

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

139 678

BANKACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ ve
MÜŞTERİ VERİMLİLİĞİNİN ARTTIRILMASINA
YÖNELİK BİR MODEL GELİŞTİRİLMESİ ve
UYGULANMASI

7-139678

Endüstri Müh. Bora HOŞVER

F.B.E. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Y. Doç. Dr. Bahadır GÜLSÜN

Prof. Dr. Mesut ÖZGÜLER 5.12.03
Doç. Dr. Güler ARAS

İSTANBUL, 2003

TE. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON BİRLİĞİ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
SİMGE LİSTESİ	iv
KISALTMA LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÇİZELGE LİSTESİ	vii
ÖNSÖZ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	2
2.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı	2
2.2 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları	4
2.3 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri	4
2.4 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkışı	5
2.5 Müşteri İlişkileri Yönetimini Oluşturan Beş Süreç	8
3. HİZMET SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ VERİMLİLİĞİ	12
3.1 Hizmet Sektöründe Müşteri Yapısının Belirlenmesi	12
3.1.1 Veri Toplama ve Saklama	13
3.1.2 Müşteri Temas Noktaları Yönetimi	16
3.1.3 Segmentasyon ve Kişiselleştirme	17
3.2 Hizmet Sektöründe Kullanılan Pazarlama Stratejileri	18
3.3 Müşteri Verimliliği Kavramı	20
3.3.1 Müşteri Değeri	20
3.3.2 Müşteri Tatmini	21
3.3.3 Müşteri Sadakati	22
3.4 Müşteri Verimlilik Kriterleri	23
3.5 Yatırımların Geri Dönüşü	24
3.6 Yaşam Boyu Değer	27
4. BANKACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	31
4.1 Bankacılıkta Müşteri Odaklı Yönetim Felsefesi	31
4.2 Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları	31
4.3 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarısı İçin Gerekenler	32
4.4 Bankacılıkta Müşteri Bilgisinin Önemi	37

4.5	Değişen İş Koşullarında Oluşan Yeni Kavramlar	39
4.6	Varlık Yönetiminde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi	42
5.	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE KULLANILAN ANALİTİK YÖNTEMLER.....	45
5.1	Veri Ambarı	46
5.2	Veri Madenciliği	49
5.3	Veri Madenciliğinin Amaçları	50
5.4	Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Veri Madenciliği İlişkisi	51
5.5	Skorlama	52
5.6	Veri Madenciliği Modelinin Getirisi	53
6.	MÜŞTERİ VERİMLİLİĞİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK BİR MODEL TASARIMI.....	54
6.1	Modelin Stratejik Yapısı.....	54
6.2	Modelin Kurulum Aşamaları	61
6.2.1	Operasyonel Başarı	61
6.2.1.1	Müşteri İle İletişim	62
6.2.1.2	Birinci Aşamada Eksik Kalan Noktalar	63
6.2.2	Müşteri Davranışlarının Analizi	64
6.2.2.1	Gerçek Hedefe Yönelik Pazarlama Etkinlikleri	67
6.2.2.2	İkinci Aşamada Eksik Kalan Noktalar	69
6.2.3	Hizmet Kanallarının Entegrasyonu.....	69
6.2.3.1	Üçüncü Aşamadaki En Önemli Değişim	71
6.3	Sonuçların Değerlendirilmesi	71
7.	UYGULAMA	73
7.1	Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı	73
7.2	Uygulama Yapılan İşletmenin Özellikleri	75
7.3	Uygulama Yapılan İşletmenin Mevcut Durumu.....	77
7.3.1	Veri Toplama ve Veri Temizliği.....	77
7.3.2	Müşteri Karlılığı	79
7.3.3	Veri Ambarı ve Veri Madenciliği.....	79
7.3.4	Mevcut Segmentasyon Modeli ve Müşteri Kümeleri.....	81
7.4	Geliştirilen Modelin Uygulanması	84
7.4.1	Yeni Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreçleri	85
7.4.2	Kampanya Yönetimi.....	86
7.4.3	Yeni Segmentasyon Modeli.....	88
7.4.4	Ürün Etkinliği	92
7.4.5	Müşteri Etkinlik Oranı	93
7.5	Hedef Odaklı Kampanya Planlanması ve Uygulanması.....	97
7.6	Kampanya Sonuçlarının Raporlanması	101
8.	SONUÇLAR ve ÖNERİLER	102
	KAYNAKLAR.....	104
	ÖZGEÇMİŞ.....	106

SİMGE LİSTESİ

D	İskonto Oranı
I	Faiz Oranı
R_f	Risk Faktörü
N	Kampanya Süresi
T_i	İçinde Bulunulan Yıl



KISALTMA LİSTESİ

MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
ROI	Return on Investment
YBD	Yaşam Boyu Değer
PMBD	Pazarlama Müşteri Bilgi Dosyaları
NŞD	Net Şimdiki Değer
BDK	Bugünkü Değerle Kar
TOP NŞD	Toplam Net Şimdiki Değer
OLAP	Online Analytical Processing
MEO	Müşteri Etkinlik Oranı



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Müşteri ilişkileri sürecini oluşturan beş süreç.....	9
Şekil 3.1 Yatırımların geri dönüşünde etkili olan göstergeler	25
Şekil 4.1 Teknoloji seçiminin MİY projelerindeki yeri	34
Şekil 4.2 Müşteri ilişkileri yönetimi yapısı	39
Şekil 5.1 İlişkisel veritabanı yönetim sisteminde veriambarı.....	47
Şekil 5.2 Veri Madenciliği ile müşteriye geri kazanma	52
Şekil 5.3 Ürün satın alma eğilimi	53
Şekil 5.4 Geri dönüş eğrisi	53
Şekil 6.1 Modelin stratejik yapısı.....	55
Şekil 6.2 Kanal otomasyonu ve entegrasyon	64
Şekil 6.3 Müşteri davranışlarının analizi.....	66
Şekil 6.4 Hedef odaklı kampanya ve MİY süreçleri	68
Şekil 6.5 Hizmet kanallarının entegrasyonu	70
Şekil 6.6 Müşteri ilişkileri yönetimi strateji haritası	72
Şekil 7.1 Demografik bilgiler ekranı	78
Şekil 7.2 Garanti bankası veri ambarı oluşum süreci	80
Şekil 7.3 İlk segmentasyon modelinin karar ağacı	82
Şekil 7.4 İlk segmentasyon modeli.....	83
Şekil 7.5 Müşteri ilişkileri yönetimi organizasyon yapısı	84
Şekil 7.6 Müşteri ilişkileri yönetimi süreçleri	85
Şekil 7.7 İlişkisel pazarlama sürecinde veritabanının rolü.....	87
Şekil 7.8 Geri dönüş oranı eğrisi	88
Şekil 7.9 Yeni segmentasyon modelinde müşteri kümeleri	89
Şekil 7.10 Segment atlama haritası	92
Şekil 7.11 Bireysel müşteri ürün grupları.....	96

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 3.1 Müşteri sadakati hedefleri	23
Çizelge 3.2 Yaşam boyu değer hesaplaması	28
Çizelge 5.1 Geleneksel araçlarla veri madenciliğinin farkı	50
Çizelge 7.1 Garanti bankası müşteri kümeleri	84
Çizelge 7.2 Ürün-Müşteri kümesi korelasyonu.....	88
Çizelge 7.3 Müşteri segmentlerinin özellikleri.....	90
Çizelge 7.4 Hedef kitlenin eğitim durumuna göre önceliklendirilmesi.....	98
Çizelge 7.5 Hedef kitlenin kar aralıklarına göre önceliklendirilmesi.....	98
Çizelge 7.6 Performans hesaplamalarında kullanılan kod ve değişkenler	99
Çizelge 7.7 Kampanya süresince izleme raporu.....	100
Çizelge 7.8 Kampanya sonuçlarının raporlanması	101



ÖNSÖZ

Son yıllarda, müşteri ilişkileri anlayışındaki “her müşteri eşit değildir” ve “her müşteri firma için taşıdığı satış potansiyeli doğrultusunda değerlendirilmelidir” felsefesi, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarına uluslararası ortamda ilk ihtiyaç duyan, finans sektöründeki bankalardır; çünkü, bankalardaki yoğun departmanlaşma, müşteri bilgilerinin edinilmesinde eksikliklere, sonuç olarak büyük ölçüde müşteri kayıplarına neden oluyordu.

Bu çalışmada yukarıdaki sebeplerden yola çıkarak müşteri ilişkileri yönetimi bankacılık sektöründe incelenmiş ve bankanın müşterisiyle olan ilişkisini iyileştirmeye, geliştirmeye ve uzun süreli devam ettirmeye yönelik bir model geliştirilmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yol gösteren, hiçbir yardımını esirgemeyen Sayın Hocalarım Y. Doç. Dr. İbrahim ERDEM ve Y. Doç. Dr. Semih ÖNÜT’ e, teorik bilgilerimin pratikteki izdüşümünü görmeme yardımcı olan Garanti Bankası Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlama Birimine, ayrıca çalışmalarım boyunca yakın destekleri ile bana güç veren aileme çok teşekkür ederim.



ÖZET

Geçen birkaç yılda işletmelerin müşterileriyle olan etkileşimi çok büyük boyutta değişmiştir. Bir müşteriyle sürekli iş yapma imkanı artık eskisi kadar kolay değildir. Bugün, işletmeler, müşterilerini daha iyi anlamaları, istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı bir şekilde cevap vermeleri gerektiğini anlamışlardır. Ayrıca bu cevapların verilme süresi mevcut rekabet koşulları nedeniyle de giderek azalmaktadır. Artık harekete geçilmeden önce müşterinin tatminsiz olduğuna dair belirtilerin gelmesini beklemek mümkün değildir. Başarılı olmak için işletmeler önceden hareket etmeli ve müşteri arzularını önceden tahmin edebilir hale gelmelidir.

Bu çalışmada, giriş bölümünde günümüz pazarlama anlayışında amacın farklı müşterilere onların değerleri doğrultusunda ürün ve hizmet sunmak olduğu ve bu sayede işletmelerin hem yeni müşteri bulmak hem de var olanı en iyi şekilde işlemek yoluyla müşteri bağımlılığı yaratabilecekleri belirtilmiştir. İkinci bölümde, müşteri ilişkileri yönetimi kavramına, amaçlarına ve ortaya çıkışına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, hizmet sektöründe müşteri yapısının belirlenmesi, uygulanan pazarlama stratejileri ile müşteri verimliliğini oluşturan bileşenler ayrıntılarıyla incelenmiştir. Dördüncü bölümde, bankacılıkta müşteri odaklı yönetim felsefesine değinilmiştir. Beşinci bölümde, amacı, müşterilerin geçmiş aktivitelerine dayanarak gelecekteki davranışlarını öngörmeye yönelik karar verme modelleri geliştirmek olan veri madenciliği anlatılmıştır. Altıncı bölümde müşteri verimliliğini arttırmaya yönelik geliştirilen modelin stratejik yapısı ve kurulum aşamaları açıklanmıştır. Son bölümde, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlama Birimi incelenen Garanti Bankası' nın tanıtımı yapılmış ve geliştirilen model işletmede uygulanmıştır. Sonuç bölümünde ise, uygulamadan elde edilen bilgiler ışığında genel değerlendirmeler yapılmış ve sonuçlar çıkarılmıştır.

Anahtar kelimeler: Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri verimliliği, veri madenciliği, segmentasyon, kampanya yönetimi

ABSTRACT

The way in which companies interact with their customers has changed dramatically over the past few years. A customer's continuing business is no longer guaranteed. As a result, companies have found that they need to understand their customers better, and to quickly respond to their wants and needs. In addition, the time frame in which these responses need to be made has been shrinking. It is no longer possible to wait until the signs of customer dissatisfaction are obvious before action must be taken. To succeed, companies must be proactive and anticipate what a customer desires.

In this study, in the introduction, providing different products and services to different customer segments according to their value perception and creating loyalty by acquisition new customers and retain them was given as the objective of today's marketing concept. In the second part, customer relationship management and its evolution were defined. In the third part, the determination of customer structure in service sector, the marketing strategies and customer efficiency components were explained in detail. In the fourth part, customer centric management philosophy in banking sector was determined. In the fifth part, to create models for decision-making that predict future behavior based on analyses of past activity was explained as the goal of data mining. In the sixth part, the strategic structure of the model was described. In the last part, Customer Relationship Management and Marketing Department of Garanti Bank was introduced and the developed model was applied in the company. In the conclusion, general comments were made in the light of the information and results were given.

Keywords: Customer relationship management, customer efficiency, data mining, segmentation, campaign management

1. GİRİŞ

Müşteri ilişkileri açısından, pazarlama uygulamaları bir evrim geçirmiştir ve üç önemli dönemi içerir. İlk dönemde ticari ilişki basit temellere dayanmaktadır. Satın almak ve satmak temel değişkenleri oluşturmaktadır. İlişkiler açısından ise bu dönem gerçek ve sıcak ilişkileri yansıtmaktadır. Sonraki dönem ise, kitlesel pazarlamanın egemen olduğu dönemdir. Kitlesel iletişimin gelişmesi aynı zamanda kitle üretiminin de gelişmesini zorunlu kılmış ve ilişkiler bu boyutta ele alınmıştır. Son dönem ise, ilişkilerin tekrar bireyselleşmesini ve aynı zamanda kitlesel düşünceyi birlikte ele almayı önermektedir. Bu dönemde müşteriler, kendilerinin bireysel olarak kabul edilmesini ve kendilerine bireysel ilişki boyutunda yaklaşılmasını arzu eder duruma gelmişlerdir. Müşteriler büyük bir grubun, bölümün üyeleri olarak görülmeyi ve kendilerine bu şekilde davranılmasını kabul etmeme eğilimi göstermektedirler.

Böyle bir gelişmenin bir çok nedeni vardır. Teknoloji, rekabet ve global pazarlamanın gelişmesi sonucu; günümüz müşterileri çok fazla sayıda ürün ve hizmet seçeneği arasından tercih yapmakta ve kendilerine daha iyi hizmet verene yönelmektedirler.

Bütün bu gelişmeler ve değişimler sonucu, müşteri odaklı hale gelen şirketler, müşteri için değer sunmada sürekli yeni yollar bulmaya en üst düzeyde öncelik vermeye başlamışlardır.

Geleneksel pazarlamada her türlü faaliyet ürüne dayanır. Amaç milyonlarca kişiye tek bir ürünü satmaktır. Müşteri İlişkiler Yönetimi (MİY) kavramını içine alan günümüz pazarlamasında ise amaç, farklı müşterilere onların değerleri doğrultusunda üretim yapmaktır. Bu sayede şirketler hem yeni müşteri bulmak hem de var olanı en iyi şekilde işlemek yoluyla müşteri bağımlılığı yaratabileceklerdir.

Günümüzde milyonları bulan müşteri tabanına sahip şirketler için yeni müşteri bulmak ve mevcut olanı korumak; müşterilerin özellikleri, beklentileri ve zevklerini veritabanlarında toplayıp, etkin bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Bu noktada bilgi teknolojileri devreye girmektedir.

Milyonlarca kayıt içeren müşteri dosyalarını, müşterilere ait her türlü kişisel bilgi ve işlem hareketlerini içerecek şekilde depolayabilmek ve bunlar üzerinde çok çeşitli sorgulamalar yaparak pazarlama aktivitelerine ve karar verme süreçlerine destek olmak MİY teknolojilerinin sağladığı en önemli avantajlar arasındadır.

2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

2.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramı

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı çok geniş ve sınırları çizilemeyen bir kavram olduğundan her işletme müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ve kapsamı konusunda farklı görüşler göstermektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi olaya ürün odaklı değil müşteri odaklı bakıp, müşterinin ihtiyaçlarına göre davranmaktır.

Müşteri ilişkileri yönetimi için literatürde yer alan çeşitli tanımlardan bazıları aşağıda sunulmaktadır:

- Müşteri İlişkileri Yönetimi, en değerli müşteri ilişkilerini belirleme ve yönetmeye yönelik bir iş stratejisidir. (Gel, 2002)
- MİY, müşteri odaklı bir felsefe ile etkili pazarlama, satış ve hizmet süreçlerini destekleyen bir kültür gerektirmektedir. MİY uygulamalarının müşteri ilişkilerini verimli bir şekilde yönetebilmesi için işletmenin doğru yönetim tarzına, uygun stratejiye ve doğru kültüre sahip olması gerekir. (Berson vd., 1999)
- MİY, geçici müşterileri, tekrarlayan satın alma davranışı gösteren sadık müşteriler haline getirmek için ihtiyaçlarını tahmin etme ve hatta ihtiyaçlarından fazlasını sunma konusunda kuruluşun gösterdiği çabaların tümünü kapsar. (www.crmguru.com)
- MİY, müşterilerle güçlü ve uzun süreli ilişkiler kurabilmek için onların ihtiyaçları ve davranışları hakkında daha fazla şey öğrenmeye yönelik bir stratejidir. (Altıntaş, 2000)
- MİY, aslında pazarlamayı bir bölüm olmaktan çıkartıp, bütün organizasyona mal edebilecek bir felsefedir. Bekçisinden satışçısına herkes müşteri odaklı çalışmayı öğrenmelidir. Herkes birer pazarlamacı gibi düşünmeyi öğrenmek zorundadır. (Gel, 2002)
- MİY, şirketin bütününe yayılması gereken müşteri odaklı bir iş yapış felsefesidir. (Yılmazkaya, 2001)

MİY ile ilgili yukarıda farklı tanımlar yer almaktadır; ancak bütün bu tanımlardan çıkacak en önemli nokta müşteri ilişkileri yönetimini başarıyla uygulamaya çalışan firmaların ürün odaklı olmaktan sıyrılıp müşteri odaklı hale dönmüş olmalarıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi bir yaşam tarzıdır. MİY, bir kurumun tüm çalışanları tarafından

tüm benliğinde hissetmesi gereken yaklaşım felsefesidir. Bu açıdan bakıldığında küçük bir bakkaldan, geniş bir mağazaya, en büyük bankalardan, dev holdinglere kadar, doğal olarak onlarla ilişkisi olan herkesi ilgilendirir. Müşteri ilişkileri yönetimini günlük yaşamda her yerde görmek mümkündür. Bazıları, müşteri ilişkileri yönetimini içgüdüsel olarak her gün uygulamaktadır. Onlar kendileri için en değerli müşterilerini memnun etmek için ellerinden gelen tüm gayreti gösterirler. Her gün, her an kişiye özel hizmet daima hazırdır. Bu durumda da gidip başkasından değil, bu insanlardan alışveriş yapılır. Aslında MİY, bu kadar basit olarak da ele alınabilir.

Doğal olarak, müşteri sayısının, ürünlerin, mağazanın kısıtlı olduğu ortamlarda bunları yapmak kolay olabilir. İnsan zekası ve kabiliyetleri buna hakim olmaya yetebilir. Banka şube müdürleri en değerli müşterileri arka ofise alıp, çay ikram edip işlemlerini en kısa zamanda, formaliteleri kısa kesip yaparlar. Ama o kişiler aynı bankanın bir başka şubesine gittiğinde adeta başka bir dünya ile buluşur gibi olur; çünkü, o şube müdürü veya çalışanları o kişileri tanımaz.

Müşteri sayısı binleri, yüz binleri aşınca, bir çok şube veya mağaza olunca artık insan zekası veya bireysel beşeri ilişki kurma yetenekleri yetmez olur. Aslında MİY, tek bir şube müdürünün beşeri ilişkileri ile yapabildiğini firma çapında yapabilme, şirket kayıtlarındaki müşteriye kurumun neresinde olursa olsun her an eve gelen değerli bir misafir gibi ağırlayabilme yeteneğidir. Bu sayede MİY, müşteriye, kurumunu her koşulda savunan bir taraftar haline getirebilme sanatıdır. (www.crminturkey.org)

Müşterilerin demografik bilgilerinden ve satış noktalarında yaptıkları işlemlerden türetilcek bilgiler doğrultusunda, müşteriler ile kurulacak birebir ilişkinin etkin yönetimi, rakipler tarafından kopyalanamayacak tek rekabet avantajıdır. Bundan yola çıkan şirketlerin hedefinin artık ürün ya da hizmeti istekler doğrultusunda adapte etmek değil de, isteklere uygun ürün ve hizmet sunmak olduğu görülmektedir.

İyi işleyen bir müşteri ilişkileri yönetimi işteki başarının kalbini oluşturur. Müşteri ilişkileri yönetiminin pek çok teknolojik bileşeni vardır. Ancak MİY' de teknolojiyi öncelikli olarak kabul etmek büyük bir yanlış olacaktır. MİY' i müşteriler, satışlar, pazarlama teknikleri, ihtiyaçlara karşılık verebilme ve pazar eğilimleri hakkında farklı ve ayrıntılı bilgi yığınlarını birleştiren ve bu bilgiyi, müşteri ile olan ilişkiyi en verimli hale getirecek şekilde kullanan bir süreç olarak görmek daha doğru olacaktır. (Kırım, 2001)

2.2 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

İşletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerini daha verimli bir şekilde yöneterek başarmayı amaçladıkları noktalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Berson vd., 1999) :

- Yeni Müşteri Kazanımı: Pazarda yer alan yüksek potansiyelli ve karlı müşterilerin işletmeye kazandırılması.
- Yukarı Satış / Çapraz Satış (Up Selling / Cross Selling): İşletmenin kendi müşterilerine, sahip oldukları ürün/hizmetten daha fazla satmak ya da farklı ama o ürünlerle ilişkili, tamamlayıcısı ürün/hizmet satmak daha kolaydır. Yatırım Fonu sahibi bir müşteriye yatırım hacmini artırmak için daha fazla fon satılması çabası yukarı satışa bir örnektir. Aynı müşteriye, bankayla olan ilişkilerini güçlendirmek, ürün çeşitliliğini arttırmak için bir başka yatırım aracı olan repo sunmak çapraz satışa bir örnektir. Bir müşterinin bir işletmeden sahip olduğu ürün çeşitliliğiyle o işletmeyi terketme olasılığı ters orantılıdır.
- Ürün Kullanımını Arttırıcı Faaliyetler: Hedef müşterilerin sahip oldukları ürünleri aktif olarak kullanmalarını sağlamak.
- Müşteri Geri Kazanımı: İşletme ile aktif olarak çalışmayan veya işletmeyi terketmek üzere olan hedef müşterilerin tekrar kazandırılması
- Alternatif Kanallara Yönlendirme: Doğru müşterileri maliyeti yüksek olan kanallardan internet, çağrı merkezi gibi maliyeti düşük olan alternatif kanallara yönlendirme.

Bir işletme MİY ile şunları hedefler:

- Müşterilerini tanımak, davranış ve beklentilerini belirlemek,
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik pazarlama ve hizmet aktiviteleri sunmak,
- Müşteriler ile işletme arasında bağlılık, sadakat yaratmak,
- Müşteri karlılığını arttırıp, maliyetleri azaltmak.

2.3 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Evreleri

Müşteri ilişkileri yönetimi dört evreden oluşmaktadır: (www.crmcommunity.com)

1. Müşteri Seçimi

- a. Hedef kitlenin belirlenmesi
- b. Segmentasyon
- c. Konumlandırma
- d. Kampanya planları
- e. Marka ve müşteri planlamaları
- f. Yeni ürün lansmanları

2. Müşteri Edinme

- a. İhtiyaç analizleri
- b. Teklif oluşturma
- c. Kapanış adımları

İlk iki evre müşteri kazanımı ile ilgilidir. Son iki evre ise müşteriyi elde tutma ve onu kuruma daha çok bağlayarak, kurum için daha değerli bir müşteri haline getirmek ile ilgilidir.

3. Müşteri Koruma

- a. Sipariş yönetimi
- b. Teslim
- c. Taleplerin organizasyonu
- d. Problem yönetimi

4. Müşteri Derinleştirme

- a. Müşteri ihtiyaçları analizleri
- b. Çapraz satış kampanyaları

2.4 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Ortaya Çıkışı

Günümüzün yoğunlaşan rekabet koşulları içinde şirketler ile müşteriler arasında kurulan ilişki önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde

koruyamamaktadır. Müşteri ilişkilerinin taklit edilmesi ise zor ve maliyetli olabilmektedir.

Geçmişten günümüze firmalar ile müşteriler arasındaki ilişkiye bakıldığında firmaların ürün odaklı yaklaşımdan müşteri odaklı yaklaşıma doğru yol aldıkları görülmektedir: (Berson vd., 1999)

- 19. yüzyılda ürün odaklı firmalar gündemdedir. Şirketler yalnızca ürünü üretip, müşterinin gelip satın almasını beklemek; müşteriye ilişkin hiçbir çaba harcamamaktadır.
- 20. yüzyıl ortasına kadar satış odaklı firmalar gündemdedir. Şirketler biraz daha fazla müşteriye yönelmekte, müşterinin ilgisini çekebilecek ürünler ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.
- 20. yüzyıl ortasından 1990'lı yıllara gelindiğinde ise veri tabanı kullanarak pazarlama yapan firmalar gündeme gelmiştir. Şirketler, pazarlama faaliyetleri sonuçlarını göz önünde bulundurmakta, hedef müşteri kitlesinin istek ve beklentilerini araştırmakta, buna yönelik pazarlama yapmaktadır.
- 1990'lı yıllardan günümüze doğru uzanan süreçte ise müşteri odaklı şirketler gündemdedir. Şirketler müşteri ile her kanaldan iletişim kurmakta ve müşterilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda üretim ve pazarlama faaliyetlerini şekillendirmektedir.

Eskiden küçük bir mahalle bakkalının müşterilerini tanuması ve onlara özel hizmetler sunması hiç de zor değildi. Ancak bugün işletmeleri çok daha karmaşık bir yapı beklemektedir. Daha çok müşteri, daha çok ürün, daha fazla rakip ve müşteriye anlamak için daha az zaman vardır.

