), Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Nancarrow Clive, Rees S. ve Stone M., (2003), "New Directions in Customer Research and the Issue of Ownership: A Marketing Research Viewpoint", *Database Marketing- Customer Strategy Management*, Vol. 11, ss. 26 39.
- Odabaşı, Y., (2000), Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Oliver Richard, (1999), "Whence Consumer Loyalty", *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33 44.
- Özgener Şevki, (2001), "İç Anadolu Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *I. Orta Anadolu Kongresi*, 18-21 Ekim, Nevşehir, ss. 415 429.
- Panda Tapan K, (2003), "Creating Customer Life Time Value Through Effective CRM In Financial Services Industry", *Journal of Services Research*, Volume 2, Number 2 (October '02-March, 2003), ss. 157 171
- Piercy Nigel F., (2002), "Market-Led Strategic Change: New Marketing for New Realities", *The Marketing Review* 2, ss. 385 404.
- Reinartz Werner J., Chugh Pankaj, (2002), "Learning From Experience: Making CRM a Success at Last", *International of Call Centre Management*, March/April, ss. 207 219.
- Saini Amit, (2003), Organizational Assimilation of Techonology for Relationship Marketing: The Case of Customer Relationship Management (CRM), Washington State University, Doctor of Philosophy.
- Tabachinck, B.G., ve Fidell, L.S., (2001), Using Multivariate Statistics, A Pearson Education Company, Needham Heights.
- Taşkın, E., (2000), Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul.

- Tatlıdil, H., (1996), Uygulamalı Çok Değişkenli İstatiksel Analiz, Cem Web Ofset, Ankara.
- Torlak Ömer, (2002), “Pazar Bilgisini Paylaşmada Satış Elemanlarının Kişilik Özelliklerinin Rolü Üzerine Bir Araştırma”, *1. Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi*, 10-11 Mayıs 2002 Kocaeli, ss. 765 778.
- Türkmen, İ., (2000), Yönetici İçin Etken İletişim Modeli, MPM Yayınları, No:480, Ankara.
- Wang, Y., H. Po Lo, R. Chi, ve Y. Yang, (2004), “An İntegrated Framework For Customer Value And Customer-Relationship-Management Performance” A Customer-Based Perspective From *China*. *Managing Service Quality* 14 (2/3), ss. 169 182.
- Wu, W., (2002), Customer Relationship Management (CRM), Technology, Market Orirntation, and Organizational Performance, Concordia University, Montereal Quebec Canada.