Bugün müşteri ilişkilerindeki karmaşıklığı arttıran pek çok etken vardır:

- Artan pazarlama maliyetleri: Geçmişe kıyasla bugün her şeyin maliyeti yükselmiştir. Yazdırma, postalama, personel, özel hizmetler (unutulmamalıdır ki, eğer bir işletme müşterisine özel bir hizmet sunmuyorsa bir diğeri sunacaktır), vb.
- Yeni ürün geliştirme: Müşteriler ihtiyaçlarını tam olarak karşılayan ürün ve hizmetler isterler. Bu demektir ki, ürün-hizmet çeşitliliği ve bunların sunum şekilleri artmıştır. İşletme müşterisiyle olan ilişkisini sürdürmek için sürekli bir şekilde ihtiyaçları daha iyi ve hızlı karşılamaya yönelik yeni ürün geliştirme zorunluluğundadır.

- Özel pazar rakipleri: En iyi müşteriler bile rakiplere her zaman sıcak bakar. Bu rakipler ise pazardaki küçük ama en karlı müşteri gruplarına odaklanırlar.

Başarılı işletmeler tüm bu taleplere göre davranmak zorundadırlar. Pazarda rekabet yüksek olduğundan işletme, sahip olduğu müşteriye her an bir başka rakibine kaptırabilir. Müşteriyle etkileşim de bugün geçmişte olduğu kadar kolay değildir. Bir işletme müşteri ilişkileri yönetiminin temeli olan şu dört bileşeni başarmalıdır: (Peppers ve Rogers, 1995)

- Doğru ürünü
- Doğru müşteriye
- Doğru zamanda
- Doğru kanaldan sunmak.

Doğru ürün, müşteri ile çok yönlü etkileşimde olup ilgisiz ürünleri en aza indirerek müşteriye, onun en uygun önceliklerine göre ürün ve hizmet sunmaktır.

Doğru müşteri, her müşteri aynı değildir anlamına gelmektedir. Pazarlama kampanyaları bireysel istek ve ihtiyaçları hedef almalıdır. Müşteriler bireysel ya da benzer özelliklere sahip gruplar halinde incelendiğinde her müşterinin aynı olmadığı ve yine bu nedenle her müşteriye eşit hizmet sunmanın anlamsızlığı ortaya çıkmaktadır.

Doğru zaman, müşterilerle sürekli bir şekilde etkileşimde olmayı ve bir hizmet sunulurken en uygun zamanın belirlenmesidir. Geçmişte varolan “dönemsel postalama” artık çok gerilerde kalmıştır.

Doğru kanal ise, müşteriyle pek çok yoldan (postalama, e-posta, telepazarlama vb.) iletişimde olup her müşteri için en etkili kanalın seçimidir.

MİY hakkında konuşulmaya başlanması 80’ li yıllara dayanmaktadır. Ancak, o dönemlerde gerek üretim, finansman gibi konuların öncelikli tutulması, gerekse sağlayıcıların ERP konusunda odaklanmaları MİY’ i ikinci plana atmıştır. Sektörün canlanmaya başlaması 1996-97 yıllarına rastlamaktadır. Hatta konu ile ilgili bilimsel makalelerdeki ani artış, MİY’ in önem kazandığına işaret etmektedir.

Firmaların, değişen müşteri taleplerini karşılamada ve satış performanslarını korumada güçlük çekmeye başlamaları, yeni bir müşteri ilişkileri anlayışını beraberinde getirmiştir. MİY uygulamalarına uluslararası ortamda ilk ihtiyaç duyan, finans sektöründeki bankalardır; çünkü,

bankalardaki yoğun departmanlaşma, müşteri bilgilerinin edinilmesinde eksikliklere, sonuç olarak büyük ölçüde müşteri kayıplarına neden oluyordu. Bu nedenle, ilk uygulamalar bankalarda yapılmıştır. (www.bank.bisys.com)

Son yıllarda, müşteri ilişkileri anlayışındaki “müşteriler eşit değildir” ve “her müşteri firma için taşıdığı satış potansiyeli doğrultusunda değerlendirilmelidir” felsefesi, MİY uygulamalarına duyulan ihtiyacı arttırmıştır. 1999 itibarıyla CRM uygulamaları, firmalar için bir zorunluluk olarak düşünülmektedir. (Gel, 2002)

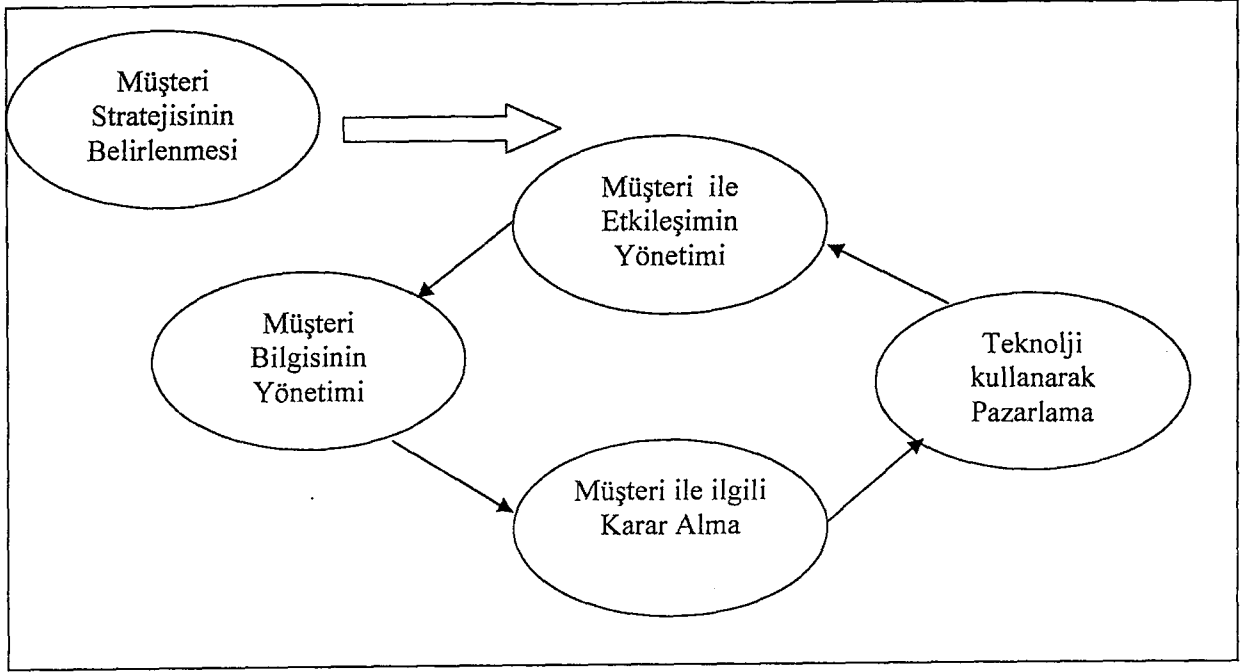
2.5 Müşteri İlişkileri Yönetimini Oluşturan Beş Süreç

MİY en basit şekilde, bazı işletmelerin satın aldığı bir teknoloji paketi değil de tüm işletmelerin en alt kademeden en üst kademeye kadar iş yapma şekli olarak tanımlanabilir. İşletme Kaynakları Planlaması, mühendisler tarafından işletme kaynaklarını otomatik olarak yöneten teknolojiyi tarif eden bir kelime olarak ortaya çıkmıştır. MİY kısaltması da, bir takım teknolojik araçlar kullanılarak işletmenin müşterileriyle olan ilişkisini yöneten bir aracı tarif etmek için kullanılmıştır. Oysa ki, MİY’ i anlamak için dar teknik tanımlardan uzaklaşıp müşteri ilişkilerinin, bilgi teknolojileri için değil de işin kendisi için ne anlama geldiğine bakmak gerekir. (www.crmguru.com)

Müşteri İlişkileri Yönetimi, işletmelerde varolan beş sürece bölünebilir. Müşteri ilişkilerini yönetmenin gerçekte ne olduğu, şekil 1.1’ de gösterilmiş olan bu beş süreci tanımlayarak bulanabilir;

a. Müşteri Stratejisinin Belirlenmesi

Ürün stratejisi, ürünlerin nasıl yönetileceğiyle ilgili olduğu gibi müşteri stratejisi de, bir işletmenin müşteri portföyünü nasıl yöneteceğiyle ilgilidir. Ürün portföyü, ürünlerin pazarlama ve satılma koşullarına göre gruplanmasına yöneliktir. Müşteri portföyü, müşterileri yönetilebilir sayıda gruplara ayırmaya yöneliktir. Her grupta o işletme için önemli olan müşteri karakteristikleri belli katagorilerde sınıflandırılmıştır. Bu gruplar farklı bileşenlere göre ayrılmış olabilir; müşterilerin ekonomik değerleri, öngörülen ürün ve hizmet ihtiyaçları, benzer davranışsal özellikler (kanal kullanımı gibi), demografik benzerlikler (eğitim, yaş) gibi. Bir müşteri stratejisi, müşterilerden mümkün olan en fazla değeri elde etmek için eldeki portföyün nasıl yönetileceğini belirler.



Şekil 1.1 Müşteri ilişkileri sürecini oluşturan beş süreç

b. Müşteri Bilgisinin Yönetimi

Tüm işletmeler bir şekilde müşteri bilgisini yönetir. Bilgisayarlardan önce bu işi çalışanlar ya akıllarıyla ya da kağıt üstünde yapıyorlardı. Bugünlerde ise bu iş bilgisayar bellekleri kullanılarak yapılmaktadır. Amaç ve yöntem hemen hemen aynıdır. Tek fark, müşteri yığınlarının artık elle kontrol edilemez boyutlara ulaşmış olmasıdır. Bu süreçte müşteri ile ilgili bilgi depolanmakta, gerekli birimlere iletilmekte, analiz edilmekte, yorumlanmakta ve elde edilen sonuçlar dağıtılmaktadır.

c. Karar Alma

Bu ürünü kim alacak? Ne zaman? Neden? Ne kadar ödeyecek? Bunu satarak işletme para kazanabilecek mi? Tüm bu sorular ve diğerleri genelde işletmelerin finans departmanlarını zorlamıştır. Her zaman ürünü pazarlamadan önce müşterinin riski göz önüne alınmıştır. Krediler verilirken ya da sigorta yaptırılırken müşteri riskleri düşünülmüştür. Bugün müşteri hakkında karar verirken artık sadece riske bakılmıyor. Artan bir şekilde her işletme müşteri riskinin yanında müşteri karlılığını ve satın alma eğilimlerini de hesaplıyor.

Müşteri eğilimleri analitik metodlar kullanılarak hesaplanabilir hale gelmektedir. Eğer bir işletme müşterisinin bir sonraki adımını bilirse ondan çok daha verimli bir şekilde yararlanabilir. Etkili bir MİY, müşteri ile olan iletişimde pek çok konuyu anlamamızı sağlar. Belli bir ürünü alıp almayacağı, internet sitesinde nereyi ziyaret edeceği, işletmenin karını

azaltacak şekilde bir ürün-kanal kullanımı olup olmadığı konusunda faydalı bilgiler sağlar. Karar verme teknolojileri, diğer müşterilerin geçmişteki davranışlarına dayanarak bir müşterinin gelecekteki davranışını belirlememizi sağlar. Ancak ne kadar ayrıntılı ve karmaşık bir bilgiye ihtiyaç duyulursa, projede başarılı olmak için o kadar çok para ve zaman harcanması gerektiği unutulmamalıdır. Eğer amaç sadece bilgi almak ise o zaman para boşa harcanmış demektir. Müşteri ile ilgili karar almayı otomatikleştirme, ancak karar verme ile iletişim bütünleştirildiğinde MİY geri dönüşü olan bir yatırım olacaktır.

d. Müşteri ile İletişimi Yönetmek

Müşteri iletişimi, MİY' in başarısı için çok önemli bir süreçtir. İletişimi yönetmekte iki ana alan vardır; organizasyon ve teknoloji. İşletmeler hangisini daha fazla ön plana çıkaracakları konusunda farklılık gösterirler. Normal olarak büyük işletmeler, müşteri sayılarının çokluğu nedeniyle yüz yüze etkileşimin zor olacağından alternatif dağıtım kanallarını kullanırlar ve dolayısıyla teknolojiye daha çok önem verirler.

Organizasyonel etkileşim, kültür, iletişim ve beceriyi kapsar. Organizasyonel iletişim, müşterilere en uygun hizmeti verebilmek için doğru kültürü meydana getirir. Personelin gerekli becerilere ve özelliklere ulaşmasını sağlar. Personel arasındaki etkili dikey ve yatay iletişim, müşterilerle olan iletişimin de verimliliğini artırır.

Teknolojik etkileşim; içerik, kanal ve temas bileşenlerini içerir. İçerik yönetimi doğru ve uygun bilginin müşteri ve personele sunumudur. Kanal yönetimi, bütünleşik ve ilişkili ürün ve hizmetlerin çoklu dağıtım kanallarıyla iletilmesidir. Temas yönetimi, müşteri-işletme arasındaki ayrıntılı bilgiyi depolar ve gerekli bölümlere dağıtır. Böylece işletmeler sanki müşteriyi ilk defa değil de uzun süredir ilişki içindeymiş gibi ilgilenebilir ve ona özel hizmetler sunabilir.

e. Teknoloji Kullanarak Pazarlama

Tüm işletmeler ürünlerini müşterilere pazarlarlar. Postalama en yaygın pazarlama yöntemidir. Ancak doğru müşteriyi seçme, iletişimin şekli ve hangi ürünün sunulacağına kadar her şey her geçen gün daha kesin hale gelmektedir. Gelişen teknoloji müşteri özelliklerine göre belirlenmiş pazarlamayı ve müşteri ihtiyaçlarına onların kontrol edebildiği kanallardan (internet, çağrı merkezi, ATM) cevap verebilmeyi imkanı hale getirmiştir. Kısaca, teknoloji pazarlamanın çehresini tamamen değiştirmiştir.

Sonuç olarak, müşterilerinden mümkün olan en yüksek değeri elde etmeyi amaçlayan bir süreç olan müşteri ilişkileri yönetiminde, yatırımların yüksek oranda geri dönüşümü, etkili ve müşteri odaklı bir pazarlama ile sağlanabilir.



3. HİZMET SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ VE MÜŞTERİ VERİMLİLİĞİ

Hizmet sektöründe müşteri ilişkilerini yönetmenin içine, müşteriye tanımaktan, sadakat programı yaratmaya kadar çeşitlenen süreçler ve üst yönetimin tutumundan teknolojik altyapıya kadar yaşanması zorunlu birtakım değişimler girer.

Müşteri ile ilişkileri yönetirken şirket karını arttırmaya yönelik yapılan çalışmaların hepsi müşterinin gözünde katma değer yaratacak nitelikte olmalıdır. Aksi takdirde, yapılan çalışmalar maliyetlerin düşmesini, karın artmasını sağlasa da müşteriye bir fayda sağlamadığı için müşteri odaklılık anlamında bir çalışma yapılmış sayılmayacaktır.

Müşterinin gözünde katma değer yaratacak herhangi bir çalışma, müşteriye tanımaktan başlar. Onun hakkında edinilen bilgilerin (information) şirket için faydalı bilgiye (knowledge) dönüştürülmesi gerekir. Şirket, bu bilgileri kendi analiz süzgecinden geçirerek, ürün/hizmeti müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde kişiselleştirip o müşteriye uygun pazarlama kanallarıyla ulaştırarak, müşterinin o ürün/hizmetten ve şirketten memnun olmasını sağlar. Memnuniyetin sürekliliğinin sağlanması halinde, uygun bir sadakat programı ile o memnun müşteri şirket için sadık müşteri haline gelir. Böylece şirket, karlılığını arttıracak müşterilerin mülkiyetine sahip olmuş olur.

Bu çalışmalar sırasında, müşteri şikayetleri değerlendirilir ve müşterilerle direkt temasta bulunan çalışanlar için etkin bir müşteri temas noktası yönetim sistemi düzenlenir. Bütün bu çalışmaları yapmak için şirketin öncelikle, üst yönetimin desteğine, iç müşteri memnuniyetine ve teknolojik bir altyapıya ihtiyaç vardır.

3.1 Hizmet Sektöründe Müşteri Yapısının Belirlenmesi

İş hayatında “müşteriyi tanımak”, senfoni çalarken notaları bilmek kadar temel ve o kadar da önemlidir. Müşteriyi tanımak, adresini, doğum gününü, arabasının plakasını bilmek kadar da basit değildir. Müşteri listesi, satırları ve kolonları olan bir tablo gibi düşünüldüğünde, ilk adımda satırların doldurulması, yani düzgün ve yaşayan bir müşteri listesine sahip olunması gereklidir. Koordinatlarının bilinmediği müşteri, kurumun değildir. (Kotler ve Armstrong, 1999)

İkinci adımda kolonların doldurulması gerekir. Kolonlarda, müşteriye kurum için değerli

kılabilecek unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlar her kurum için hatta bir kurumun her ürünü için farklıdır. Müşteriler için “Değer Anahtarları”nı tespit ettikten sonra, bu bilgilerin toplanması ve ölçülerin müşterilerden alınması kolay değildir. Bu uzun ve sistematik bir çalışma gerektirir. Ama bu tablonun kuruma sağlayacağı bilginin büyük bir hareket kabiliyeti vardır. Müşteriyi bu seviyede tanıdıktan sonra gelecek adımlar, uzun vadede değer katan müşterilerin ayırıştırılarak seçilmesi ve ürünlerin bu grupların beklentilerine göre biçimlendirilmeleridir. Sonuç büyük bir rekabet gücü ve yükselen karlılıktır.

3.1.1 Veri Toplama ve Saklama

Müşteri bilgilerinin toplanması ve saklanması, kurum için stratejik önem taşımaktadır. Bu, müşteriyi tanımanın ilk adımıdır.

Günümüzde, müşteri bilgilerinin saklandığı yerler bilgisayar sistemleri olmaktadır. Öyle ki, müşteri sayısı milyonlara ulaşan kurumların bu bilgileri bilgisayar dışında bir yerde saklaması, hem takip açısından hem de bilginin kurum içi paylaşımının sağlanması açısından uygulanabilir değildir. Bununla birlikte, bu bilgilerin sadece bir bilgisayar dosyasında tutulması da gerekli kişilerin bu dosyaya kısa zamanda ve etkin bir şekilde ulaşmalarına imkan vermeyecektir. Bu nedenle, kurumların müşteri bilgilerini sakladığı bir veri ambarı oluşturulması uygundur.

Veri ambarındaki herhangi bir müşterinin dosyasına ihtiyaç duyan herkesin ulaşması bilginin kurum içinde yayılması açısından çok önemlidir. Bununla birlikte, müşterilerin dosyalarına kurum için gerekli bilgilerin bulunması, gereksizlerin veri kirliliğine neden olmaması açısından sistemden uzaklaştırılması gerekir. Bununla birlikte, müşteri bilgileri zaman içinde değiştiğinden, periyodik güncellemeler yapılmalıdır. Güncel ve doğru veriler müşteri şikayetleri ve pazar analizlerinden elde edilebilir.

Her zaman müşterilerin ürün/hizmetlerden şikayet etmesi, kurum için sıkıntılı bir durum yaratmaz. Hatta, akıllı kurumlar şikayetleri fırsatlara dönüştürmeyi başarabilirler. Bu noktada unutulmaması gereken bazı noktalar vardır: (Yılmazkaya, 2001)

- Müşteri ödediği fiyatla şikayet hakkını da satın alır.
- Şikayetlerin ancak 1/27’si kurumlara iletilir.
- Şikayet eden müşteriler, genelde en sadık müşterilerdir.

Sunulan ürün/hizmetin, müşterinin ihtiyaç ya da beklentisini karşılamamasının yanında, servisten duyulan rahatsızlıklar kimi zaman su yüzüne çıkamadan müşteri temas noktalarında kaybolmaktadır.

Şikayetleri fırsata dönüştürmenin birinci adımı, şikayet eden kişinin gerçekten ne istediğinin bilinmesidir. Şikayetçi müşterilerin kurumdan istedikleri aşağıda özetlenmiştir: (Yılmazkaya, 2001)

- Açıklayıcı, ikna edici bir cevap
- İçten bir özür
- Benzeri bir uygulamayla bir daha karşılaşmayacağına inanmak
- İlgililerin dikkatini çekmek
- Fiyatta indirim
- Mağduriyetinin giderilmesi
- Şikayetini en yetkiliye iletmek

Müşteri şikayetini alıp yetkiliye iletmenin öneminin yanında, o şikayeti değerlendirmeye alıp müşteriye en kısa zamanda geri dönüşün yaşanması, sorunları çözecektir.

Günümüzde kurumlar, pazarı tanımak ve müşteriye en iyi hizmeti verebilmek için pek çok araştırma ve analiz yapmaktadırlar. Genel trendler, tehditler, fırsatlar gibi dünyada meydana gelen gelişimlerin takibi için çevre analizleri, pazarı takip etmek için sektör ve rakip analizleri, ürün/hizmet değerlendirmesi için müşteri memnuniyet araştırmaları yapmaktadırlar. Son yıllarda müşteri temas noktalarının önemi konusunda bilinç hızla artınca, bu kanallardaki müşteri kültürü araştırmalarını da yapmaya başlamışlardır.

İşletmeler müşteriler hakkında bilgiyi aynı zamanda pazar araştırmaları yaparak da elde edebilir. Bunlar çevre, sektör ve rakip analizleridir.

a. Çevre Analizi

Bir işletmenin hedefleri peşinde izleyeceği yol, onun içsel yetenekleri ve dışsal kuvvetler ile organizasyon arasındaki ilişkilere bağlıdır. Bu dışsal kuvvetler, koşullar, durumlar, olaylar ve ilişkiler gibi organizasyonun çok az kontrol edebildiği etmenlerin tamamı organizasyonel

çevre olarak adlandırılır.

Çevre analizi, stratejik yönetimin kritik bir bileşenidir; çünkü, geleceğe dair değerlendirme yapma amacıyla gereken bilgiyi sağlar. Organizasyonel çevre, belirgin bir değişim kaynağıdır. Bazı organizasyonlar değişimin kurbanı olurlarken bu değişimden önceden haberdar olanlar, bunu kendileri lehine kullanabilmektedirler. Bu da çevre analizi yapılmasının en önemli nedenlerinden birisidir.

Stratejik yönetim prosesinin çevre analizi aşaması, çok miktarda bilgi yerine ilgili bilginin açığa çıkarılmasını gerektirir; bilginin miktarı değil, kalitesi önemlidir. Ayrıca, bu işlem değişime yanıt verebilmek için gerekli zamanı sağlamak üzere geleceğe odaklı olmalıdır. Bunlara ek olarak elde edilen bilgi, stratejik planlamada kullanılabilecek forma dönüştürülmelidir.

Bilginin yorumlanmasındaki yaklaşım, gelecekteki tehditlerin ve fırsatların değerlendirilmesidir. Tahminlerden elde edilen bilgilere dayanarak, gelecekteki koşulların kurum üzerinde oluşturacağı tehditler; buna karşın gelecekteki koşulların ne şekilde yararlanılarak, fırsatlar yaratılabileceği değerlendirilmelidir.

b. Sektör Analizi

Her organizasyon, pek çok endüstride hissedilen ve genellikle bir tek organizasyon tarafından etkilenmesi güç olan genel çevresel etkilerle karşı karşıyadır. Bunlar politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik etkiler olabilir.

Bir endüstride karlılık üzerindeki baskıların yönünü ve tipini belirleyen beş adet kuvvet vardır (Peppers ve Rogers, 1995). Söz edilen kuvvetler destekleyici yöndeysse, karlılık üzerindeki aşağı doğru baskı daha az olacaktır. Yapısal faktörler destekleyici yönde değilse, aşağı baskı daha yüksek seviyede gerçekleşecektir.

Destekleyici olmayan yapıda bir endüstride rekabet eden organizasyon, ortalamanın üzerinde karlılığa ulaşabilmek amacıyla rakiplere karşı avantaj yaratmalıdır. Eğer rekabet avantajı yaratılamazsa, endüstrinin yapısını değiştirmek bir çözüm olabilir. Eğer endüstriyel yapıyı değiştirmek mümkün değilse, kurum endüstriden çıkmalıdır.

c. Rakip Analizi

Strateji uzmanı aynı zamanda rakiplerini yakından da incelemelidir. Bu amaçla endüstrinin fiziksel anlamda (ürün veya hizmetin ne olduğu) incelenmesinden çok, fonksiyonel anlamda (ürün veya hizmetin ne işe yaradığı) tanımlanması gereklidir.

3.1.2 Müşteri Temas Noktaları Yönetimi

Müşteri sürekliliğini hedefleyecek şekilde müşteri tatmininin sağlanması için satış öncesi, satış ve satış sonrası içeren toplam müşteri deneyiminin işletme tarafından takip edilebilir olması, en kritik başarı faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu başarmak müşteri temas noktaları ve çeşitliliğinin arttığı günümüzde etkin bir MİY uygulamasından geçmektedir.

Etkin bir MİY yapısı işlevsel açıdan incelendiğinde, iki ana platformdan söz etmek mümkün görünmektedir; müşteri temas noktalarının yer aldığı etkileşim platformu ve yönetim kararlarının verildiği bilgi platformu.

Müşteri bilgi platformu işletmeye yön verecek bir planlama ve yönetim platformudur. Kampanya yönetimi, müşteri geri dönüş analizi ve müşteri modelleme gibi müşteri süreçleri ile ilgili unsurları içerebilir. Bunlar;

- d. Müşteri Seçimi,
- e. Müşteri Edinme,
- f. Müşteri Koruma,
- g. Müşteri Derinleştirmedir. (Lazer, 2001)

Müşteri etkileşim platformu satış, çağrı merkezi hizmetleri, İnternet üzerinden verilen tüm tanıtım, satış ve satış sonrası süreçleri kapsar. Başarılı bir MİY sistemi her iki platformun bütünsel olarak çalışması ile mümkün olur.

Bugün her kurum, var olma amacını gerçekleştirmek için bazı kişi ya da kurumlarla ilişkiler kurmak ve kurulan bu ilişkilerini sürdürmek zorundadır. Ayrıca, kurumun bu amacına en etkili ve en zahmetsiz yoldan erişebilmesi için kurulan bu ilişkilerin de olabildiğince verimli olması ve ilişki içinde bulunan birey ya da kurumun ihtiyaçları gözönüne alınarak bu

ilişkilerden olası en yüksek faydanın sağlanması gerekmektedir.

Kurumlar bu ilişkileri yaratır ve sürdürürken, gelişen teknolojinin sağladığı iletişim araçlarıyla paralel bir şekilde artan bazı kanal ve ortamları da kullanmak durumundadırlar. Toplumsal ve ekonomik hayatın daha önceki aşamalarında bu ilişki, sadece birebir ve yüzyüze gerçekleştirilirken, iletişime dair yeni araçların kullanılmaya başlanmasıyla varolan bu ilişkiler, yeni araçların kullanıldığı kanallara taşınmış durumdadır. Günümüzde, iletişimdeki gelişmenin ivmelenerek artmasıyla bu kanallara her gün yenileri eklenmekte ve kısa zaman içinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmaktadır.

Çağrı merkezleri, en yaygın kullanılan iletişim ortamlarından biri olan telefonu kullanır; fakat, telefonla bir kuruma erişmeye çalışan kişinin alacağı hizmeti, doğru kişiden en kısa zamanda alabilmesi için, bu kanalın etkin yönetimi gereklidir. Bu noktada ortaya çıkan ihtiyacı gidermek üzere çağrı merkezi teknolojileri geliştirilmiştir. Bu cümleden de “çağrı merkezi” kavramının aslında bir uygulama olmadığı, iletişim kanallarından bir ya da birkaçını yöneten bir teknolojik altyapı olduğunu çıkarmak gerekir.

3.1.3 Segmentasyon ve Kişiselleştirme

Segmentasyon, pazarın benzer karakteristikler paylaşan farklı müşteri gruplarına bölünmesidir. Satın alma davranışlarına veya demografik özelliklerine göre müşteri profilleri belirlenebilir.

Segmentasyonun yapılma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Newell, 2000)

- Müşteriye özel pazarlama programları yapmak
- Yeni ürün geliştirme çabalarında öncelik sağlamak
- Belirli ürün özelliklerini seçmek
- Uygun ürün fiyatı sunmak
- Uygun hizmet seçenekleri sunmak
- Optimal dağıtım stratejisi belirlemek

Segmentasyon yapılırken önce, pazar anlamlı ve ölçülebilir segmentlere ayrılır. Her segmentin kar potansiyeli belirlenir ve hedef segmentler seçilir. Doğru kaynaklara yatırım

yapılması çok önemlidir. Bununla birlikte, segment performansı da ölçülmelidir.

Müşteriyi tanıdıktan sonra sıra, ona uygun (ihtiyaç ve beklentilerine cevap veren) ürün/hizmet sunmaya gelir. Bu noktada yapılan kişiye/gruba göre kişiselleştirme, ürünün kendisinde farklılaştırmaya neden olmayan değişikliklerdir. Müşterinin tercih ettiği iletişim kanalı, temas zamanı değişiklikleri yapılabilir. Ne var ki, gerekli maliyet analizleri yapıldıktan sonra, ürün/hizmetin standart kalması, paketinde değişiklik yapılması gibi uygulanabilir olanın yapılması uygun olacaktır.

3.2 Hizmet Sektöründe Kullanılan Pazarlama Stratejileri

Müşteriye uygun ürün/hizmetler hazır hale getirildikten sonra sıra bunları yine müşteriye uygun, onun istediği şekilde sunmaktır.

a. Doğrudan Pazarlama

Doğrudan pazarlama, şube, telepazarlama gibi satış elemanı ile yüzyüze görüşmeden müşterilere genellikle postalama yoluyla ürünlerin tanıtılması ve satın almalarının sağlanmasıdır.

Firmanın bir hizmet ya da ürünü gazete, televizyon gibi yayın kanallarından bildirilmesi dolaylı, kişiye mektup göndermesi ise doğrudan pazarlamadır. Kişinin profili ve davranışları belirlendiğinde hedef odaklı kampanya şekline dönüşmektedir.

b. Hedef Odaklı Kampanya

Yurt dışında, özellikle iletişim ve teknoloji altyapısı kuvvetli olan ülkelerde, sadece kitlesel pazarlama araçları üzerinden yürütülen kampanyaların ağırlığı gün geçtikçe azalmakta ve “Bire Bir Pazarlama” öğretilerinden yola çıkan hedef odaklı kampanyalar artmaktadır. Türkiye’de sağlıklı bir segmentasyon altyapısı üzerine oturtulmuş hedef odaklı kampanyalara çok zor rastlanmaktadır.

Hedef odaklı kampanyaları sağlıklı olarak planlayabilmek ve yürütebilmek için birkaç yeni yetkinliğe birden sahip olmak gerekir. Bunlardan biri, analitik MİY tarafında hedef ayırıştırma ve hedef belirleyebilme işlevlerini doğru olarak yürütebilecek kadar veritabanı analiz araçlarının tanınmasıdır. Bir diğeri ise, interaktif MİY tarafında kitlesel bir müşteri tabanına kişiselleştirilmiş mesajlarla ulaşabilmenin tekniklerini oluşturabilecek kadar yeni iletişim

teknolojilerinin tanınmasıdır. Kurumlar ve iletişim ajansları bu yetkinlikler üzerine yatırım yaptıkça Türkiye’de de yeni kampanya yöntemlerinin hızla yaygınlaşması kaçınılmazdır.

Türkiye’de yürütülen kampanyalarda en sık rastlanan hata, segmentasyon tekniklerinin uygulanmamasıdır. Genellikle kampanya mesajları bir hedef kitleye odaklanmamaktadır. Mesajın hedef kitleye odaklandığı durumlarda da, kampanya özel seçilmiş olan hedef kitleye yönlendirilmektense kitlesel araçlarla tüm müşterilere ulaştırılmaktadır. Bu hem mesajın değerini yitirmesine, hem de kampanya bütçelerinin gereksiz bir şekilde büyümesine neden olmaktadır.

c. Bire Bir Pazarlama

Pazarlama anlayışları ele alındığında ilk bakışta dört ana aşama söz konusu olacaktır. Kitle Pazarlama, Hedef Odaklı Pazarlama, Müşteri Odaklı Pazarlama ve Birebir Pazarlama. Her bir aşamanın farklı karakteristik özellikleri bulunmaktadır. (Kırım, 2001)

Kronolojik olarak incelendiğinde, pazarlama anlayışlarındaki gelişim de kitleselden müşteri odaklıya ve birebir pazarlamaya doğru giden bir trend izlemektedir. Diğer yandan; büyük bir firmanın ilk kuruluşu göz önüne alındığında, operasyonlarının çok küçük ölçekli olduğu dönemlerde aslında birebir ya da müşteri odaklı bir yaklaşımın görüldüğü söylenebilir. Bu durumda, kitlesel pazarlamanın oluşumu ile firmanın operasyonel karmaşasının ve müşteri portföyünün büyüklüğünün doğrudan ilişkili olduğunu söylemek pek de yanlış olmaz. Kısacası; birebir pazarlama, müşterinin kendisi için almak istediği en yalın hizmet şeklini belirlerken, organizasyon büyüdükçe daha karmaşık bir operasyona ve işgücüne ihtiyaç duymakta, bu nedenle de teknolojik olarak doğru araçların desteğini gerektirmektedir. Terim olarak ‘Birebir pazarlama’ yakın geçmişimizde hayatımıza girmiş olmasına rağmen, doğası gereği sanayi devriminin çok öncesinde benimsenmiş ve faydası kabul edilmiş bir müşteri ilişkisi kurma felsefesidir. (www.go4marketing.com)

Kitlesel pazarlamada, daha çok demografik bazı gerçekler ve bilgiler kullanılarak kaba bir segmentasyon uygulanırken; birebir pazarlama, çok daha detaylı, müşteriyi ön planda tutan ve müşteriye özel hizmet sunmayı amaçlayan ve müşterinin detaylı takibini gerektiren bir Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisidir. Takip işleminin sonucunda da tahminde bulunulması ve bu ihtiyaçlara yönelik hazırlıklara başlanması esastır.

3.3 Müşteri Verimliliği Kavramı

Yeni teknolojilerin gelişmesiyle müşterilerin işletme için değerleri artık bireysel bazda değerlendirilmektedir. Bu teknolojiyle işletmeler tek satışlık modellerden sürekli alışveriş ilişkisine geçmenin yollarını aramaktadırlar. Bu işletmeler sadık müşteri ilişkilerini en karlı şekilde kurmayı amaçlamaktadırlar.

Müşterinin işletmeyle ilgili olumlu düşüncelerinin ve sadakatlerinin sadece küçük bir kısmı ürünlerle sağlanır. Gerisi hizmet, personel kalitesi ve tecrübesi gibi soyut kavramlarla elde edilir. İşletmeler müşterilerinin ürünlere olan ilgisi dışında yaşam tarzları, hizmet anlayışları, işletmenin onların gözündeki imajı hakkında da bilgi sahibi olmalı, her müşteriyi mümkün olduğu kadar karlı hale getirmeyi amaçlamalıdır.

Başarılı işletmeler gelirlerini, düşük maliyetli satış ve pazarlama ile arttırmışlarken, maliyetlerini de verimsiz müşterilerinden, efektif olmayan satış ve pazarlama maliyetlerinden kurtularak azaltmaktadırlar. İşte bunu başaran metodolojiye Müşteri İlişkileri Yönetimi denir.

3.3.1 Müşteri Değeri

Müşteri değeri, bir pazarlama eylemi sonucu müşterinin elde ettiği toplam değer ile katlandığı toplam maliyet arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Müşterinin elde ettiği değer, herhangi bir ürün ya da hizmeti kullanmaktan dolayı aldığı tatmin; maliyeti de o ürün ya da hizmeti elde etmek için harcadığı para, enerji ve zamanın tümüdür. Müşteriler herhangi bir ürün ya da hizmet için katlandıkları maliyet, tatmin derecelerinden düşük olduğu sürece memnun olmakta ve tekrar aynı markayı tercih etmektedirler.

Müşteri değeri, yeni ekonomi kavramları arasında en önemli olanlarından biridir. Müşteri değeri, şirket değerini belirlemede en etkin faktördür. (www.crminturkey.org)

Günümüz ekonomilerinde şirket değeri ve karlılığını artırmanın temel yolu, sahip olunan müşterinin değerini artırmaktan geçmektedir. Şirketler müşterilerinin değerini yükseltmek için güçlü MİY uygulamalarıyla veri tabanları oluşturup, müşterilerini yakın takibe almaktadır. Amaç müşteri sadakatini artırma yoluyla şirket değerini ve dolayısıyla karlılığı artırmaktır.

Müşteri değeri ölçümünde şirketler değer yaratan farklı noktalar arasından seçim yapabilirler. Değer yaratan faktörlere şöyle örnekler verilebilir:

- Müşterinin karlılığı, onun değerini belirleyen en önemli etkidir.
- Şirket ile müşterilerin arasındaki ilişkinin boyutu da müşteri değerini belirleyen

önemli bir unsurdur.

- Müşteri bilgilerinin güncellik derecesi de değerin belirlenmesindeki bir diğer önemli unsurdur.
- Müşteriler sizin şirketiniz adına bazı maliyetlere katlanabilme gücüne sahipse, bu onların değerini artıran bir faktördür.

Müşteri değeri bilmek, müşteri ilişkilerini iyi düzeye getirmeyi hedefleyen şirketlere strateji oluşturma olanağı sunmaktadır.

3.3.2 Müşteri Tatmini

Müşteri tatmini sağlamak her üretici ve servis sağlayıcısının ulaşmak istediği noktadır. Müşteri tatmini için literatürde farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Bu tanımlamalarını hepsi de müşteri beklentilerinden, bunların anlaşılmasından ve beklentilerin karşılanabilmesinden söz etmektedir.

Müşteri tatmini, müşterinin sağladığı ürün veya hizmetin tüketilmesine dayalı olarak, o ürün ya da hizmetin satın alan kişinin beklentilerini ne ölçüde cevaplayabildiği ile ilgili bir kavramdır. Eğer ürün ya da hizmetin performansı beklentileri tam olarak karşılamazsa müşteri tatmin olamaz. (Kotler ve Armstrong, 1999)

Müşteriler beklentilerini, önceki dönemdeki alışveriş deneyimlerine, çevredeki insanların düşüncelerine, firmaların verdiği bilgilere ve sözlere dayalı olarak oluşturmaktadırlar. Buna bağlı olarak müşteri tatminine ulaşmak isteyen firmalar müşteriye tutabilecekleri sözleri vermek durumundadır. Eğer beklentileri yukarı doğru çekerlerse, müşteriler kendilerine sunulandan dolayı mutsuz olacaklardır.

Müşteri memnuniyetini hedefleyen şirketlerin unutmaması gereken önemli diğer bir nokta da müşterilerin büyük değişimler göstermesidir. Müşteriler artık;

- Daha bilinçli ve seçici davranmaktadır.
- Kendilerine sunulan ürün ve hizmet çeşitliliği arasında seçim yaparken maliyet ve kalite kriteri yanında, beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını da göz önünde bulundurmaktadır.
- Şirketlerden dürüst ve güvene dayalı bir ilişki beklemektedir.
- İstedikleri kendilerine verilmediği takdirde alternatifleri olduğunu bilmekte ve onlara

doğru yönelmektedirler. (Youjae, 1993)

Bu gelişmelerden yararlanarak, şirketler müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak için çaba harcamaktadır. Bunun nedeni günümüz rekabet ortamında müşterisiyle yakından ilgilenen şirketlerin ayakta kalabilmesi ve pazara hakim olmasıdır.

Şirketler bir basamak daha ileriye giderek müşteri tatmininin süreklileştirmek ve buna dayalı olarak müşteri sadakati yaratmayı hedeflemektedir.

3.3.3 Müşteri Sadakati

Sadakat, bir kurumun müşteri ilişkilerini akıllıca yönetme amaçlarından biridir. Müşteri oldukça ilişkiler de varolacaktır. (Peppers ve Rogers, 1995)

Sadık müşteriler;

- Ürün kalitesinden memnundur.
- Kuruma değerli girdi sağlar. Kurumla iletişim kurar, kurumu tanır, ürün / hizmetler hakkında yorum yapar, eleştirilerini söyler. Özellikle yeni ürün / hizmet geliştirmede yararlı olur.
- Daha az maliyetlidir. Çünkü kurum, artık müşterisinin ne istediğini bilir ve ona göre servis verir. Ürün / Hizmeti sunarken reklam harcaması yapmaz.
- Daha çok satın alır.
- Memnuniyetini çevresiyle paylaşır.
- Daha çok markaya sadıktır. (fiyata daha az hassas)
- Geribesleme önerir.
- İşlem maliyetini düşürür.

Türkiyedeki şirketlerin birçoğunun müşteri ilişkilerine yaklaşımı sadakatten geçmektedir.

Onlara göre;

- Müşteri yoksa gelir yoktur, gelir yoksa kurum yoktur.
- Memnun olmuş müşteri memnuniyetini 5 kişiye anlatırken, memnun olmayan müşteri memnuniyetsizliğini 21 kişiye aktarmaktadır.

- Müşteriyi tutmak için 1 birim, yeni müşteri için 5 birim, kaybedilmiş müşteriyi kazanmak için 15 birim harcama yapmak gerekir. (www.crminturkey.org)

Müşteri tanımındaki değişim, kriz dönemleri, iç rekabet artması, globalleşme, iletişim teknolojisindeki gelişim ve yüksek müşteri edinme maliyeti müşteri sadakatini önemli hale getiren faktörlerdir.

Çizelge 3.1' de müşteri sadakatinin niteliksel ve niceliksel hedefleri gösterilmektedir.

Çizelge 3.1 Müşteri sadakati hedefleri (Yılmazkaya, 2001)

Müşteri Sadakatinin Nitelik Hedefleri	Müşteri Sadakatinin Nicelik Hedefleri
Müşteri tatminini artırma	Müşteri sayısını artırma
Sadakat derecesini artırma	Yeni müşteri sayısını artırma
Niyeti yeniden satınalma	Kayıp müşteri oranını azaltma
Niyeti yönlendirme	Elde tutma oranını artırma
Referans gösterilmeyi sağlama	Ömür boyu değeri artırma
Bağlılık	Cüzdan payını artırma

3.4 Müşteri Verimlilik Kriterleri

Kurum için en kritik kararları verecek kişinin aklında bazı iş hedefleri vardır. Bu iş hedeflerinin sonuçlarına yönelik müşterilerle ilgili bir takım göstergeler vardır. Bunlar;

- Satış miktarı
- Kampanya geri dönüş oranı
- Satıştan elde edilecek kar
- Müşteri memnuniyeti
- Müşteriyi elde tutma oranı
- Müşteri yaşam boyu değeri
- Satış hızı

- Satılan ürün sayısı
- Satılan ürün çeşitliliği

gibi iş hedeflerini besleyecek göstergelerdir.

3.5 Yatırımların Geri Dönüşü

Şekil 3.1’ de müşteri ilişkilerini yönetmek için yapılan yatırımların geri dönüşünde (ROI, Return on Investment) hangi göstergelerin etkili olduğu görülmektedir. Burada vurgulanan, böyle bir değişim yaşanmadan önce kurumun bu değişim için hedeflerini belirlemesi ve onlara ulaşmak için geçmesi gereken yolları saptamasıdır.

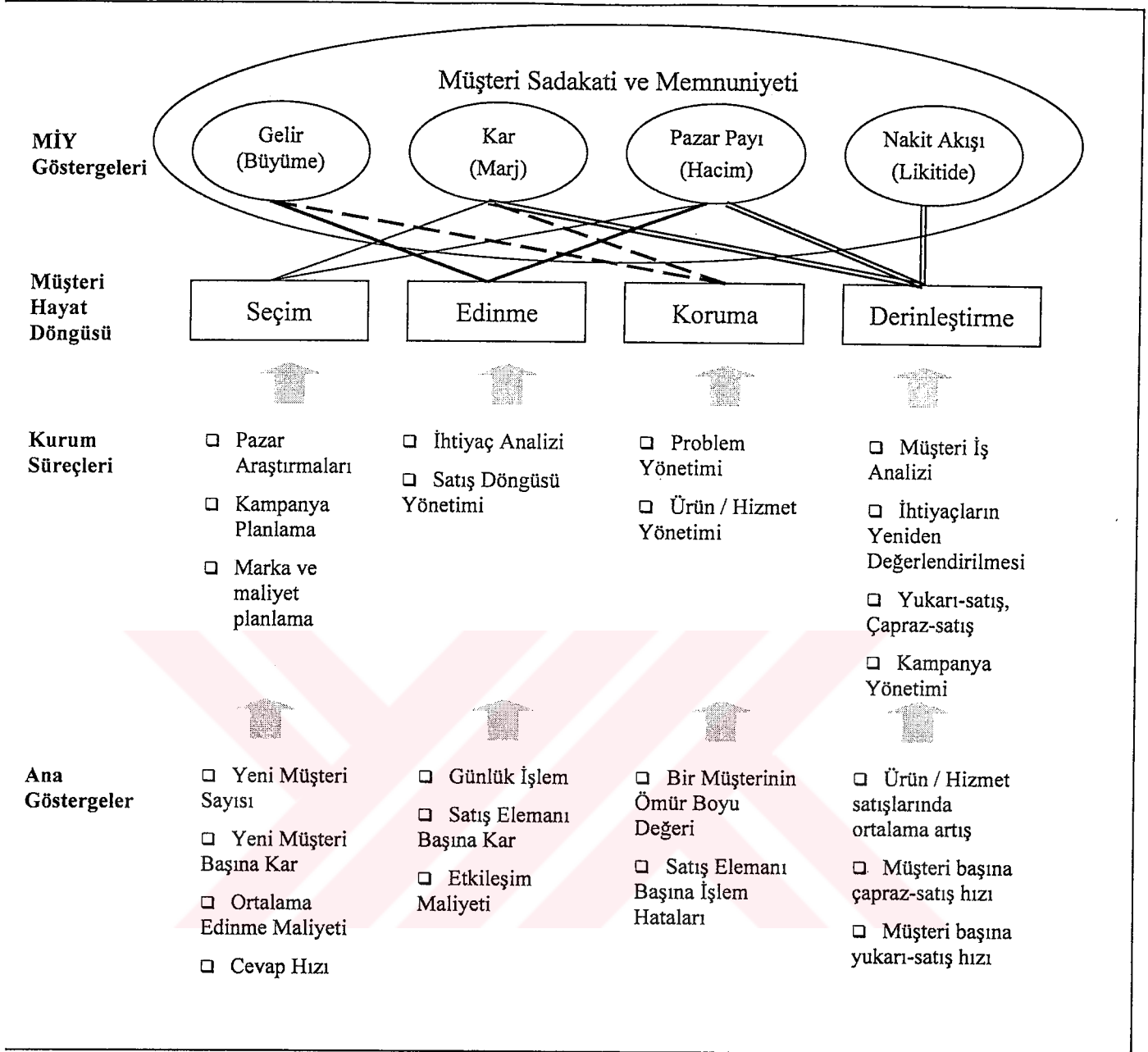
Yatırımların geri dönüşünün temel bileşenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Gel, 2002)

a. Model Kurulması

Her projede olduğu gibi, çeşitli modelleme yöntemleri ile “getiri” ile “götürü” arasındaki kıyaslamayı mümkün olduğunca gerçekçi şekilde yapabilecek bir model kurulması önemlidir. Bu model üzerinde, en üst düzey yönetimin yanısıra mutlaka hissedarların da anlaşılmış olması gerekmektedir.

b. Varsayımların Belirlenmesi

Özellikle uzun vadede getiri sağlamaları nedeniyle, MİY projelerinde çok sayıda varsayım bulunmaktadır. Yenilenen teknoloji, rekabet koşulları, yasal düzenlemeler, müşteri davranışlarındaki köklü değişiklikler, hedef pazardaki ekonomik ve sosyal gelişmeler gibi bir çok faktör gözönünde bulundurulmalı, oluşturulan senaryolarda mümkün olduğunca geniş düşünülmelidir. Yine bu varsayımların gerçekliği üzerinde tüm proje ekibinin yanısıra üst düzeyde de onay çok önemlidir.



Şekil 3.1 Yatırımların geri dönüşünde etkili olan göstergeler (www.crminturkey.org)

c. Zamanlama

Müşteri İlişkileri Yönetimi bir köprü veya fabrika projesi gibi değil, izlenen bir yol veya çıkılan bir yolculuk olarak düşünülmelidir. Dolayısıyla MİY konularında “Bu proje ne zaman bitecek?” şeklinde değil, “Hangi aşamaları ne zaman, hangi başarı düzeyiyle geçeceğiz?” düşüncesi ile yaklaşmak gerekir. İşte bu nedenden dolayı MİY projelerinin geri dönüş hesabı yapılırken, “Sonuç itibarıyla ne yatırdık ve karşılığında ne aldık” şeklinde basit bir yaklaşım değil, yolculuğa çıkıldığı süre içindeki dönemlerde “Durumun ne olduğu” incelenmeli, yatırımların geri dönüşü hesabı sürekli olarak güncellenmelidir. Belki proje başladığı anda

değil ama bir süre sonra yatırım ve işletme masraflarının beraber olacağı, bu sürede bazı parasal getirilerin de oluşacağı düşünülürse, yatırımların geri dönüşü ile ilgili ölçümlerin, aslında sürekli yaşayan bir “Kar-zarar hesabı” şeklinde yapılması daha uygun olur.

d. Değişebilecek Koşullara Göre Senaryolar

Yatırımların geri dönüşü için yapılan varsayımlarda bu senaryoların üzerinde de çalışılması ve her durumda, bu hesaplamada gerek yöntem olarak ve gerekse rakamların nasıl değişeceği mümkün olduğunca gerçekçi olarak öngörülmelidir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi projeleri son derece stratejik önem taşırlar ve şirketin çok değerli kaynakları bu proje ile bizzat meşgul olduğu için büyük bir bilgi birikimi ortamında gelişirler. Bu bilgi birikiminin ise rekabet açısından önemi büyüktür.

Bu düşünceden hareketle burada her proje için geçerli olan geleneksel risk etkenleri olan;

1. Projenin doğru yönetilmemesi
2. Doğru planlama yapılmaması
3. Doğru kişi ve kurumların seçilmemiş olması
4. Doğru teknolojinin kullanılmaması

gibi risklerin dışında kalan “Rekabet Riskleri” incelenmiştir. (Gel, 2002)

a. Know-how çabuk yayılabilir

MİY projelerine doğru bir şekilde girişen şirketlerde çok kısa sürede büyük bir bilgi birikimi oluşur. Şirket dışarıdan yeni hiçbir bilgi almasa bile, elindeki bilgiyi sistematik bir şekle sokar. Birçok konu bambaşka bir bakış açısıyla tekrar ele alınır. Herhangi bir yazılım veya donanım ürünü satın almasa bile sadece mevcut bilgilerin MİY açısından değerlendirilmesi bile şirkete büyük katkılar sağlayabilir. İşte bu bilgi bile son derece değerlidir. Hele bir de süreçler tekrar yazılmaya, teknolojiden yararlanılmaya başlandığında rakiplerin en çok istediği ortam oluşur. Bu aşamada şirkette oluşan know-how’ ın rakipler de dahil olmak üzere bir çok yere çok kısa sürede yayılması mümkün olabilir.

b. Teknoloji daha ucuza malolabilir

İçinde teknoloji olan her projede olduğu gibi, MİY konularına da ilk başlayan şirketler, genellikle teknolojiyi oldukça pahalıya alırlar. Danışmanlık ve profesyonel hizmetlerin bedeli,

teknoloji kadar çabuk düşmeyebilir. Ancak, şurası bir gerçektir ki, bilgisayar bileşenleri başta olmak üzere bir çok ileri teknoloji ürünü fiyatı hızla düşmektedir. İşte bu nedenle, işin “Know-how” kısmından bağımsız olarak, MİY projelerine geç giren şirketlerin teknolojiyi daha ucuza mal edeceklerini söylemek yanlış olmaz. Ancak, zamanında MİY uygulamalarını gerçekleştirmeye başlamış, bu işe erken ve doğru olarak girmiş şirketlerin kazandığı pazar payı ve elde ettikleri karların teknolojiyi pahalıya satın almakla kaybedecekleri paradan çok daha büyük olduğu da bir gerçektir.

c. Rakipler daha hızlı davranabilir

Müşteri ilişkileri yönetimi projeleri “Zamanla yarış” gibidir. Her ne kadar çok detaylı planlama yapılması ve projelere “Gözü kara” girişilmemesi önerilmekte ise de bu, rekabeti umursamamak ve geniş davranmak olarak algılanmamalıdır. Dolayısıyla, projenin planlaması ve uygulaması sırasında bu etkenlere de dikkat etmek uygun olur.

Sonuç olarak MİY, teknoloji, iş gücü kaynakları, danışmanlık servisleri ve eğitim için büyük bir yatırıma ihtiyaç duyar. Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejilerinin uygulanmasında başarılı olan kurumlar, MİY hedeflerini, göstergelerini ve stratejilerini içeren bir iskelet geliştirmişlerdir. Kurumun üst yönetimi, MİY stratejisinin ve ölçüm sistemlerinin iş gücü ile orantılı olduğunu garantileme sorumluluğu alır.

3.6 Yaşam Boyu Değer

Yatırımların geri dönüş oranı, müşteri segmentinin yaşam boyu değerinin (YBD), o müşteri segmentine yapılan yatırıma bölünmesiyle bulunur. YBD, müşterinin ilk temastan, müşteri olmaktan çıktığı veya ekonomik değerini kaybetmesi nedeni ile kurum ile ilişkisini devam ettiremediği süreye kadar geçen zaman içerisindeki finansal değeridir. Çizelge 3.2’ de bir işletmede müşterilerin üç yıllık yaşam boyu değerleri hesaplanma şekli gösterilmiştir.

Çizelge 3.2 Yaşam boyu değer hesaplaması

	T	T+1	T+2
Müşteri Sayısı	20.000	6000	2100
Müşteri Koruma Oranı %	30%	35%	40%
Müşteri Başına Gelir \$	200	220	300
Toplam Gelir \$	4.000.000	1.320.000	630.000
Değişken Giderler %	50%	45%	40%
Değişken Giderler \$	2.000.000	594.000	252.000
Müşteri Kazanma Maliyeti \$	800.000		
Toplam Gider \$	2.800.000	594.000	252.000
Brüt Kar \$	1.200.000	726.000	378.000
İskonto Oranı	1	1,6	2,56
Net Bugünkü Değerle Brüt Kar \$	1.200.000	453.750	147.656
Toplam Bugünkü Değere Çekilmiş Kar \$	1.200.000	1.653.750	1.801.406
Ömür Boyu Değer \$	60,00	82,69	90,07

Böyle bir hesaplamanın yapılabilmesi için işletmenin müşteriler hakkında uzun süreli bilgileri depoladığı bir veri ambarına ihtiyaç vardır. İleriye dönük tahminlerde bulunabilmek için geçmişe ait pek çok verinin elde bulunması gerekmektedir. Bu nedenle bu örnek çizelge hazırlanırken işletmenin bu tip bir veritabanına sahip olduğu varsayılmıştır.

- Müşteri Sayısı ve Koruma Oranı

İlk yıl işletme 20.000 müşteri kazanmıştır. Geçmiş yıllardaki müşteri terketme verileri incelendiğinde yeni kazanılan müşterilerin ilk yıl %30' unun ikinci yıl ise %35' nin işletmede kaldıkları tesbit edilmiştir. Bu bilgiye göre ileriye dönük projeksiyonda bu sayıların kullanılması güvenilirliği artıracaktır.

$$T_i \text{ Müşteri Sayısı} = T_{i-1} \text{ Müşteri Sayısı} * T_{i-1} \text{ Koruma Oranı}$$

$$2. \text{ Yıl Müşteri Sayısı} = 20.000 * \%30 = 6.000$$

- Müşteri Başına Gelir

Müşteri başına gelir, o işletmenin bir yılda elde ettiği tüm gelirin sahip olduğu müşteri adedine bölünmesiyle elde edilir. Müşteri işletme ile ne kadar uzun süre çalışırsa işletmenin o müşteriden elde ettiği gelir de o kadar fazla olur. Örnekte birinci yıl 200 \$ gelir elde edilirken bu rakam üçüncü yılda 300 \$ a yükselmiştir.

- Toplam Gelir

Toplam Gelir = Müşteri Başına Gelir * Müşteri Sayısı

- Değişken Giderler

Değişken giderler sabit giderleri içermez. Bunun sebebi bu maliyetler, müşteri sayısına göre değişiklik göstermezler.

Müşteriye hizmet maliyeti, müşterinin şirkete bağlı kaldığı yıllar boyunca azalır. Örneğin bir program satıldığı zaman müşteri alışverişi yaptığı ilk 60 gün boyunca programın nasıl çalıştığını öğrenmek için müşteri hizmetleri ile devamlı temas halindedir. Bu durumun aksine, takip eden yıllar içerisinde bir daha işletmeyi aramayabilir. Bu durum masrafların düşürülmesi sağlarken, YBD' yi artırır.

- Müşteri Kazanma Maliyeti

Bir işletmenin bir müşteri kazanmak için yıllık yaptığı her türlü pazarlama, reklam, satış, operasyonel, teknolojik masraf ve maliyetlerinin toplamıdır.

- Brüt Kar

Brüt Kar = Toplam Gelir – Toplam Gider

- İskonto Oranı (Discount Rate)

Müşterilerden elde edilen kar yıllar içerisinde oluşur. Günümüz söz konusu olduğunda, bugün elde edilen paranın değeri gelecek yıllarda elde edilecek paranın değerinden daha yüksektir. İleride oluşacak değer ne kadar düşürüleceğini hesaplamak için pazardaki faiz değerini kullanmak gerekir.

Çizelge 3.2' de Türkiyede hedeflenen enflasyon oranı düşünülerek faiz oranı %30 olarak öngörülmüştür. Ancak gerçekte uzun vadede düşünüldüğünde risk faktörü göz önünde bulundurulmalıdır. Burada risk faktörü 2 olarak alınmış, faizin iki katı hesaplamaya dahil edilmiştir.

Risk Faktörleri

- Faiz oranlarının yükselmesi
- Ürünün / Hizmetin geçerliliğini yitirmesi

- Rekabet

Faiz Oranı Kullanılarak İskonto Oranının Hesaplanması

D = İskonto Oranı

I = Faiz Oranı

R_f = Risk Faktörü

N = Kampanya Süresi (yıl)

$$D = [1 + (I * R_f)]^N$$

Örneğin üçüncü yıl için (T+2) iskonto oranı;

$$D = [1 + (0,30 * 2)]^2 = 2,56$$

- Net Bugünkü Değerle Brüt Kar

Net Bugünkü Değerle Brüt Kar, beklenen karların iskonto oranına bölünmesiyle bulunur.

Bugünkü Değerle Kar (BDK) = Brüt Kar / İskonto Oranı

$$T+1 \text{ deki BDK} = 726.000 / 1.6 = 453.750$$

- Toplam Bugünkü Değere Çekilmiş Kar

Üçüncü yıldaki toplam net şimdiki değere (TOP NŞD) çekilmiş kar ilk üç yıldaki karların toplamıdır.

$$\text{Üçüncü yıldaki TOP NŞD} = 1.200.000 + 453.750 + 147.656 = 1.801.406$$

- Yaşam Boyu Değer

Sonuç olarak YBD, üç yıl sonunda toplam bugünkü değere çekilmiş karın ilk yılki müşteri sayısına bölünmesiyle bulunur.

$$YBD = \text{TOP NŞD} / \text{Kazanılan Müşteri Sayısı} = 1.801.406 / 20.000 = 90,07$$

Bu işletmenin üçüncü yılda her bir müşteriden beklediği kar 90,07 \$'dır.

Kısaca YBD, müşterinin kurumla ilişkide bulunduğu süre içindeki değeridir. Düşük maliyetli, çok para kazandıran, uzun süreli müşteri en değerli müşteridir. Yani, müşteriden kurumla çalıştığı sürece elde edilen toplam gelir, o müşterinin kurum için hayat boyu değeridir.

4. BANKACILIKTA MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

4.1 Bankacılıkta Müşteri Odaklı Yönetim Felsefesi

Günümüzde bankalar, müşteri ilişkileri yönetiminin, yeni müşteri kazanmada, elde bulunan müşterileri tutmada ve bu müşterilerin yaşam boyu değerlerini artırmaktaki önemini ve potansiyelini farketmişlerdir. Bankacılık sektöründe müşteri ilişkilerini verimli bir şekilde yönetmek, bilgi işlem ve pazarlama departmanları arasında güçlü bir koordinasyonu gerektirir. Ancak bu şekilde seçilmiş müşterilerle uzun süreli birliktelik mümkün olabilir.

Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi, bankanın en karlı müşterilerinin ve onların beklentilerinin tanımlandığı, harcanacak zamanın belirlendiği, ilişkilerin genişletilmesi ve derinleştirilmesine karar verilen müşterilerle birebir pazarlama, yeniden fiyatlamının yapıldığı, bir takım analitik yöntemlerle müşteriler hakkında öngörüselsel kararların alındığı ve bankanın kullandığı çeşitli satış kanallarından kişiselleştirilmiş hizmet verildiği bir iş yapma stratejisidir. (Alış, 2000)

Bankacılık sektöründe ilişki yönetimi şu şekilde tanımlanabilir; Müşteri hakkında, onun nasıl bulunacağı, uzun süre nasıl ilişkide kalınacağı, servis sağlayıcısının (şubeler, alternatif dağıtım kanalları vb.) müşterinin talep ve ihtiyaçlarını en kısa sürede ve en iyi şekilde nasıl yanıt verebileceği konusunda bilgi elde etmesi ve müşteri memnun olmadığında veya işletmeyi terke etme ihtimali ortaya çıktığında bunu engellemek ve ilişkiyi yeniden düzeltmek için en uygun şekilde davranmasıdır.

4.2 Bankacılıkta Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

Bankacılık sektöründe MİY'in ana fikri, bankanın teknolojik imkanlarını ve insan kaynaklarını kullanarak müşterilerinin davranışsal özelliklerini ve onların banka için değerlerini ayrıntılı ve derinlemesine anlamaktır. Bu sayede bankalar aşağıdakileri başarabilirler; (www.crm-forum.com)

1. Daha iyi müşteri hizmeti
2. Daha etkin çağrı merkezleri
3. Etkili çapraz satışlar
4. Satış elemanlarının operasyonel yükünü hafifleten hızlı ve kolaylaştırılmış pazarlama ve satış süreçleri

5. Yeni müşteri kazanımı

6. Artırılmış müşteri gelirleri

Bu bir teknolojiyi satın alıp yüklemeye başarılacak bir şey değildir. MİY' de gerçek etkinlik için bir organizasyon ne tür bir müşteri bilgisine ihtiyaç duyduğuna ve bu bilgi ile ne yapacağına karar vermelidir. Örneğin pek çok finansal şirket müşterilerinin yaşam standartlarını, onlara en iyi zamanda ihtiyaçlarına en uygun ürünü (ev kredisi gibi) sunabilmek için takip ederler. Daha sonra işletme, müşteri bilgisinin işletmeye ulaşan tüm yollarına, nerede ve nasıl depolandığına ve nasıl kullanıldığına bakmalıdır. Bir banka müşterisiyle, postalama, internet sitesi, çağrı merkezi, gezici pazarlama elemanları ve reklam gibi pek çok yolla temasta olabilir. MİY bölümü, tüm bu temas noktalarıyla iletişim halinde olmalıdır. Toplanan bu veriler, operasyonel sistemler (satış ve envanter sistemi gibi) ve bu kayıtları düzenleyen, sıralayan analitik sistemler arasında hareket eder. MİY çalışanları bu veriler arasından her müşteri için geleceğe yönelik bir bakış açısı kazanırken nerede daha iyi hizmete gerek olduğu konusunda bilgi elde eder. MİY uygulamalarında aşağıdaki veriler toplanmaktadır:

- Kampanya sonuçları
- Gerçekleşen zaman
- Satış ve satın alma
- Hesap bilgisi
- İnternet, Çağrı Merkezi, ATM işlemleri
- Hizmet ve destek verisi
- Demografik veri

4.3 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Başarısı İçin Gerekenler

Başarılı MİY Projesi, en azından aşağıdaki özellikleri taşımalıdır: (Gel, 2002)

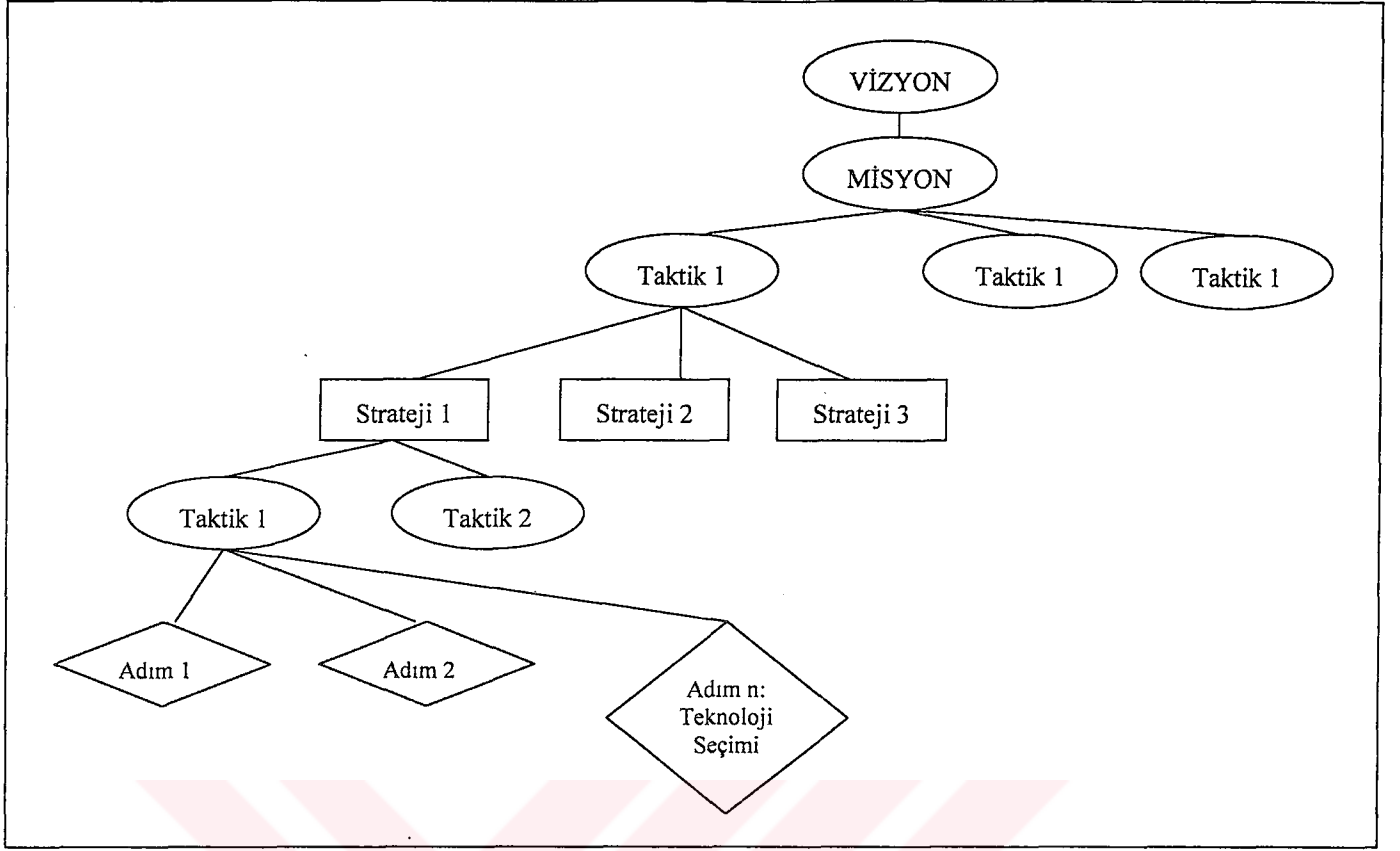
- Hedef ve adımların doğru birleşimi
- İş hedeflerine yönelik yaklaşım
- İstihbarat odaklı strateji

- Hissedar düzeyinde katılım
- Uzun dönemli beklentiler
- Geri dönüş hesabının yapılmış olması
- “Sorun Çözme” amaçlı olmadığının bilinmesi

a. Hedef ve Adımların Doğru Birleşimi

Çoğunlukla, müşteri ilişkileri yönetimi projesine ciddi olarak yaklaşan ve büyük beklentilerle yola çıkan her kuruluş, hedef ve stratejilerini belirledikten sonra kendi MİY yolculuğunu kendisi belirleyecektir. Bu yolculuğun içinde, farklı firmalara ait çözümlerden birçoğu bir arada bulunabilir. Önemli olan, eldeki olanakları, ihtiyaçları, hedefleri, stratejileri doğru tesbit etmek, işe “Bileşen” tarafından değil, varılmak istenen nokta tarafından yaklaşmaktır. Geleneksel yönetim öğretilerinde de sürekli vurgulandığı gibi, kurumların vizyonunu destekleyen bir misyon, misyonu destekleyen bir veya birden fazla hedef, hedefe varmayı sağlayan stratejiler, stratejileri destekleyen taktik planlar mevcuttur. Taktik planların altında ise, bu planın başarılı bir şekilde icra edilmesini sağlayacak olan ve artık daha küçük bir parçaya bölünmemesi gereken “Adım”lar olmalıdır.

Şekil 4.1’ de görüleceği gibi, MİY de dahil olmak üzere birçok projede teknoloji veya diğer ürün/hizmet bileşenlerinin seçimi, yani sözgelimi, hangi kampanya yönetim yazılımının kullanılacağı belki de yüzlerce “Adım”dan sadece biridir. Ancak ne yazık ki, gerçek hayatta karşılaştığımız durum, çoğu kez işe bu “Adım”lardan biri ile başlanıyor olmasıdır.



Şekil 4.1 Teknoloji seçiminin MİY projelerindeki yeri (Gel, 2002)

b. İş Hedeflerine Yönelik Yaklaşım

Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinde atlanmaması gereken önemli bir kontrol noktası da, bu işe girişilmesi ve sürdürülmesi aşamasındaki “Motive edici” faktörün nerede olduğunun unutulmamasıdır. Bu faktör, daima, rekabetten kaynaklanan satış ve pazarlama kaygısı olmalıdır. Bir MİY projesi, sürecin herhangi bir aşamasında “İçeri dönük” bir hale gelirse, yani, bir

- Bilgi Teknolojisi
- İnsan Kaynakları
- Süreç Yönetimi
- Metod / Organizasyon
- Toplam Kalite Yönetimi

projesi haline dönüşür, Satış / Pazarlama grubunun da işi tekrar ele alması becerilemez ise, o noktada artık “Zararın neresinden dönülürse kardır” prensibi işletilmeli ve proje yarıda

bırakılmalıdır. Elbette böyle bir durum asla kabul edilebilir değildir. Projenin bu duruma düşmemesi için işin en başından gerekli önlemler alınmalıdır.

Tekrar vurgulamak gerekirse, MİY projelerinin mutlak sahibi “Satış – Pazarlama” olmalıdır. Eğer herhangi bir MİY projesinde bu temel özellik yok ise, o bir “MİY projesi” değildir. Herhangi bir MİY projesi, projeye rekabetçi koşullardan dolayı değil de, kişisel veya akademik merak yüzünden, sadece “Moda” diye girilmişse bu duruma düşebilir.

c. İstihbarat Odaklı Strateji

Müşteri İlişkileri Yönetimi projelerinin en önemli bileşenlerinden “Müşteri davranışlarının analizi”, stratejik ve taktik düzeyde yapılacak pazarlama etkinliklerini doğru bir temele oturtmak amacıyla yapılır. Bu, bir anlamda Türkçeye “İstihbarat” olarak da çevrilebilecek “Intelligence” kavramını çağrıştırmaktadır. Bu “İstihbarat” sözcüğü o kadar büyük önem kazanmaktadır ki, IBM firması, veriambarı ve benzeri teknolojilere dayanan MİY çözümlerini “*Business Intelligence*” olarak adlandırmıştır.

MİY projelerinin en önemli ve vazgeçilmez bileşeni olan müşteri davranışlarının analizi ile müşterilerin, şirket tarafından sunulan ürün ve hizmetleri satın alma alışkanlıkları kastedilmektedir. Bu yöntem ile bir şirket müşterilerinin, sadece kendi sunduğu ürünleri alıp almamasını değil, rakiplerinin sunduğu ürünleri nasıl tükettiklerini de ortaya çıkarmak mümkündür. Örneğin bir banka, müşteri davranışları analizi ile müşterilerinin rakip bankalardan aldıkları kredileri bizzat kapatıp, bu kredileri daha uygun faizlerle kendi üzerine devralmayı teklif edebilir. Örnek, aslında son derece basittir:

- Söz konusu bankanın müşterilerinden bir bölümünün cari hesabına, her ayın ilk gününde belli bir miktar para yatmaktadır (Maaş)
- Bu müşterilerin, her ayın belli bir gününde, her ay, aynı meblağda bir adet çek, rakip bankadan (Takastan) gelmektedir.
- Milyonlarca müşterisinin yaptığı milyarlarca işlem arasından detaylı bir analiz yapan banka, yukarıda belirtilen işlem silsilesinin, muhtemelen, müşterilerinin rakip bir bankadan aldıkları konut kredisinden kaynaklandığını farketmiştir.
- Her müşterinin ödediği aylık taksitler ve bu taksitleri ödemeye başladığı tarih bellidir. Bu durumda,
 - Her müşterinin rakip bankaya ödediği toplam para

- Muhtemel bakiye borcu
- Bu krediyi hangi faiz oranından aldığı da kolaylıkla hesaplanabilir.

Yapılacak iş, bu müşterilere tek tek ulaşp, rakip bankanın işini elinden almak, müşteriyle olan çalışma büyüklüğünü bariz şekilde geliştirmekten ibarettir. Bilginin ve bu bilgiyi satış amacıyla kullanabilmenin gücü, bu örnekle kendini en iyi şekilde ispatlamıştır.

d. Hissedar (Üst Yönetim değil) Düzeyinde Katılım

Son derece önemli ve hassas olan MİY konusunda birçok nedenden ötürü, bu projelere hissedar düzeyinde katılımın da gerekli olma nedenleri şöyle sıralanabilir:

- MİY projeleri, operasyonel sistemler kadar olmasa da, onlarla boy ölçüşebilir düzeyde büyük teknolojik yatırımlar gerektirmektedir.
- Dünyada çok sayıda MİY projesi başarısızlığa uğramıştır. Dolayısıyla, başarının yanı sıra, başarısızlığın da hesabı verilmelidir.
- Proje, her şeyiyle, en kaliteli insan kaynaklarını harcayacaktır. Başka bir deyişle, MİY projelerine harcanacak olan insan kaynakları, zamanında operasyonel sistemlerin otomasyonuna harcanan insan kaynakları ile karşılaştırılabilir düzeyde olacaktır.
- MİY projelerinden beklentilerin, tüm kuruluş çapında netlik kazanması ve bunun mutlak bir üst düzey onayından geçmesi şarttır. Sürekli değişen öncelikler ve yalan yanlış, günü kurtarma amacıyla yapılan değişiklikler, MİY projesinin başarısını gölgeleyecektir.
- MİY projelerinden beklentiler, uzun dönemlidir. Bu işi hakkıyla yapmak isteyen şirketlerde, kısa dönemli sonuçlar beklenmemeli, bu yola sapma eğilimi olan yöneticilerin davranışları dikkatle kontrol edilmelidir. Bu işe girilmesi için ise, beklentilerin uzun vadeli olduğunu hissedarların da bilmesi ve benimsemesi gereklidir.

e. Uzun Dönemli Beklentiler

Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin en önemli kısmı olan (ama sadece “Vazgeçilmez” bir bölümü olup, büyük resmin içinde hala bir “Parça” olarak duran) veriambarı projelerinin bile en az iki yılda sahibine bir geri dönüş sağlamaya başladığı düşünülürse, MİY kavramını tam anlamıyla

uygulamayı planlayan bir kuruluştaki kısa dönemde bir sonuç beklemenin anlamsızlığı ortaya çıkar.

f. Geri Dönüş Hesabının Yapılmış Olması

Her işte olduğu gibi, MİY projelerinde de, bu konuya yatırım yapan kişilerin burada bir “Geri Dönüş” beklentisi içine girmeleri doğaldır. Tekrar vurgulanacağı gibi, bir “İçe odaklı” proje haline dönüşmemesi gereken MİY işlerine yapılan yatırımın geri dönüşü, müşterilere yapılan satışlara olan pozitif katkı ile ölçülmelidir. Elbette, bu katkının hangi maliyetlerle gerçekleştiği, yatırımın geri dönüş oranı dediğimiz başarı kriterinin esasını teşkil eder. Başarılı bir MİY projesinde geri dönüş hesabının yapılmış ve en üst düzeyde kabul görmüş olması gerekmektedir.

g. Sorun Çözme Amaçlı Olmadığının Bilinmesi

Eğer bir şirket, operasyonlarında başarısız, verimsiz ve karsız ise, çözümünü MİY’de görmesi yersizdir. Müşteri İlişkileri Yönetimi, başarısız şirketleri başarılı kılmak için yaratılmış bir “Sihirli değnek” değildir. Dünya üzerinde, operasyonel olarak verimsiz, başarısız ve karsız olan şirketlerin MİY projeleri uygulayarak karlı ve verimli hale geçtikleri görülmüş değildir. Bilinçsizce girilen ERP, Toplam Kalite Yönetimi, e-Ticaret gibi birçok konu, geleneksel yönetim şekliyle başarısız olan şirketleri kurtarmaya yetmeyecek, tam tersi, daha da kötüye gitmelerine neden olacaktır.

4.4 Bankacılıkta Müşteri Bilgisinin Önemi

Müşteri bilgisi genel olarak belli sınıflara ayrılabilir (Beckett-Camarata, 1998):

- Demografik Veri: Müşteri hakkında oldukça statik bir bilgi verir.
- Davranışsal veri: Çok büyük yığınlardan elde edilir ve müşteri hakkında dinamik bir bilgi verir.
- Öngörülen veya hesaplanan veri: Müşterinin demografik ve davranışsal verilerine dayanılarak hesaplanmış bir bilgidir ve müşteri hakkında geleceğe yönelik pek çok faydalı bilgi sunabilir. Müşterinin potansiyel kredi riskini, satın alma eğilimini ve hatta işletmeyi terk edip etmeyeceğini bile gösterebilir.
- Kullanılan ürün bilgisi: Müşteriyle işletme arasındaki finansal ilişki hakkında bilgi verir. Ürün maliyetleri, müşteri karlılığı bu şekilde elde edilebilir.

Bir anlamda müşteri bilgisi MİY' in yakıtıdır. Doğru, kesin, sürekli güncellenen ve yenilenen bilgi olmadan müşteri ilişkilerini herhangi bir düzeyde yönetmek imkansızdır.

Pek çok işletme müşterileri, tedarikçileri ve iş ortakları hakkında bir yığın veri toplamış ve depolamıştır. Ancak bu veriler arasından değerli bilginin bulunamamış olması ham verinin anlamlı bilgiye dönüştürülmesini engellemiştir. Bu yüzden amaç güncel, doğru, önceden bilinmeyen ve karşılaştırılabilir bilgiyi geniş veritabanlarından çıkarmak ve bunu kar elde etmek için kullanmaktır.

Bunu başarmak için aşağıdaki adımların yerine getirilmiş olması gerekmektedir:

- İçerden ve dışardan (anket, pazar araştırması gibi satın alınan) gelen bilgiyi tüm organizasyonu kapsayacak şekilde bütünleştirme
- Tüm veriyi anlamlı bilgi elde edebilmek için analiz etme
- Elde edilen anlamlı bilgiyi karar alma mekanizmasını hızlandırmak için kullanma

Rekabet edebilir kalmak için bankalar müşteri odaklı, müşteri merkezli stratejiler geliştirmektedir. Amaç müşteriyle olan ilişkiyi sürekli kılmaktır. Müşteri İlişkileri yönetimi bu çabaları hem işletme hem de müşteri için anlamlı ve değerli hale getirir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi' nin amacı karlılığı optimize etmektir. Bu tüm müşterilerin aynı olmadığını kabul etmekle başlar. Sadece, müşterisinin ne ve nasıl istediğini bilen bankalar müşteri sadakatini ve dolayısıyla arttırılmış karlılığı sağlayabilir.

Tüm bankayı kapsayan MİY çalışmalarında bankalar müşteri temas noktalarını daha iyi koordine etmeye çalışırlar. Böylece banka pazarlama kaynaklarını daha verimli kullanmayı ve müşterileriyle daha uzun süreli ilişkiler kurmayı planlar.

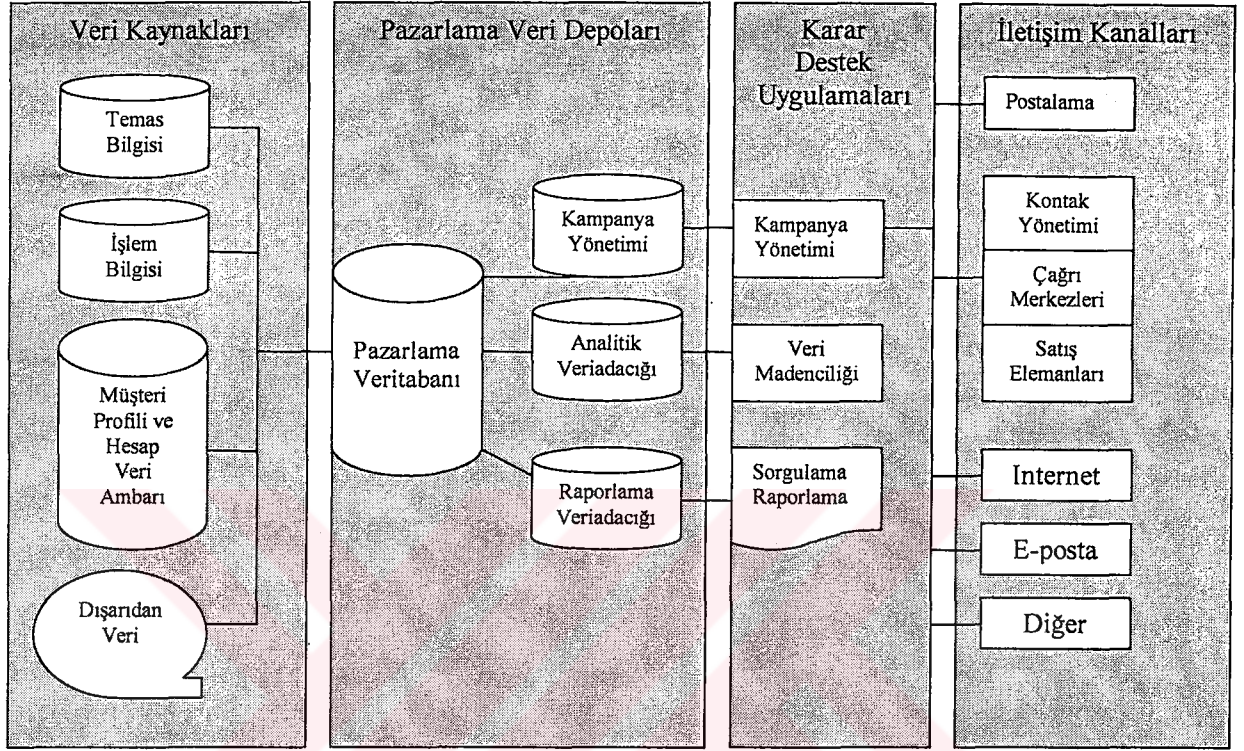
Verimli bir müşteri ilişkisi, kişisel ilişkinin özelliklerinin aynılarını gerektirir; kişiselleştirilmiş davranış, karşılıklı değer verme ve saygı gibi.

MİY' e yapısal olarak baktığımızda üç ana kısma ayrıldığı görülür. (Berson vd., 1999)

- Operasyonel MİY: Müşteri temas noktası, kanallar ve ön-arka ofis olmak üzere yatay iş süreçlerinin otomasyonu
- Analitik MİY: Operasyonel MİY tarafında yaratılmış verinin analizi
- Etkileşimi Sağlayan MİY: Müşteri ile Banka arasındaki iletişim uygulamalarıdır.

(elektronik posta, kişiselleştirilmiş yayın, iletişimi güçlendirmeye yönelik araçlar)

Şekil 4.2' de MİY 'in aşamaları gösterilmektedir. Bu yapıda bilgiyi üreten ve tüketen pek çok temas noktası görülmektedir. Bu bilgiler müşterinin özellikleri, ihtiyaçları, şikayetleri ve davranışları hakkında bütün ve kesin bir yapı elde etmek için toplanır ve analiz edilirler.



Şekil 4.2 Müşteri ilişkileri yönetimi yapısı (Berson vd., 1999)

4.5 Değişen İş Koşullarında Oluşan Yeni Kavramlar

Kendilerini MİY yolculuğun içinde bulan bankalar, 1980'li yıllardan itibaren daha önce peşinden koştukları bir sürü kavramı tekrar sorgulamak durumunda kalmışlardır. Pazarlamanın geleneksel öğretileri kapsamında herkes tarafından uygulanan pratikler elbette geçerliliğini devam ettirecektir ancak, değişen iş koşulları ve artan rekabet, her konuya olduğu gibi pazarlamaya da biraz daha ayrıntılı yaklaşmayı gerektirmektedir.

Bu dönemde sorgulanmaya başlanan temel kavramlar aşağıda sıralanmıştır: (Gel, 2002)

a. Yeni Müşteri / Sadık Müşteri

Bugün artık birçok geleneksel pazarlamacının da kabul ettiği ve uluslararası literatüre girmiş bir gerçek, yeni müşteri kazanmanın mevcut müşteriyi elde tutmaktan 5 ila 15 kat daha

pahalıya mal olduğudur. İşte, pazarlama dünyasının önemli değişimler geçirdiği bu dönemlerde, ellerindeki müşterileri mutlu etmenin de karlılığa etkisini ölçebilen şirketler, yeni müşteri kazanmanın yanı sıra, mevcut müşteriler için de yepyeni stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.

b. Pazar Payı / Cüzdan Payı

Geleneksel yöntemlerle bulunan ve doğruluğu daima tartışma götüren, son derece yoruma açık olan pazar büyüklüğü ve pazar payı rakamları, bugün için pazarlama stratejilerinin yönetimi için bir temel teşkil etmektedir. Ancak, 1980’li yıllarda MİY projelerine giren şirketler, pazar payının yanı sıra “Cüzdan payı” (Wallet Share) olarak adlandırılan yepyeni bir kavramı gündeme getirmişlerdir. Bu kavram ise, adından anlaşılacağı üzere,

- “Müşterinin, banka tarafından sunulan mal ve hizmetleri satın alma potansiyelinin tümünden yararlanılıp yararlanılmadığı”

Veya başka bir deyimle

- “Müşterinin, banka tarafından sunulan mal ve hizmet alımları için ayırdığı paranın ne kadarının işletmeye, ne kadarının ise rakiplere aktığı”

gibi biraz daha karmaşık ölçüler ile ilgilenir.

c. Hesap veya Kart No / Müşteri No

Süreçler ve sistemler açısından bakıldığında, operasyonel sistemlerin birbirinden kopuk olarak tasarlanmış olması nedeniyle bunların bir “Müşteri Odaklı Bakış” altında birleştirilmesi çok zordur. İşin başında birbirine entegre olarak geliştirilmemiş bu uygulamaların, MİY açısından büyük eksiklikleri vardır. Eğer bir banka müşteri odaklı yönetim felsefesini tam anlamıyla uygulayabilmek istiyorsa tüm operasyonel ve analitik sistemlerini daha henüz işin başındayken bütünleşik olarak tasarlamalıdır.

d. Toplam Hesap Adedi / Gerçek Müşteri Adedi

2002 yılı itibarıyla herhangi bir bankanın üst düzey yöneticisine “Toplam kaç adet kredi kartı verdiniz?” veya “Toplam kaç adet vadeli hesabınız var?” şeklinde bir soru sorulduğunda muhtemelen %100 doğrulukta bir cevap alınır. Ancak yukarıdakine benzer şekilde, “Toplam

kaç adet müşteriniz var?” sorusuna alınabilecek cevap, çoğu kez “Yaklaşık” bir rakam olacaktır. Yukarıdaki maddede açıklandığı üzere, zamanında “ürün odaklı” olarak tasarlanmış olan mevcut operasyonel sistemler çoğu kez bir kuruluşun toplam kaç adet gerçek müşterisi olduğunu anlamasına bile engel teşkil eder.

e. Anket / Gerçek Davranış

Değişik sektörlerde faaliyet gösteren ve doğrudan müşteriye erişim olanağına sahip bulunan firmalar, MİY çözümleri kullanmaya başlamadan önce ne yazık ki, kendi müşterilerini tanımak için bu müşterilerin yaptığı işlemlerin ayrıntılı analizini gerçekleştiremiyorlardı. Müşteriler her ne kadar yaptıkları işlemlerle şirkete kendi yaşam biçimleri ile ilgili bir ipucu veriyorlarsa da, şirketler bunu anlayabilme yeteneğinden yoksundular. Bu durumda da şirketler için tek çare, davranışlarıyla açık ve net bir mesaj veren müşteriye sinirlendirmek pahasına da olsa, onların yaşam biçimlerini ve tüketim alışkanlıklarını anlamaya yönelik sorularla dolu anketler yapmaktı. 1980’li yıllarda MİY yaklaşımı ile tanışan dev kurumların en çok sorgulayarak kökten değişiklik yaptıkları bakış açıları ve pratikler arasında bir de bu yer aldı. Daha sonraki bölümlerde bir takım analitik metodlar kullanılarak yapılan müşteri davranışları analizlerinin işletmeye ne kadar büyük faydalar sağladığına değinilecektir.

f. Ürün Karlılığı / Müşteri Karlılığı

Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımı ve çözümleri, şirketlerin “Müşteri Karlılığı”nı ölçebilmelerini ve

- Gerek müşteriye bir birey olarak
- Gerekse müşteri segmentlerini bir grup olarak

incelemelerini mümkün kılmıştır. Ürün karlılığını doğru olarak ölçen ve bu konuda doğru adımları atabilen şirketlerin, müşteri karlılığını da yönetebilmeleri durumunda başarılı olmamaları için bir neden yoktur. Ancak burada tekrar ve özellikle vurgulanması gereken “Ürün karlılığını doğru ölçemeyen ve bunu yönetemeyen şirketlerin müşteri karlılığı yönetiminde de başarılı olamayacakları” gerçeğidir. Dolayısıyla, karlılık sorunu olan şirketlerin, MİY çözümlerini kullanmaya başlamaları ile bu sorunun ortadan kalkacağı şeklinde bir beklenti içine girmemeleri gerekir.

4.6 Varlık Yönetiminde Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi

Varlık yönetimi en kısa tanımı ile yüksek geliri ve önemli miktarda birikimi bulunan kişilere, kişiye özel yatırım ve finansman hizmetlerinin sunulmasıdır. Gayrimenkul dahil 1 - 30 milyon Dolar arasında varlığa sahip olan kişiler ‘Yüksek Varlık Sahibi’, 30 milyon Dolar üzerinde varlığı bulunan kişiler ise ‘Ultra Yüksek Varlık Sahibi’ olarak nitelendirilmektedir. Bugün varlık yönetimi hizmeti sunan finans kuruluşlarının iştahını kabartan varlıklarının toplamı 27 trilyon Dolar’a ulaşan, 7.1 milyon kişi bulunmaktadır. 1980’lerden bu yana sözkonusu kitlenin sayısında yılda ortalama %6-10 oranında artış olmasına rağmen , 2001 senesinde bu oran %3 ile sınırlı kalmıştır. Global ekonomik durgunluk ve sermaye piyasalarının kötü performansı bu azalışın temel nedenleridir. Ancak bunun bir geçiş dönemi olduğu ve büyüme oranının önümüzdeki senelerde ortalama %8 olacağı tahmin edilmektedir. (www.garanti.com.tr)

‘Yüksek Varlık Sahibi Kişiler’ geleneksel olarak portföylerinde yüksek getirili bonolar ya da hisse senetlerine ağırlık verme eğiliminde olan yatırımcılardır. Genellikle riskli ürünlere yatırım yapma eğiliminde olan bu kişilerin davranış biçimlerinde, içinde bulunduğumuz global ekonomik koşullar nedeni ile değişiklikler olmaya başlamıştır. Dünya borsalarındaki ciddi düşüşler ve bazı bonolardaki risklerin artması sonucu bu kişiler artık varlıklarını kısa sürede ikiye katlamaktan çok, korumayı tercih etmektedirler.

Varlık yönetimi hizmeti veren finans kurumları müşterilerinden belli bir servis ücretinin yanısıra portföy tutarı ya da getiri üzerinden komisyon almaktadırlar. Sağlanan getiri üzerinden komisyon almak daha yaygın bir uygulamadır. Geçtiğimiz yıl sermaye piyasalarının kötü performansı sonucu varlık yönetimi gelirleri çeşitli ülkelerde ortalama %70’e varan oranlarda düşüş göstermiştir. Sektördeki çok yoğun rekabet de dikkate alındığında gelirleri düşen kurumlar için aşağıdaki noktalar büyük önem kazanacaktır;

- Müşterileri çok daha iyi tanımak, yatırım tercihlerini takip ve analiz etmek,
- Yeni, kişiye özel ürünler geliştirmek,
- Müşterilerin gelir analizlerini daha etkin yapmak ve sadece kâr elde edilen müşterilere yönelmek.

Ayrıca kısa vadede, düşen gelirler birçok kurumu maliyet düşürücü tedbirler almaya zorlamıştır. Önümüzdeki günlerde maliyetlerini kontrol edebilen ve ölçek ekonomisini yakalayabilenlerin dışındaki kurumların faaliyetlerine devam edebilmesi oldukça

güçleşecektir. Diğer taraftan varlık yönetimi için ayrılan yıllık 2.7 milyar dolar'lık bilişim teknolojisi harcamalarının önümüzdeki yıllarda da ortalama %5 oranında artış göstermesi beklenmektedir. Bu durumun temel nedeni müşteri ilişkileri yönetimine daha fazla yönelerek müşterilerin isteklerine daha iyi cevap verebilmek ve müşteri karlılığını yakından takip ederek, kar elde edilmeyen müşterileri tekrar gözden geçirmektir. Bunun yanı sıra bankalar özellikle sistem güvenliklerine her zamandan daha fazla yatırım yapmak zorundadırlar. Özellikle 11 Eylül saldırısından sonra bireylerin bilgilerinin çalınması ihtimaline karşı tüm kurumlar eskisinden çok daha fazla dikkatlidir. Yapılan araştırmalarda 11 Eylül'den sonra, müşterilerin hem portföylerinin güvenliği hem de bilgilerinin gizliliğine verdikleri önemin arttığı görülmektedir. (www.garanti.com.tr)

'Yüksek Varlık Sahibi Kişiler' için bilgilerinin gizliliği herşeyden önce gelmektedir. Bu kriter varlık yönetimi hizmetleri verilmeye başlandığı günden itibaren değişmeyen tek özellik olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra kişiye özel hazırlanmış ürünler de önemini giderek arttırmaktadır. Son günlerdeki en önemli değişim ise bireylerin daha az risk alarak varlıklarını agresif bir şekilde arttırmaya çalışmak yerine koruma eğilimidir. Göreceli olarak düşük servete sahip kişiler daha fazla getiri için risk alırken, servet büyüdükçe yatırımcılar daha az riskli portföyleri tercih etmektedirler.

Günümüzde varlık yönetimi şirketleri öncelikli görevi olan yatırımları yönlendirmenin yanı sıra, müşterilerinden gelen talep üzerine çok daha özelliikli ihtiyaçlarına da cevap vermektedir. Söz konusu hizmetler 5 ana başlık altında toplanabilir:

1. Aktif Yönetimi: Bireylerin yatırımlarının tercihleri çerçevesinde yönlendirilmesi.
2. Borç Yönetimi: Kişiye özel kredi imkanlarının sunulması. Finans kurumları özellikle konut kredilerinde uzmanlık hizmeti sunmaktadır.
3. Vergi Yönetimi: Kişilere özel vergi stratejileri ve varlık transferi üzerine danışmanlık hizmetlerinin verilmesi.
4. Risk Yönetimi: Bireylerin iş alanlarındaki finansal risklerini ortadan kaldırabilmek için finansal ürünler ve sigorta ürünlerinin sunulması.
5. Hayır İşleri Yönetimi: Bireylerin, vergi avantajları da gözönüne alınarak, sosyal yardım organizasyonlarının düzenlenmesi ve bu organizasyonlara danışmanlık hizmeti verilmesi.

Son günlerde yapılan araştırmalar, varlık yönetiminde müşteri sadakatinin düşük olduğunu

göstermektedir. Araştırma sonuçları, aldıkları hizmetten memnun olmadıklarını söyleyenlerin oranının %22 olmasına rağmen, çalıştıkları kurumu değiştirmeyi düşünenlerin oranının %43 olmasına dikkat çekmektedir. Çalıştığı finansal kurumu değiştirmeyenlerin en önemli gerekçesi ise %31 ile alternatiflerin yetersiz olmasıdır.

Olumsuz ekonomik koşullara rağmen, kişilerin kendilerine özel ürünler talep etmesi nedeni ile, varlık yönetimindeki pazar gittikçe büyümektedir. Son iki senedir gelirler düşse de sektördeki %60'lık büyüme, varlık yönetiminin ne denli önemli bir gelir kaynağı olabileceğini göstermektedir. Düşen gelirlere karşılık maliyetlerini kontrol edebilen ve şirketiçi verimliliği yakalayabilen finansal kurumlar müşterilerin isteklerine cevap verdikleri sürece kar etmeye devam edeceklerdir. Burada en önemli göstergelerden biri çalıştığı kurumu değiştirmek isteyenlerin oranının %43 ancak alternatif olmadığını belirtenlerin oranının %31 olmasıdır. Bankalar ve diğer varlık yönetimi şirketleri de bu amaçla MİY'e verdikleri önemi arttırarak müşterilerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilme amacındadırlar. Aynı zamanda sistem güvenliklerini ve müşteri takip sistemlerini geliştirebilen kurumlar avantajlı durumda olacaklardır. Bir yandan faaliyet giderleri düşürülmeye çalışılırken, diğer yandan da teknolojiye yatırım yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu durumda, özkaynakları güçlü olan büyük bankalar önümüzdeki dönemde başarıyı yakalamaya aday olacaklardır. Ancak, çok ayrıcalıklı hizmet verebilecek olan küçük varlık yönetim şirketleri de bu pastadan pay alacaktır.

5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE KULLANILAN ANALİTİK YÖNTEMLER

Bankalar yakın geçmişe kadar müşterilerini, onların oturduğu semt, gelir durumu, aile yapısı, kullandığı arabanın markası gibi temel demografik bilgilerini kullanarak bir dereceye kadar tanıyabiliyorlardı. Ancak, müşterilerin sabit, demografik bilgilerinin yanı sıra, yaptıkları bir takım işlemler de vardı. Sözgelimi, ortalama bir müşteri, bir bankanın sunduğu birçok ürünü değişik hizmet kanallarından kullanabilmektedir. Burada hemen akla gelen sorulardan sadece birkaçı şöyle olabilir:

- Kredi kartını kim, nerede, ne zaman ve ne satın almak için kullanıyor?
- Kimler hangi ürünleri yılın hangi aylarında, aynı hangi günlerinde kullanıyor?
- Kimler, ne zaman tatile çıkıyor?
- Bugüne kadar en ucuz hizmet kanalı olan ATM'i kullanan bazı müşteriler, artık neden en pahalı kanallardan biri olan "Call centre"i kullanmaya başladılar?

Bütün bu soruların cevabını bulmak için, hiç kuşkusuz ki, müşterilerin gerçek davranışlarını detaylı analiz etmek gerekmektedir. Bunu elde etmek için kullanılan bilgi bankaların ellerinde birikmiş olan "Detaylı işlem verileri" dir.

Müşteriler, her türlü mal ve hizmet alımları da dahil olmak üzere, yaptıkları her işlemde, şirketlerin eline yüzde yüz doğrulukta bir ipucu verir. Bu ipucu, kişilerin yaşam biçimini, satın alma eğilimlerini, tüketim alışkanlıklarını, sunulan hizmet kanallarını kullanma veya kullanmama durumunu açıkça ortaya koyar. Aynı zamanda, bankaların bu ipucunu toplaması için müşterilerin özel hayatına müdahale etmeleri, rahatsız edici sorular sormaları ve anket yapmaları gerekmez. Bugüne kadar verimli bir şekilde kullanılamayan bu paha biçilmez bilgi artık pazarlama, ürün geliştirme ve satış stratejilerine bir numaralı kaynak olarak değerlendirilmek üzere sistemlerde yer almaktadır.

Müşteri işlemlerinin detaylı analizinde bu sözü edilen yolu seçen bankaların tümü, bu hedeflere ulaşabilmek için, en değerli insan kaynaklarını bu projelere yönlendirmiş, teknolojiye yatırım yapmış, uzun vadeli ve büyük beklentiler içine girmişlerdir. İşe ilk başlayanlar olumlu sonuçları daha yeni almaya başlamışlar ve rekabet avantajını elde etmişlerdir. Bu konuya doğru yaklaşan ve doğru olarak yararlanan şirketler, müşteri ilişkileri

yönetiminin bir bina veya köprü projesinden farklı olduğunu, bunun yaşayan bir proje olduğunu ve aslında bir anlamda “Yaşam biçimi” olduğunu anlayarak organizasyonlarını ve her türlü stratejilerini bu göre güncellemişlerdir.

MİY projelerinin tartışmasız “Kalbi” olan veriambarı uygulamaları sayesinde bankalar, işlemlerin detaylı analizi ile müşterilerin gerçek davranışını kavradılar ve bu bilgiyi

- Doğru zamanda
- Doğru müşteriye / müşteri segmentine
- Doğru ürünü / hizmeti
- Doğru fiyattan
- Doğru hizmet kanalından

sunma amacıyla kullanmışlardır.

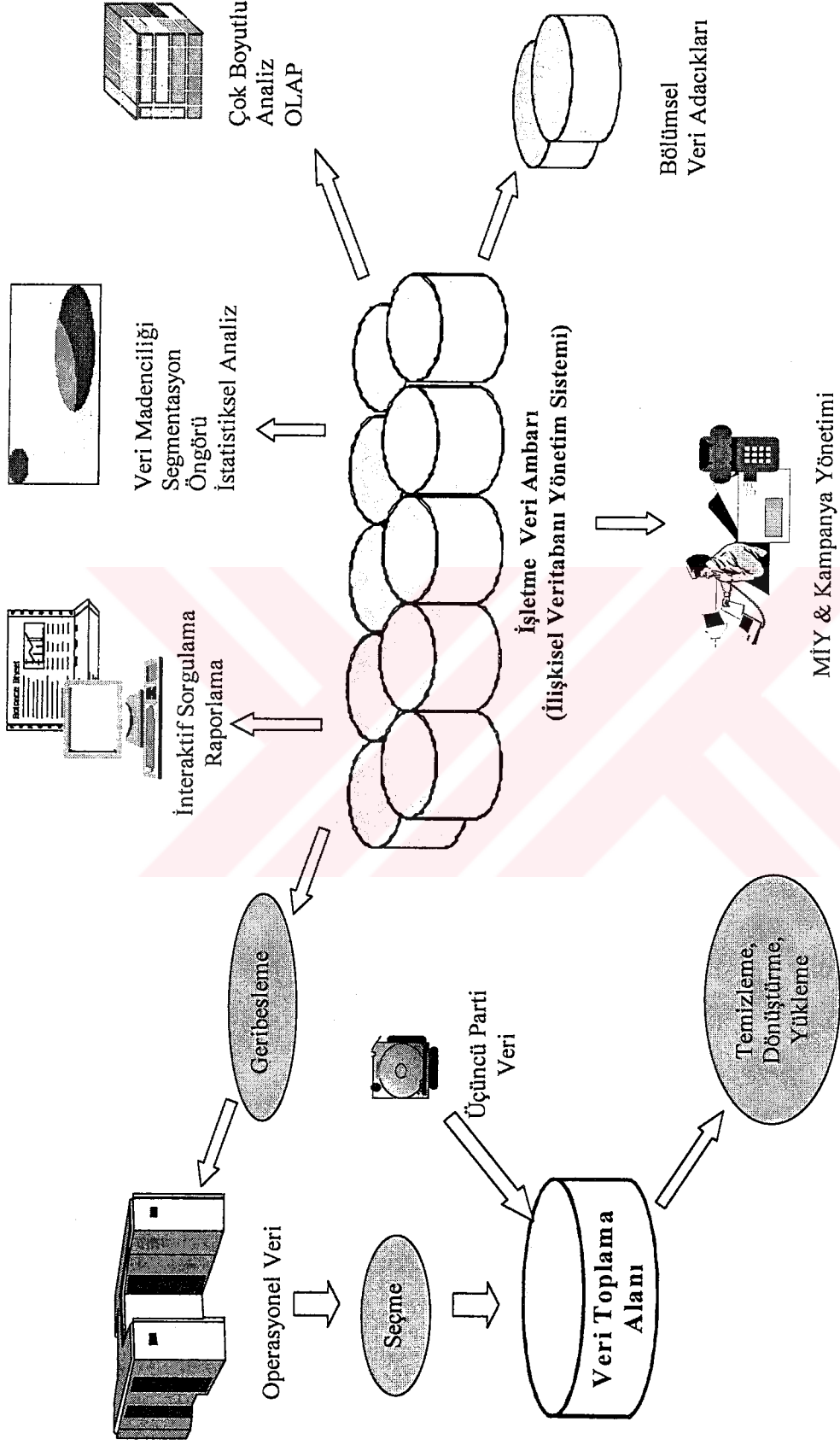
5.1 Veriambarı

Tüm bu anlatılanlar her müşteriye ait bilginin bulunduğu tek bir veri tabanı olsaydı çok daha kolay olurdu. Gerçekte ise bir müşterinin tam resminin ortaya çıkması bir mozaik gibidir. Her küçük parça farklı yönlerden gelir. Ancak tüm bu farklı parçalar bir araya geldiğinde müşterinin karakteristikleri ve davranışları hakkında bir bütün görüntüyü oluşturur.

Kurum ve kuruluşların en kritik değerlerinden biri olan bilgi, zamanla birikir ve yönetimi güçleşir. Bu nedenle son yıllarda gündeme gelen veri ambarı projeleri, kurumsal bilgi teknolojileri ve uygulamalarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Veriambarı, çok çeşitli kaynaklardan elde edilmiş ve iş amaçlarına yönelik şekilde son kullanıcı için ulaşılabilir ve işlenebilir hale getirilmiş verinin, toplandığı tek, bütün ve tutarlı deposudur.

Şekil 5.1’ de tüm bileşenleriyle birlikte ilişkisel veritabanı yönetim sistemi gösterilmektedir.



Şekil 5.1 İlişkisel veritabanı yönetim sisteminde veriambarı

Veri ambarlarında, veri, zaman boyutlu, konu bazlı saklanır ve değiştirilemez. Veri ambarlarının, en önemli ve kritik özelliklerinden biri entegre bir yapıya sahip olmasıdır. Ayrıca, pek çok değişik kaynaklardan gelen verileri kendi bünyesinde çeşitli boyutlarda analiz edilebilir şekilde toplar. Böylesine büyük tümleşik bir mimari yapı, kuruluş içindeki tüm işlemleri kapsaması açısından büyük avantajlara sahip olmasına karşın, geliştirilmesi zaman alır ve maliyet açısından bazen yüksek bedellerin ödenmesini gerektirir. Alt seviyede bazı iş alanlarını kapsamaya çalışan veri adacıkları, maliyet açısından daha hızlı geri dönüş sağlar, diğer yandan gelecekte firmanın gideceği yönle ilgili bazı uyumsuz yapıların da ortaya çıkmasına neden olabilir.

Her bilgi parçası bankanın müşteriyle iletişimde olduğu farklı kaynaklardan gelmektedir. Örneğin bir pazarlama elemanı bir ürün sunarken müşteri hakkında belli bir izlenim edinir. Aynı şekilde bir müşteri bir problemi nedeniyle çağrı merkezini aradığında memnun veya şikayetçi olarak bir bilgi verir. Tüm bu iletişim olanaklarının olduğu yerlere “temas” noktaları denir. Buralar müşteri hakkında en iyi bilgiyi veren yerlerdir. Bu şekilde müşteri bilgisi mevcuttur ancak ayrı ayrı bulunmaktadır.

1980 lerin ortalarında bankalar bu problemi çözmek için Pazarlama Müşteri Bilgisi Dosyaları (Marketing Customer Information Files, MCIFs) dizayn etmişlerdir. (Berson vd., 1999) Adından anlaşılacağı gibi bu sistem veritabanının yapısından çok dosyalar şeklindeydi. Ancak ileride veri ambarının yapacağı görevin bir benzerini yapmaktaydılar. Bunlar komplike ve büyük dosyalar olduklarından (ilişkisel veritabanı yapısı mevcut değil) sorgulanması ve güncellenmesi de zordu. Ancak yine de ilk defa müşterileri kişisel düzeyde inceleyerek pazarlama aktiviteleri planlabilmektedir. Bir ürüne sahip olmayan bir müşteriye promosyon ürünü sunulabilmekte ve satın alma bilgileri izlenebilmektedir.

Bir veri ambarı oluşturma aşamaları özetleme, dönüştürme ve yüklemedir. Herhangi bir veri ambarı, kuruluşun hemen her köşesinden bilgi toplar. Ayrıca, bir kuruluşa dışarıdan gelen bilgiler de (pazar araştırma raporları, iş analizleri vb.) veri ambarı bilgisinin ayrılmaz bir parçasını oluşturur. Sürekli akan bu bilgiyi toplamak, temizlemek, bir forma sokmak, saklamak ve bilgiyi yönetmek için güçlü araçlara gereksinim duyulur. Dönüştürmeyi sağlayan veri dönüştürme ürünleri farklı kaynaklardan akan verilerin özetlenmesi, dönüştürülmesi ve konsolide edilmesi için gereken yazılım araçlarını sağlar.

Bir başka önemli aşama ise eldeki verilerin olabildiğince ‘temiz’ olmasını sağlamaktır.

Herhangi bir veri ambarı ya da veri adacığı için en standart konulardan biri de erişilen verinin güncel olmasıdır. Uygulama geliştirenler, bu aşamanın ilk adımında, hangi verilerin veri adacığı içinde yer alıp almayacağını ayırt etmek gibi bir zorunlulukla karşı karşıya kalır. Öncelikle geçerli veri tiplerinin ya da değerlerinin belirlenmesi, geçersiz ya da tekrarlanan verilerin elenmesi gerekir.

5.2 Veri Madenciliğı

Veri Madenciliğı, toplanmış veri içinde faydalı ancak keşfedilmemiş parçaları bulmayı amaçlayan bir teknoloji bütünüdür. Veri Madenciliğinin amacı, müşterilerin geçmiş aktivitelerine dayanarak gelecekteki davranışlarını öngörmeye yönelik karar verme modelleri geliştirmektir. (Berry ve Linoff, 1997)

Pek çok ileri gelen firma çok büyük boyutlardaki veritabanlarındaki müşteri satın alma alışkanlıklarına dair önceden bilinmeyen ve potansiyel olarak çok değerli olabilecek bilgilerin yeraldığını farketmişlerdir. Veri Madenciliğı, en kolay tanımıyla veritabanındaki ilişkili veri örneklerinin bulunmasının otomatikleştirilmesidir. Örneğin bir özellik, evli ve çocuklu erkeklerin evli ve çocuksuz erkeklere oranla iki kat daha fazla spor araba kullandıklarını gösterebilir. Bu bilgi bir araba üreticisinin pazarlama müdürü için çok değerli bir bilgi olacaktır.

Yine de veri madenciliğı bir sihir değildir. Uzun yıllar boyunca istatistikçiler veritabanlarını istatistiksel olarak anlamlı ilişkisi olan veri örnekleri bulmak için araştırmışlardır. Veri madenciliğı, iyi kurulmuş istatistiksel ve öğrenen teknikler kullanarak müşteri davranışlarını öngörebilir. Bugün teknoloji veri madenciliğini otomatikleştirmiş, kurum veri ambarıyla bütünleştirmiş ve analizlerde kullanılmak üzere anlamlı bir şekilde kullanıcılara sunmuştur.

Örneğin finans endüstrisi ele alındığında, bankaların karlarının büyük bir kısmını müşterilerinin en üstteki %5' inden elde ettikleri görülmektedir. Başarılı olmak için işletmeler bu müşterilerle olan çalışma paylarını daha da arttırmalıdır. Örneğin, karlı bir bireysel müşterinin pek çok banka hesabı, araba ve ev kredi, aktif bir yatırım portföyü vardır. Normal olarak banka, bu tip müşterileri mümkün olduğunca elde tutmanın ve ilişkiyi derinleştirmenin yollarını arayacaktır. Bu mekanizmada müşteriyle ilgili dağınık tüm bilgiler bir müşteri veri ambarında toplanmalı, bu bilgileri yönetecek, hızlı ve kolay bir şekilde analiz edecek araçlar sağlanmalıdır. Böylece yeni karlı müşteriler bulunacak, onların ihtiyaç ve davranışları anlaşılacak ve onlara yönelik kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet sunulacaktır. Sonuç daha etkili müşteri kazanımı ve daha uzun süre elde tutulması olacaktır.

Veri Madenciliği nin en önemli özelliği geçmişle ilgili model kurma yerine geleceği öngörebilme kabiliyetidir. Çizelge 5.1’de geleneksel araçlarla veri madenciliğinin farkı gösterilmektedir.

Çizelge 5.1 Geleneksel araçlarla veri madenciliğinin farkı (Berson vd., 1999)

Geleneksel Araçlar Geçmiş Dönemi	Veri Madenciliği Geleceği Öngörür
İnceler	
Geçen ayın harcamalarını yazdırır.	Gelecek ayın talebini öngörür ve açıklar
Geçen postalama pazarlamasının en başarılı müşterilerini listeler	Gelecek dönemdeki postalama maliyetlerini düşürmek ve başarı oranını arttırmak için mikro pazarı tanımlar
Bu model geçen seneki iptal edilen anlaşmaları gösterir.	Bazı müşterilerin neden rakiplere gittiklerini açıklar. İşletmenin farkında olmadığı müşteri davranışları ile ilgili yeni veriler bulur.

5.3 Veri Madenciliğinin Amaçları

Çoğu firma Veri Madenciliği ni şu amaçlarla kullanır.

- **Saklı Bilginin Keşfi:** Bilgi keşfinin amacı, gizli ilişkileri, veri parçalarını veya korelasyonları bir işletmenin veri tabanında depolanmış veri yığınlarından ortaya çıkarmaktır.
- **Veriyi Görünür Hale Getirmek:** Analistler koca bir veritabanındaki depolanmış bilgi yığınlarını anlamlı hale getirmelidir. Analizden önce veriler “kullanılabilir” ve görsel olarak sunulabilir şekle sokulmalıdır.
- **Verinin Düzeltilmesi:** Veritabanının bütünü incelenirken işletmeler tamamlanmamış, yanlış ve güvenilir olmayan bilgiler bulmuştur. Veri Madenciliği teknikleri

problemleri tanımlama ve çözümlemede en tutarlı yoldur.

5.4 Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Veri Madenciliği İlişkisi

Müşteri ilişkileri yönetimi, işletme ile müşteri arasındaki etkileşimi ve iletişimi yöneten bir süreçtir. MİY uygulamalarının ilk kullanıcıları veritabanından faydalanan pazarlamacılarıdır. Amaçları müşteri ilişkilerini otomatikleştirmektir. Başarılı olmak için veritabanı pazarlamacıları ilk olarak pazarı farklı özelliklere ve karlılık seviyelerine göre müşteri segmentlerine ayırmışlardır. Daha sonra belirlenen kişisel davranışlara göre kampanyalar tasarlanıp yürütülmüştür.

Pazar segmentlerinin belirlenmesinde ilk iş müşteriler ve onların satın alma davranışları hakkında bilgi edinmektir. Teoride ne kadar çok bilgi varsa o kadar iyidir mantığı vardır. Ancak pratikte, pazarlamacılar ham veri yığınları arasında değerli bilgiyi bulmakta çok zorluk çekmektedirler.

Veri madenciliği uygulamaları müşterilerin satın alma davranışları hakkındaki değerli bilgileri bulma sürecini otomatikleştirir. Veriyi inceledikten sonra pazarlamacılar sonuçlarla kampanya yönetimi programlarını beslemelidir. Böylece tanımlanan pazar segmentlerine yönelik kampanyalar yürütülebilir.

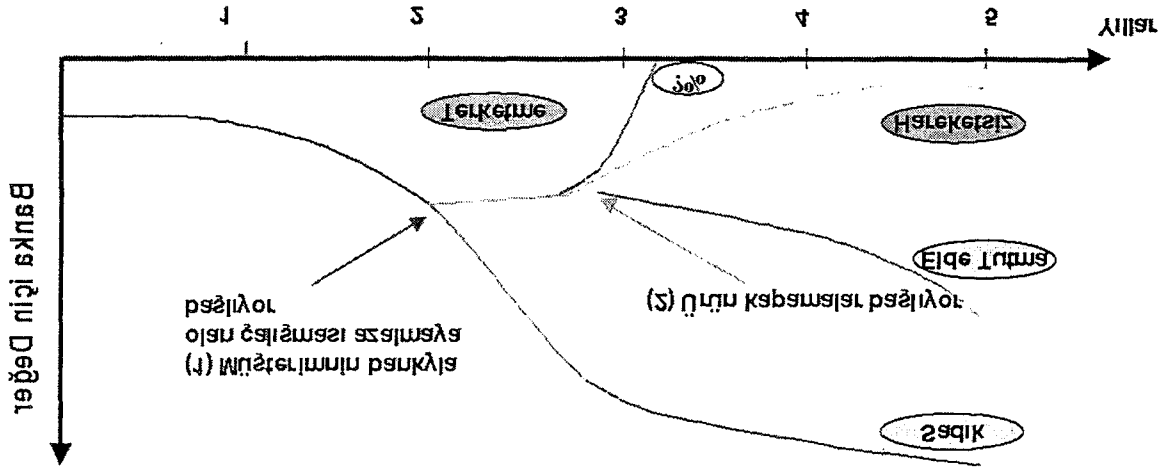
Veri madenciliği, pazarlama elemanlarına kampanyaları daha etkin ve kesin bir şekilde yönlendirmelerine yardımcı olur. Aynı zamanda kampanyaların, müşterilerin istek, ihtiyaç ve gereksinimlerine daha uygun bir şekilde tasarlanmalarını sağlar.

Eğer gerekli bilgi veritabanında yer alıyorsa veri madenciliği projesi herhangi bir müşteri davranışını sanal olarak modelleyebilir. Anahtar gereken, güncel problemlerle ilişkili veri örnekleri bulmaktır.

Veri Madenciliği nin cevap aradığı tipik sorular şunlardır:

- Hangi müşteriler kredi kartı kullanımını azaltacak ya da bırakacak?
- Bir müşterinin elektronik posta yoluyla sunulan bir ürünü-hizmeti alma olasılığı nedir?
- Bir müşterinin, bankayı terketme olasılığı nedir?

Bu sorulara bulunacak cevaplar müşterileri elde tutmayı, kampanya geri dönüş oranını arttırmayı dolayısıyla çapraz satış ve yatırımın geri dönüşünü artırır



Şekil 5.2 Veri Madenciliği ile müşteri geri kazanma

Şekil 5.2' de bankayı terketmek üzere olan müşterilerle ilişkiler geliştirilmiş ve istenen müşterilerin büyük bölümü elde tutulmuştur. Bu yapılırken;

- Müşterilerin bankayı neden terk ettikleri anlaşılmalı ve bunu engellemek için erken uyarı sistemi geliştirilmeli
- Bu proje müşterilerin geçmiş zaman sürecindeki davranışlarının tümünü almalıdır. Anlık görüntüler sağlıklı bilgi vermeyecektir.

5.5 Skorlama

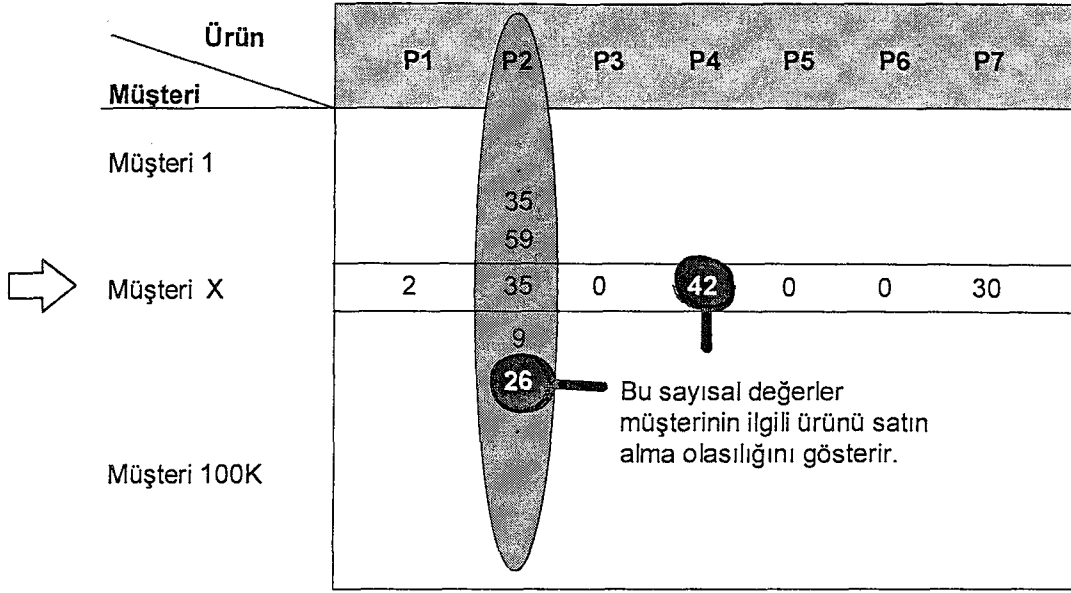
Veri Madenciliği, müşteri davranışlarını öngörmek için veritabanındaki girdileri kullanarak model kurar. Bu davranışlar vade sonunda işletmeyi terk etmek, çapraz ürün satın alımı, daha pahalı bir havale işlemi yerine ATM kartını kullanma eğilimi ve benzerleri olabilir.

Modelin sağladığı öngörü "skor" olarak tanımlanabilir. Nümerik bir değer olan skor veritabanındaki her bir kayıta işlenir ve belli bir davranış gösteren müşteri kaydıyla olan benzerlik katsayısını gösterir.

Örneğin, işletmeyi terketme modelinde yüksek bir skor müşterinin terketmek üzere olduğunu gösterirken, düşük skor tam tersi anlamına gelir. Bir grup müşteri skorlandıktan sonra bu nümerik değerler kampanyalar için en uygun kitlenin seçilmesini sağlar.

Ürün satın alma eğilimi modellemesi satışları artırmak için uygulanmalıdır. Şekil 5.3' de müşterilerin belli ürünlere yönelik satın alma eğilimleri sayısal olarak gösterilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi birimi tarafından karar verilen bir alt değer üstünde olan müşterilere, ilgili

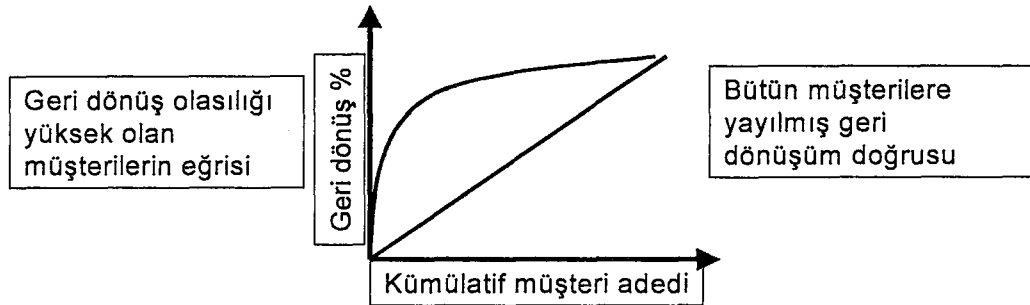
ürünle ilgili hedefe yönelik kampanya yapılması başarı oranını artıracaktır.



Şekil 5.3 Ürün satın alma eğilimi

5.6 Veri Madenciliği Modelinin Getirisi

Şekil 5.4' teki kazanç grafiği, veri madenciliğinin getirisini göstermektedir. Diyagonal çizgi rassal olarak seçilmiş hedef kitlenin kampanyada sunulan ürün ve hizmete olumlu geri dönüş sayısını vermektedir. Bu senaryoda yanıt sayıları hedef kitlenin büyüklüğüyle doğrusal olarak artmaktadır.



Şekil 5.4 Geri dönüş eğrisi

Üstteki eğri ise veri madenciliği kullanılarak belirlenmiş hedef kitleden beklenen olumlu geri dönüş sayısıdır. Aynı hedef kitle boyutunda incelendiğinde, veri madenciliği ile belirlenmiş kitle, rassal olarak seçilmiş kitleye göre daha fazla pozitif yanıtlar içerir. Arada kalan alan modelin kalitesini gösterir. Eğri ne kadar genişse model o kadar başarılı olmuş olur.

6. MÜŞTERİ VERİMLİLİĞİNİ ARTTIRMAYA YÖNELİK BİR MODEL TASARIMI

6.1 Modelin Stratejik Yapısı

1. Müşteriyi Tanıma

Şekil 6.1’ de gösterildiği gibi bir MİY stratejisinin gerekli başlangıç noktası müşteriyi tanımadır. Bir işletme müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarına yönelip onlara değer yaratmayı ancak bu istek ve ihtiyaçların ne olduğunu anlayarak başarabilir.

➤ Girdi: Müşteri Bilgisini Topla ve Entegre Et

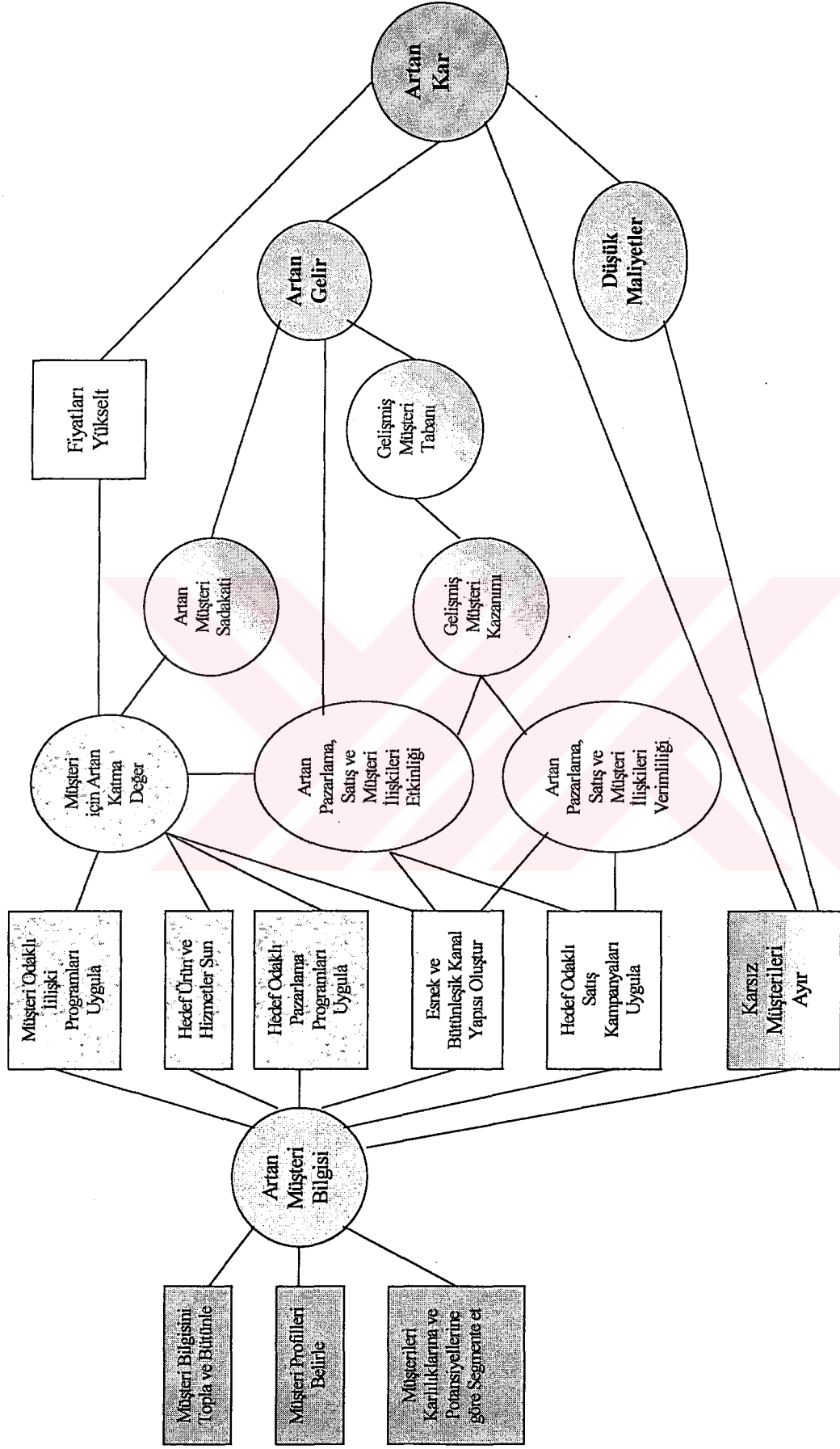
Müşterileri tanımanın ilk adımı çok çeşitli kanallardan gelen bilgiyi toplamak ve entegre etmektir. Toplanacak veri şunları içerir:

- Demografik veri
- Satın alma ve hizmet geçmişi
- Şikayetler ve diğer müşteri-banka iletişiminde gelen bilgiler

Kaynaklar, farklı kanallardan gelen işletme içi ya da pazar araştırmalarından elde edilen işletme dışı bilgiler olabilir. Müşteri bilgisi aynı zamanda müşterilerin pazarlama ve satış kampanyalarında verdikleri cevapları da içerir. Toplanan veriler iki amaçla kullanılır:

1. Müşteri ile olan ilişkiye yeni şekil vermek için müşteri profili yaratmak
2. Uygun ürün/hizmet ile uygun pazarlama, ilişki ve ayrıştırma programları geliştirebilmek için müşterileri segmentlere ayırmak

Bilgiyi toplama genellikle çoklu kanallardan gelen veriyi entegre edebilecek veriambarrının gelişimini gerektirir. Müşteriyi anlamak için gerekli veri, bilinçli aktiviteler için işletmenin tümüne yayılmalıdır. Entegrasyon çok önemlidir. Çünkü müşteriyle etkileşimde olan herkes müşteri hakkındaki tüm yapıya hakim olmak zorundadır.



Şekil 6.1 Modelin stratejik yapısı (Sue ve Morin, 2001)

➤ **Girdi: Müşteri Profili Yarat**

Müşteri profilleri, demografik karakteristikleri, ihtiyaçları, istekleri, satın alma özelliklerini, kanal kullanımlarını ve bireysel müşterilerin davranışlarını içerir. Bu bilgiler tüm temas noktalarında kullanıma açık olmalıdır.

➤ **Girdi: Müşterileri Potansiyelleri ve Karlılıklarına Göre Segmente Et**

80-20 kuralı, işletme karının %80' i müşterilerin %20' sinden elde edildiğini iddia eder. Bu nedenle bu en karlı %20' lik kısmın kimler olduğunu bilmek, şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çaba göstermek çok mantıklıdır.

➤ **Çıktı: Artan Müşteri Bilgisi**

Müşteri bilgisinin en önemli kısmı karlılıktır. Zaten tüm bu stratejik yapının ana amacı karlılığın artırılmasıdır. Müşteri karlılığına ek olarak bir diğer bilgi ise karlı ve karlı olabilecek müşteri segmentlerine değer yaratacak bilgidir;

- Ne gibi ilişkiler katma değer sağlar? (Sadakat Programları gibi)
- Müşteri segmentinin değer algılayışı nedir ve değer pazarlama aktiviteleri ile nasıl artırılabilir?
- Hangi ürün ve hizmetleri hangi kanallardan sunmak gereklidir?
- Müşterilerin pazarlama ve satış kampanyalarına cevabı ne olacaktır?

Bir takım teknolojik araçlar kullanılarak müşteri verilerinden müşteri davranış ve özelliklerini anlamaya yönelik bilgiler ayıklanır. Bu sayede pazarlama ve ürün geliştirme programları desteklenir. Bu araçlar, raporlama, veri madenciliği, OLAP gibi sorgulama, analiz ve raporlama araçlarıdır.

2. Karsız Müşterileri Ayıklama

Tüm kuruluşların varoluş nedenleri, hissedarları için değer arttırmak, karsız müşterileriyle olan ilişkilerini azaltmaktır.

➤ **Girdi: Karsız Müşterileri Ayıkla**

Bankanın kendi isteğiyle müşterisiyle olan ilişkisini direk olarak kesmek mümkün değildir. Bu amaca, karsız müşteri segmentine yönelik;

- Onlara sunulan hizmetlerin azaltılması, kalitesinin düşürülmesi,
- Ürün / Hizmet fiyatlarının yükseltilmesi yoluyla ulaşılabilir.

➤ **Çıktı: Artan Kar**

Karsız müşterilerden gelen kayıplar elemine edilerek karlar artırılabilir.

➤ **Çıktı: Azalan Maliyet**

Karsız müşterileri ayıklamak MİY' in maliyetleri azaltma amacına ulaşmanın en direk yoludur.

3. Katma Değerin Arttırılması

Herhangi bir müşteri ilişkisinin temeli, müşteri için yaratılmış değerdir. Değer, müşterinin takdirini kazanan özelliklerdir. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Kalitenin, imajın, güvenilirliğin, pazarlama programlarıyla güçlendirilmesi
- Ürün ve Hizmetlerin kalitesinin artırılması
- Müşteri olumlu izlenimler bırakan banka-müşteri temas deneyimleri
- Sadakat ödüllendirme programları

Katma değer artırılması, müşteri/segment odaklı bir modelin uygulanmasını gerektirir. Bunun çok kısa bir sürede başarılmasını düşünmek gerçekçi olmayacaktır.

Katma değer arttırılmasında temel bileşen esnek ve bütünleşik kanal yapısının kurulmasıdır.

➤ **Girdi: Hedefe Yönelik Müşteri İlgi ve İlişki Programları Uygula**

Müşteri İlgi programları, müşteri yaşam döngüsünün her kademesindeki ihtiyaçları tatmin etmeye yöneliktir. Bu tip programların amacı, banka ile etkileşimi müşteri için kolaylaştırmaktır.

Müşteri ilişki programları, sadakat, müşteri farkındalık programları gibi, müşteri ilişkilerini geliştirmeye yöneliktir. Müşteriyi elde tutma programları, ilişki programlarının yan kolunu oluşturur. Bu aktiviteler özellikle müşteri kaybetme riskine odaklanırlar.

➤ **Girdi: Hedefe Yönelik Pazarlama Programları Uygula**

Hedefe yönelik pazarlama aktiviteleri, hedef pazar segmentlerinde değer yaratır. Bunu, o

segmentteki müşterilerin değer verdikleri özelliklerle bankanın ürün ve hizmetlerini ilişkilendirerek yapar.

➤ **Girdi: Hedefe Yönelik Pazarlama Programları Uygula**

Ürün ve hizmet sunumları, hedef segmentteki müşterilerin tanımlanmış ihtiyaç ve hizmet beklentilerine dayanarak geliştirilir. Ürün ve hizmetler geliştirildikten sonra işletme dağıtım kanallarını farklılaştırmalıdır.

➤ **Çıktı: Müşteri İçin Artan Katma Değer**

Stratejik Müşteri İlişkileri Yönetimi için kritik bir çıktıdır. Bir banka müşterisinin değerini sürekli artırmalıdır. Rakipler müşterilere sunulan değerlerin bir bölümünü ele geçirebilirler. Bu nedenle bankalar ürün ve hizmetlerini, müşterilerine sundukları değerleri sürekli yenilemeli ve geliştirmelidir.

4. Artan Değer Elde Etme

Bir banka müşterisini rahatsız etmeden ve aynı zamanda rekabet aantajını kaybetmeden müşteriden elde ettiği değer arttırabilir.

➤ **Girdi: Artan Fiyatlar**

Fiyat artışları, müşteriyle olan ilişkinin zarar görmemesi için çok iyi ayarlanmalı ve müşteriye uygun bir şekilde anlatılmalıdır.

➤ **Çıktı: Artan Kar**

Müşteri için oluşan değer artışından ileri gelen fiyat artışları, pazar payını olumsuz etkilememeli ve artan kara neden olmalıdır.

5. Müşteri İletişimi

Banka ile hedef segmentler arasındaki çoklu kanallar müşterinin bankaya kolay ulaşımını sağlamak ve maliyetleri düşürmek için tasarlanmıştır. Bu, aşağıdaki etkileşim boyutlarının tatmin edilmesiyle başılır:

- Müşteri için esneklik o anda müşteri için en kolay kanalın seçilebilmesine imkan vermektedir.
- Müşteri iletişiminin kişiselleştirilmesi onların profillerine dayandırılır. Kişiselleştirme müşteriye bir bireymiş gibi yanıt vermektedir. Belli karakteristikleri, koşulları,

özellikleri, bankayla bir geçmişli olan bir birey ister bir bilgisayar sistemiyle isterse bizzat bir kişiyle iletişimde olsun kişiselleştirilmiş hizmet almak ister.

- Bütünleşik demek, bir müşteri bir kanaldan banka ile iletişimdayken diğer kanalların da bundan haberdar olmasıdır. Müşteri bankayı tüm kanallarıyla bir bütün olarak görür ve tüm temas noktalarının onun kim olduğunu bilmesini ister.

Müşteri temas noktalarında destek vermek için bilgi sistemleri çok kritik rol oynar. Çoklu temas noktalarında müşterilere kişiselleştirilmiş cevap vermek, bankaların müşteri ilişkileri yönetiminde karşılaştıkları en önemli konulardan biridir.

➤ **Girdi: Esnek Entegre Kanal Yapısı Yarat**

Bu yapı içindeki kanallar çok çeşitli bilgi sistemleri tarafından desteklenmelidir. Örnek olarak gelişmiş çağrı merkezi teknolojisini alabiliriz. Etkileşimli Ses Yanıtlama ilk gelen çağrılara cevap verir. Otomatik Çağrı Dağıtıcısı çağrıları gidecekleri bir sonra temsilciye yönlendirir ve Bilgisayar Telefon Entegrasyonu otomatik olarak çağrı geldiğinde müşteri ile ilgili verileri cevaplayan görevlinin ekranına getirir.

Bu esnek ve bütünleşik kanalların aynı zamanda müşteri bilgisinin toplama ve güncellemede öncelikli yeri vardır. Bu kanallar sadece maliyeti düşüren yerler olarak görülmemeli aynı zamanda müşteriler için katma değer artırımında çok ihtiyaç duyulan önemli bilgilerin de sağlandığı merkezler olarak algılanmalıdır.

➤ **Girdi: Hedefe Yönelik Satış Kampanyaları Uygula**

Bu satış kampanyaları;

- Belli müşteri segmentelerine göre tasarlanmalıdır.
- Her segmente uygun ayrı ürün ve hizmet sunulmalıdır.
- Doğru kanallardan yapılmalıdır.
- Müşterinin satın alma ve kanal kullanma eğilimine dayandırılmalıdır.

➤ **Çıktı: Artan Pazarlama, Satış ve Müşteri İlgisi Verimliliği**

Verimlilik bir sonuca ulaşmak için sarfedilen çaba ve kaynakların büyüklüğünün ölçümüdür. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgi sonuçlar, ürün sorgulaması, ürün/hizmet alınması, kullanılması, bilgi güncellenmesi gibi müşteri işlemlerinin yapılmış olmasıdır. Bankanın,

müşteri iletişimine insan kaynağıyla girmesini azaltan ya da yok eden, müşteriye kendi-kendine hizmeti (self servis)imkanlı kılan kanallar, proses verimliliğini arttırır. Self servis ile müşteriler bankayla istedikleri anda işlemlerini gerçekleştirebilirler. Buna ek olarak bu tip elektronik kanallarla müşteri verisi verimli bir şekilde elde edilir, güncellenir ve müşteri bilgisi beslenir.

➤ **Çıktı: Artan Pazarlama, Satış ve Müşteri İlgisi Etkinliği**

Etkinlik, kişinin spesifik bir amacı yerine getirebilme yeteneğinin derecesidir. Satışta, müşterinin değer algılayışı yükseltilerek, iletişim kolaylığı esnek ve bütünleşik kanal yapısıyla artırılarak etkin olunabilir. Artan kanal alternatifleri aynı zamanda pazarlama ve müşteri ilgi etkinliğini de artırır. Kanal alt yapısına ek olarak, sistem uygulamaları da bu çıktıları elde etmek için gereklidir. Örneğin kampanya yönetimi sistemi, satış etkinliğini artırmak için gereklidir.

6. Müşteri Tabanı

Pazarın karlı segmentlerindeki payın büyümesi bankanın sahip olduğu karlı müşterilerinin sadakatlerinin artması yanında yeni ve karlı müşterilerin kazanılmasını ve karsız müşterilerin ayıklanmasını sağlayacaktır.

➤ **Çıktı: Gelişmiş Müşteri Tabanı**

Müşteri tabanının genişlemesi iki neden bağlıdır;

1. Yüksek müşteri sadakatinden dolayı elde tutulan müşterilerin artması
2. Artan satış etkinliği ve verimliliğinden dolayı yeni kazanılan müşterilerin artması

➤ **Çıktı: Artan Müşteri Sadakati**

Giderek daha bilinçli hale gelen müşterilerin sadakati elde ettikleri değeri algılayışlarına göre şekillenmektedir. Bilinçli müşteriler bankanın kendilerine sundukları ürün ve hizmetler hakkında çok daha gerçekçi değerlendirmelerde bulunabilmektedir. Artan müşteri sadakati de genellikle satışların ve dolayısıyla gelirlerin artmasına neden olur.

➤ **Çıktı: Gelişmiş Müşteri Kazanımı**

Yeni müşteri kazanımı yeni ilişkilerin kurulması anlamına gelir. Artan satış verimliliği yeni müşterilere satış yapmaya yönelik çabaları mümkün hale getirir. Artan satış etkinliği ise satış yapmanın olasılığını artırır.

7. Son Karlar

➤ Çıktı: Artan Karlar

Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin ana amacı müşteriler bazında değeri en yüksek seviyeye çıkartırken işletme karını artırmaktır. Bu amaca müşteri için artan değer yaratıp o değerın bir bölümünü işletmeye kazandırarak ulaşılır.

➤ Çıktı: Artan Gelirler

Gelirlerin artması aşağıdaki maddelerin mantıksal sonucudur:

- Müşteri tabanın genişlemesi
- Artan değer elde edilmesi
- Artan satış etkinliği

➤ Çıktı: Düşük Maliyetler

Maliyetlerin düşmesi;

- Artan pazarlama, satışve müşteri ilgi verimliliği ile
- Karsız müşterilerin ayıklanmasının direk sonucudur.

6.2 Modelin Kurulum Aşamaları

6.2.1 Operasyonel Başarı

Modelin bu aşamasında kanal otomasyonu, kalite süreçleri ve entegrasyon bileşenlerine değinilmektedir. Bu aşama, müşteri ilişkileri yönetiminin henüz yapılmaya başlanmamış olduğu, henüz temel bir takım verilerin bile toplanmamış olduğu bir ortamı tarif eder. Bu aşamada banka müşterileri “Müşteri Temas Noktası” diye adlandırılabilir olacak olan;

1. Şube
2. Çağrı Merkezleri
3. İnternet
4. Müşteri Destek Noktaları
5. ATM

gibi hizmet kanallarında işlem yapmakta, sunulan çeşitli hizmetlerden yararlanmakta, ürün ve hizmet alımlarını gerçekleştirmektedir.

Bu aşamada, ideal koşullarda

1. İşlemler, ilgili hizmet kanalında, bu hizmeti sunan kişi veya sistemler tarafından hatasız ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmektedir.
2. Operasyonel açıdan bakıldığında, gerek insanların kullandığı sistemler (bilgisayar, satış noktası terminalleri vs.) ve gerekse müşterilerin otomatik hizmet aldığı cihazlar bankanın ana merkezindeki bir bilgisayarla çevrim içi (on-line) ve gerçek zamanlı (Real-Time) iletişim halinde bulunmaktadır.
3. Tüm bu hizmet kanalları birbirine entegre çalışmakta, yani;
 - Müşteri her an her istediği noktadan hizmet alabilmektedir.
 - Müşteri değişik hizmet kanallarında aynı bilgiye tutarlı olarak erişebilmektedir.
 - İmkanlar dahilinde her türlü işlem, tüm hizmet kanallarından müşteriye sunulmaktadır.
 - Müşteri değişik hizmet kanallarını kullanırken istemediği sürprizlerle karşılaşmamaktadır.
 - Müşteriye sunulan kullanıcı arabirimi değişik hizmet kanallarında da olsa, bir tutarlılık içermekte, yapılan bir işlemede uygulamanın akışı birbirine benzemektedir.

6.2.1.1 Müşteri İle İletişim

Müşteriler çoğunlukla bir memnuniyetsizlik durumunda pazarlama veya Müşteri İlişkileri gibi bölümler tarafından okunan formlar, anketler ve şikayet/dilek mektupları göndermektedir. Bu aşamada, pazarlama veya benzeri bir bölüm, en iyi olasılıkla, müşteri dilek ve şikayetlerini değerlendirerek

1. İlgili müşteri temas noktasına durumu iletmekte
2. Gelen formları arşivde saklamakta
3. Dilek/Şikayet türüne göre sınıflandırmalar yapıp durumu üst düzey yönetime raporlamakta

4. İdeal koşulda ise müşterilerin bildirdiği sorunların kesin bir çözüme kavuşturulmasının takipçisi olmakta
5. Yine ideal koşulda, müşteriye bu konuda bilgilendirmektedir.

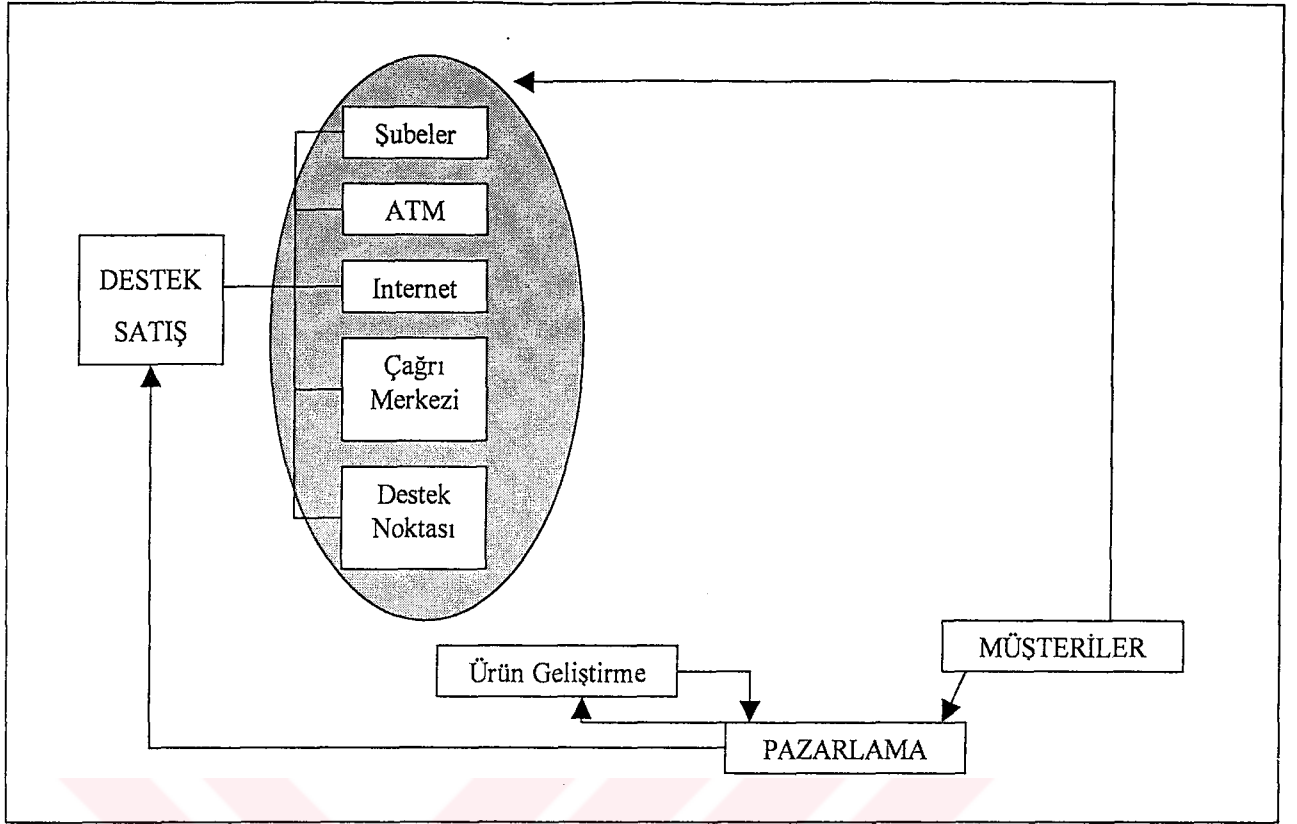
Operasyonel sistemlere yapılan teknolojik yatırım bu aşamada geri dönmeye başlamış, satış ve diğer hizmet kanalları teknoloji sayesinde verimli ve hatasız çalışma aşamasına gelmiş, entegre bir operasyon ortamı kurulmuştur.

Elbette bu aşamaya gelinmiş olması da, rekabetin ve müşterinin hiç umursanmadığı yıllara göre büyük bir ilerleme olarak nitelendirilebilir. Yine idela koşullarda, bu aşamaya gelmiş bir şirkette tüm çalışanlara “Müşteri Odaklılık” ve benzeri eğitimler verilmiş, doğrudan müşteri hizmetinde çalışıp çalışmadığından bağımsız olarak tüm çalışanlar müşteri hizmet kalitesi ve benzeri kavramların önemini anlamış durumdadırlar.

Tüm bu sayılan nedenlerden ötürü, geleneksel anlayışın dışına çıktığını düşünen birçok işletme bu ulaşılan durumun yeterli olduğunu düşünebilir. Ancak Müşteri İlişkileri Yönetimi açısından bakıldığında bu aşamada eksik olan noktalar vardır.

6.2.1.2 Birinci Aşamada Eksik Kalan Noktalar

Şekil 6.2’ de görüldüğü gibi, müşteri ile hizmet kanallarının arasında birer “işlem” vardır. Müşteri yaptığı her işlemde bankaya kendi yaşamı ile ilgili bir ipucu vermektedir. Ancak banka, müşteri davranışlarını analiz etmek gibi bir çalışma yapmadığı için, bu aşamada, bu bilgiden yararlanamamaktadır. Başka bir deyişle müşteri ilişkileri açısından en önemli veriler, anlamı bilgi haline dönüştürülememektedir. Şirket kendi müşterisini %100 doğruluk taşıyan bilgileri kullanarak tanımak yerine, tahmin, örnekleme, anket, pazar araştırması ve benzeri yöntemlere başvurmaktadır. Müşteri yaptığı hareketlerle davranışını ve bundan sonra ne yapacağını açıkça belirtmesine rağmen banka bu bilgiyi kullanmamaktadır.



Şekil 6.2 Kanal otomasyonu ve entegrasyon (Gel, 2002)

Bu aşamada yapılan pazarlama kampanyaları, geleneksel öğretinin ilerisine geçememektedir. Kampanyalar çoğu kez indirim ya da promosyon gibi herkesin yapabileceği etkinliklerin dışına çıkamamakta, biraz daha yaratıcı düşünen pazarlama çalışanları ise ellerindeki statik ve doğruluğu tartışılabilir olan bilgilere göre (genelde demografik bilgiler) son derece sığ bir segmentasyon çalışmasına yönlenebilmektedir.

Tüm bu gerçekler göstermektedir ki, işin bu aşamasında veri veya bilgi akışında önemli bir eksiklik mevcuttur.

6.2.2 Müşteri Davranışlarının Analizi

Modelin bu aşamasında veriambarı ve analiz araçları bileşenlerine değinilirken pazarlamanın yeni yüzü tarif edilmiştir. Bu aşamaya geçmek için, birinci aşamadan sayılan herşeyi büyük bir başarıyla yapıyor olmak kesin bir zorunluluk değildir. Çünkü bu aşamada karşılaşılabilecek bir çok sonuç işletmeyi bir önceki aşamaya geri döndürecek ve operasyonel olarak mükemmelliğe henüz erişilmediğini ortaya çıkaracaktır.

Önemli olan, her aşamadaki temel ihtiyaçları önceden görebilmek ve daha işin planlama aşamasındayken sonraki adımlara hazır olmaya çalışmak, süreçleri ve sistemleri ileriye dönük

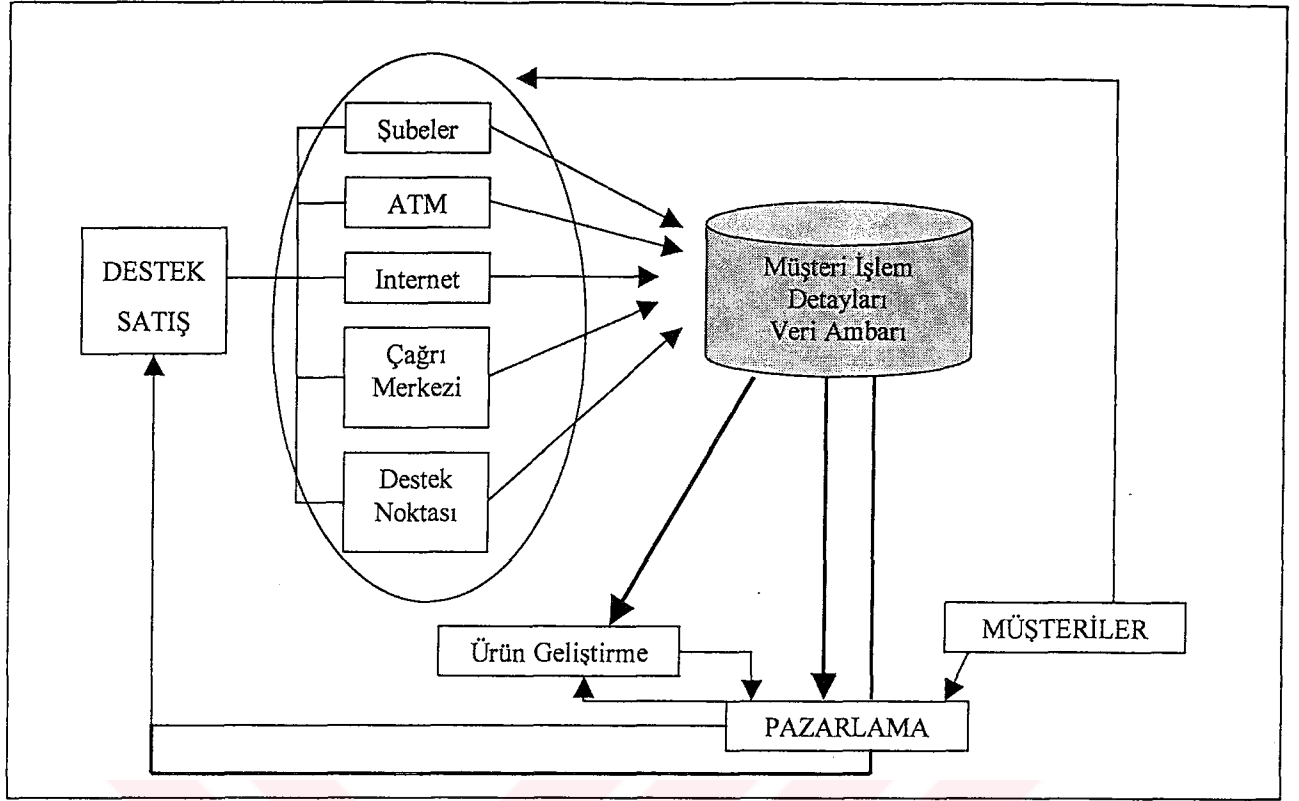
olarak, uzun vadeli bir bakış açısıyla tasarlamaktır. Bunun yanı sıra, her aşamadan yapılacak teknoloji yatırımlarının, ilerdeki aşamaları destekleyecek şekilde planlanması da aynı derecede önemlidir.

Bankaların hedeflerine uygun çözümler sunabilecek satıcı firmalarla yapılan işbirliği sonucu, en basit tanımıyla;

- Veriambarı (donanım ve yazılım)
- Profesyonel Hizmetler
- Danışmanlık Hizmetleri
- Sorgulama ve Erişim Araçları
- Modelleme Araçları

gibi bir takım bileşenlerden oluşacak entegre bir çözüm bu aşamanın temelini oluşturmaktadır.

Bu aşamada, şekil 6.3' te görüldüğü gibi, bir önceki aşamada boş bırakılan yerler doldurulmaya başlanmıştır. Müşterinin değişik hizmet kanallarında (müşteri temas noktalarında) yapmış olduğu işlemlerin detayı, merkezdeki bir sistemde depolanmaktadır.



Şekil 6.3 Müşteri davranışlarının analizi

Doğal olarak, şirketin bilgi işlem yapısında, değişik hizmet kanallarında mevcut olan bir çok işlem türünü destekleyen çok sayıda uygulama bulunacaktır. Daha önce de vurgulandığı gibi, bu uygulamalarda oluşacak ham verinin içinde hemen hemen her türlü önemli ayrıntı mevcuttur. İşte bu ayrıntılar, doğru tasarlanmış bir biçimde merkezdeki “veriambarına” aktarıldığında, operasyonel sistemler birbirlerinden ne kadar kopuk tasarlanmış ve geliştirilmiş olursa olsun, bu müşterinin değişik kanallarda yapmış olduğu tüm işlemleri, örneğin, aynı “müşteri numarası” altında toplamak mümkün olabilmektedir. Bunun bankalara kazandırdığı ise, müşteri ilişkileri yönetimi nin dört temel aşaması olan

- Müşteri Seçimi
- Müşteri Edinme
- Müşteri Koruma
- Müşteriyi Geliştirme

konularında, spesifik bir müşteriyi veya müşteri segmentlerini artık “müşteri bazında” görebilmek mümkün olacaktır. Bu imkan ise müşteri veya müşteri segmentlerinin

- Davranışlarını

- Davranışlarındaki değişimleri
- Onları bu davranışa sürükleyen nedenleri
- Bundan sonra ne yapacaklarını
- Kaybedilmek üzere mi olduğunu
- Bankaya sadakatının her geçen gün daha da artmakta mı olduğunu

büyük bir doğrulukla anlayabilmeyi sağlayacaktır. Bu durumda ise, bu bilgiyi doğru olarak kullanan bankaların,

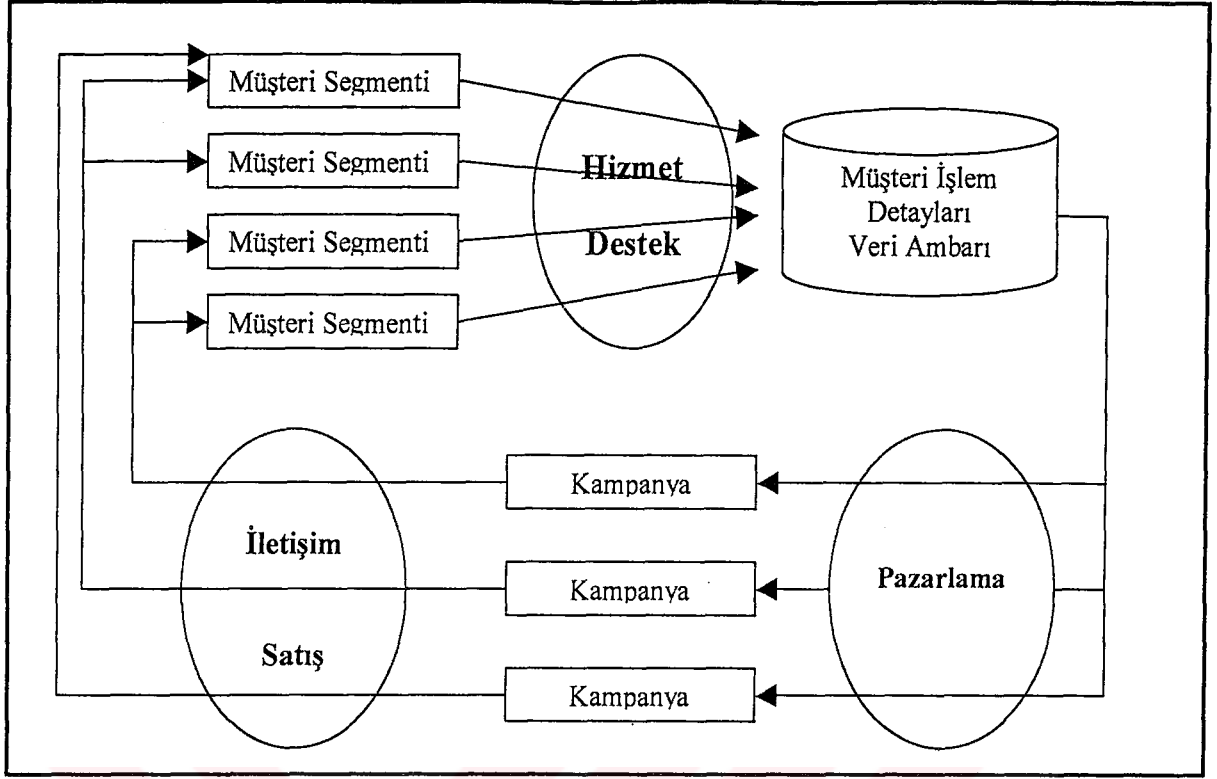
- Müşteri davranışındaki muhtemel değişimlere kendilerini hazırlayabilme
- Karlı – Karsız müşteriyi ayırt edebilme
- Her tür müşteri veya müşteri grubu için özel yaklaşımlar geliştirebilme

İmkanlarına sahip olabileceklerdir.

6.2.2.1 Gerçek Hedefe Yönelik Pazarlama Etkinlikleri

Bu aşamada doğruluk oranı çok yüksek bir müşteri segmentasyonu yapabilmek mümkün olduğundan, değişik kannlardan sunulacak satış kampanyaları gerçek müşteri davranışına göre yönlendirilebilir. Bu nedenle bu aşamada yapılacak pazarlama aktivitelerini çoğu kez doğru segmente yönlendirilmesi nedeniyle “Hedef Odaklı Kampanya” olarak nitelendirmek mümkündür.

Şekil 6.4’ te görüldüğü gibi, müşterinin hizmet veya destek birimleri aracılığıyla (bu birimler şube, çağrı merkezi, internet gibi birçok değişik kanalı kullanabilir) yaptığı ürün alma veya benzeri bir işlem ile başlayan ilişki sayesinde kuruma çok değerli veriler gelmektedir. Yüzbinlerce, milyonlarca müşterilerden gelen bu işlem verilerini değerlendiren Müşteri İlişkileri Yönetimi Birimi ise, değişik etkenleri biraraya getirerek her müşteri segmentine özel bir takım kampanyalar düzenler. Kampanyaların bu şekilde sınıflandırılmasında amaç, her müşterinin veya her müşteri segmentinin satın alma olasılığı çok yüksek olan mal ve hizmetleri tam zamanında kendilerine sunmaktır.



Şekil 6.4 Hedef odaklı kampanya ve MİY süreçleri (Gel, 2002)

Şekil 6.4' te görüldüğü gibi, her kampanya bir veya birden fazla müşteri segmentini hedefleyebilir. Aynı zamanda bir müşteri segmenti birden fazla kampanyanın da hedefi olabilir. Bu müşteri segmentleri, yüzbinlerce kişiyi içerebileceği gibi teknoloji yardımıyla çok az kişiden oluşan mikro segmentler dahi oluşturulabilir. Oluşturulan kampanya satış ve / veya pazar iletişimi birimleri aracılığıyla doğru müşteri kitlesine duyurulur. Kampanyaya müşterinin cevabını ölçmek ise yine müşterinin kampanya sırasında yapmış olduğu işlemlerin ayrıntılı analizi ile gerçekleşir.

Bu yaklaşım,

- Müşterinin tam ihtiyacı olduğu anda doğru malı sunması nedeniyle müşterinin bir numaralı önceliğinin fiyat olmaması,
- Yapılacak kampanya “hedef odaklı” olduğu için başarı oranının yüksek olması nedeniyle kampanyaya özgü masrafların düşük kalması

sayesinde karlılığa doğrudan olumlu katkıda bulunacaktır. Burada ayrıca gözönünde bulundurulması gereken bir gerçek de, kampanyanın başarılı olup olmamasının yanısıra, başarının eskiye göre çok daha doğru yöntemlerle ölçülebilir olması, başarısız olabilecek

kampanyalardan ders alıp bundan sonra daha farklı bir yöntem izlenmesinin eskiye göre daha gerçekçi ve bilimsel verilere dayanmasıdır.

6.2.2.2 İkinci Aşamada Eksik Kalan Noktalar

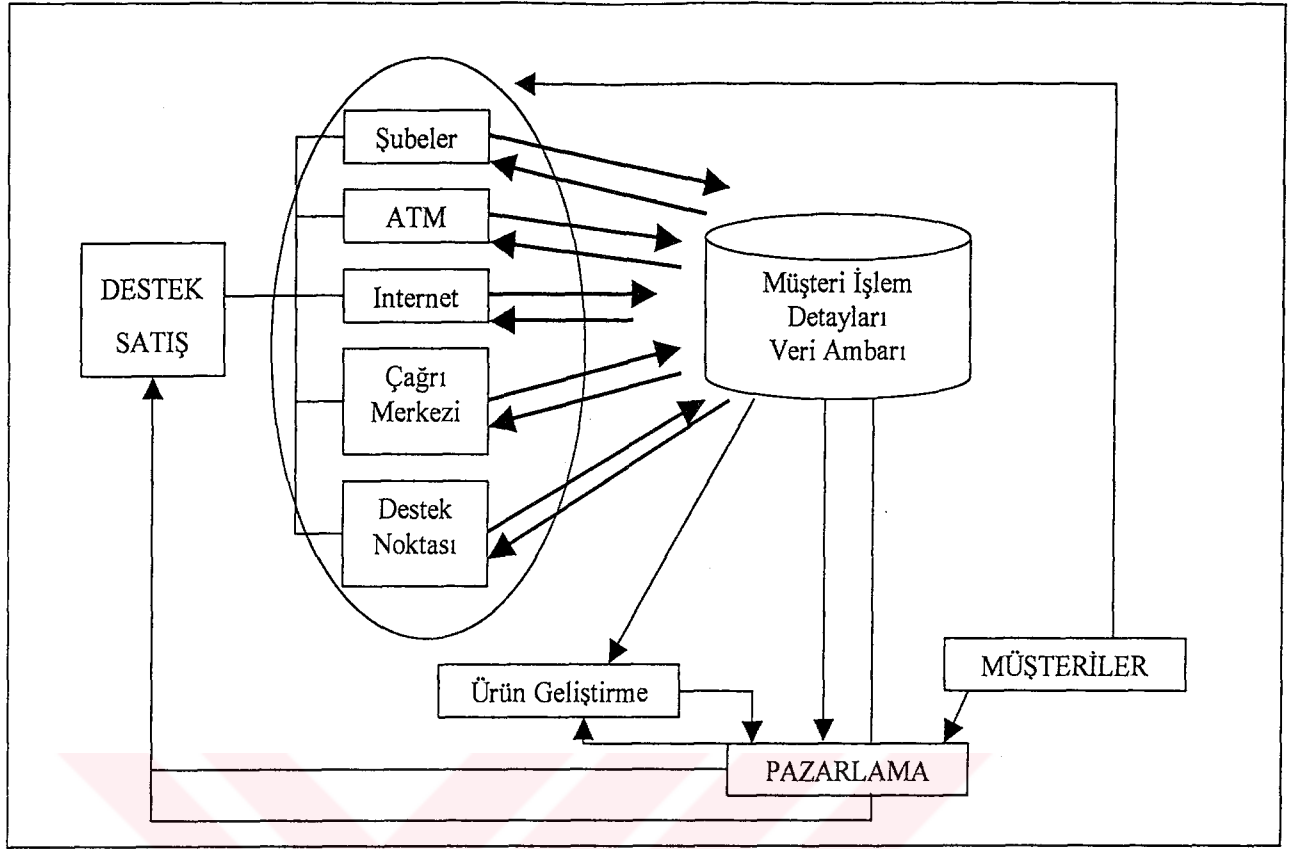
Bu aşamada, bütün istenen şartlar yerine getirildiğinde, Müşteri İlişkileri Yönetimi nin “satış, pazarlama, müşteri ilişkileri, ürün geliştirme... stratejilerini geliştirirken müşteri davranışlarını esas almak” ilkesi tam olarak uygulanmamaktadır.

Bu aşamada tüm bu toplanan detaylı ham veri anlamlı bilgi haline dönüştürülmekte, çoğu kez Müşteri İlişkileri Yönetimi Departmanının süzgecinden geçerek pazarlama, satış ve ürün geliştirme bölümleriyle birlikte bir çok strateji doğru olarak geliştirilmektedir. Ancak hala eksik olan nokta, müşteri temas noktası diye adlandırdığımız hizmet kanallarının entegrasyonudur. Yani müşteri herhangi bir temas noktasına eriştiğinde yine standart bir uygulama ile karşılaşmaktadır. Başka bir deyişle, gerek müşterinin doğrudan hizmet aldığı ATM, telefon, internet gibi kanallar ve gerekse bir yetkili aracılığıyla eriştiği şube, çağrı merkezi gibi noktalarda kullanılan operasyonel sistem ve süreçler “müşteriye özel” davranmaya başlamamıştır. Bu süreçler, müşteri davranış bilgisine temas noktasından doğrudan ulaşip o anda seçenekleri ve uygulama akışını değiştirmek mantığından çok uzaktır.

6.2.3 Hizmet Kanallarının Entegrasyonu

Modelin bu aşamasında işletmenin, müşteriyle temas anında davranış belirleyebilmesine değinilecektir. Müşteri ilişkileri yönetiminin en önemli özelliklerinden müşteri davranışlarının analizi kısmında gelinebilecek önemli bir aşama da hizmet kanallarının entegrasyonudur. Bu aşamaya gelindiğinde artık, müşteri temas noktaları da bu analizden doğrudan yararlanabilecek, gerçek anlamda müşteriye özel davranış mümkün olabilecektir.

Şekil 6.5’ te görüldüğü gibi, bu aşamanın bir öncekinden en büyük farkı, gerek destekleyen sistemler gerekse kullanılan süreçler açısından, müşteri temas noktaları ile müşteri davranışlarının analiz edildiği ortam arasında gerçek zamanlı, çevrim içi bir entegrasyon olmasıdır.



Şekil 6.5 Hizmet kanallarının entegrasyonu (Gel, 2002)

Örnek; ATM Terminali Uygulaması

1. Müşteri, elinde banka kartı (veya kredi kartı) ile ATM terminaline gider. Amacı her zaman olduğu gibi, günlük ihtiyaçları için 35 milyon TL para çekmektir.
2. ATM terminali, müşteriye kartından tanır ve hemen, merkezdeki “Detay Düzeyde” saklanan verilere ulaşarak, belirlenen kurallara göre bir analiz yapar.
3. ATM den yaptığı işlemlerin % 90 ında “35 milyon çekmek” ten başka bir şey yapmayan müşteri için özel bir menü oluşturulur ve “35 milyon TL para çekme” seçeneği ekranının en üstünde yer alır.

Bu ve bunun gibi örnekleri hayata geçirmek için ise, operasyonel sistemlerdeki kuralları doğru belirlemenin yanı sıra, yüksek düzeyde bir entegrasyon bilgisine, deneyimine ve çabasına da gerek vardır.

6.2.3.1 Üçüncü Aşamadaki En Önemli Değişim

Bu aşamada, pazarlama uzmanları yerine artık operasyonel sistemler tarafından otomatik olarak yapılacak analizlerin doğru, gerçekçi ve karlı olması son derece önemlidir. Bu gerçek, her türlü operasyonel sistem için, yani;

- Müşterinin doğrudan eriştiği hizmet kanallarını (ATM, Internet vs.)
- Şube-Çağrı Merkezi ortamlarında hizmet yetkililerin karşısında çıkan ekranları

destekleyen her türlü uygulama ve iş süreci için geçerlidir. Dolayısıyla burada konacak kuralların doğru olarak belirlenmesi, tanımlanması ve belli bir plan dahilinde otomasyona geçirilmesi, gereğinde revize edilmesi son derece önemlidir. Burada yapılabilecek hatalar, bankaya çok büyük bedeller olarak geri dönebilir. Bu aşamada müşteri davranışının analizi ve buna karşılık şirketin

- Bu müşteriye
- Bu hizmet kanalında
- Bu anda

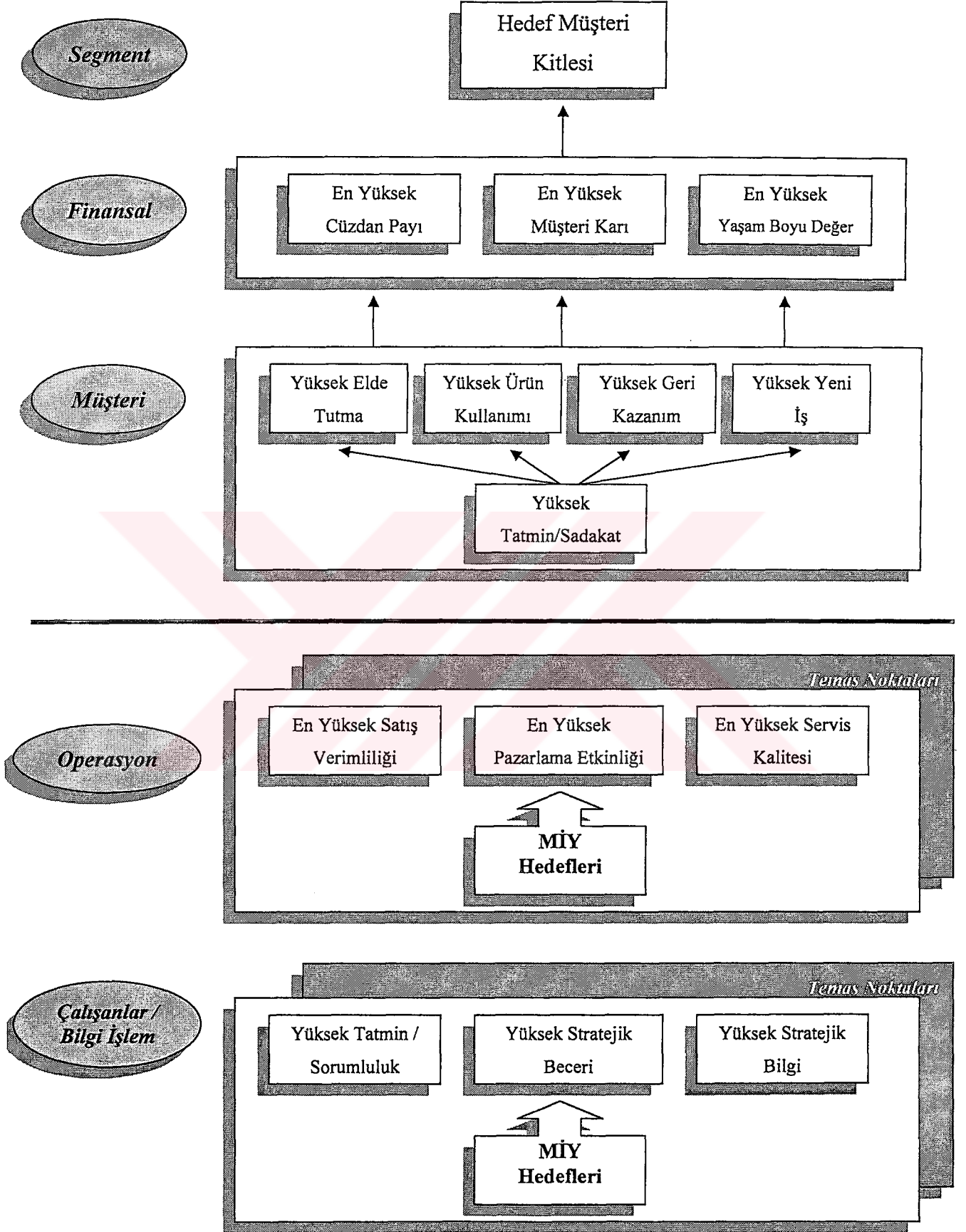
ne şekilde davranacağını kararı, pazarlama uzmanlarının veya yöneticilerin değil, otomatik sistemlerin eline bırakılmaktadır.

Burada, çok ileri aşamalarda, kendi kendine öğrenen sistemler sayesinde mevcut olmayan süreçlerin ve davranış biçimlerinin de o anda (müşteri temas noktasına geldiği anda) yaratılması mümkün olabilecektir. Bu durumda banka yönetimi, “kuralları” değil, sadece “ilkeleri” belirler. İlkeler çerçevesinde, gereğinde “kural yaratma” işi de sistemlere devredilir.

6.3 Sonuçların Değerlendirilmesi

Model uygulandığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılması hedeflenmektedir;

- Hedef müşteri segmentleri belirlenmiş,
- Müşteri karlılığı yükseltilmiş,
- Müşteri ile deneyim derinleşmiş ve davranışlarının anlaşılması sağlanmış,
- Operasyonel etkinlik ve verimlilik sağlanmış,
- Çalışanların kabiliyetleri ve tecrübeleri artırılmıştır.



Şekil 6.6 Müşteri ilişkileri yönetimi strateji haritası (Brewton, 2001)

7. UYGULAMA

7.1 Uygulama Yapılan İşletmenin Tanıtımı

Türkiye Garanti Bankası A.Ş. 1946 yılında Ankarada kurulan tek şubesi ile finans sektöründeki özel bankalar arasındaki yerini almıştır.

1983 yılında Doğu Holding bünyesine katılan Garanti Bankası, 14 Aralık 2001 tarihinde Osmanlı Bankası ile birleşti. Garanti Bankası'nın 31 Aralık 2002 itibariyle enflasyon muhasebesi uygulanmış rakamlarına göre aktif büyüklüğü 19,563 trilyon TL seviyesine ulaşmıştır.

Garanti Bankası, Türkiye'nin çevrim içi/gerçek zamanlı (on-line/real-time) hizmete geçen ilk çok şubeli özel bankasıdır. Bugün yaklaşık 6,600 çalışanı, yurtiçinde 323 şubesi, yurtdışında Lüksemburg, Bahreyn ve Malta'daki şubeleriyle; kurumsal, ticari, işletme bankacılığı ve bireysel müşterilerine çok yönlü finansal hizmet sunmaktadır. Finans, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren Doğu Grubu' na bağlı olan Garanti Bankası'nın; Hollanda'da Garanti Bank International ve Rusya'da Garanti Bank Moscow isimli bankaları bulunmaktadır.

1990 yılında ilk halka arzı gerçekleştiren Garanti, 1993'te Türkiye'de ilk defa yurtdışına hisse ihracı gerçekleştiren kurum olmuştur. Bugün, Banka'nın sermayesinin %31.51'i halka açıktır.

Garanti Bankası, tüm şube, bölge ve genel müdürlük birimleri ile bankacılık fonksiyonlarının incelenmesi sonucunda, tüm birimler ve tüm fonksiyonları için "ISO 9001:2000 versiyonu kalite belgesini alan ilk Türk bankası olmuştur. İlk olarak 1995 yılında ISO 9001 Kalite Sistemi Belgesi alan Garanti Bankası; İş Akışlarını Yeniden Düzenleme Projesi (BPR/Business Process Reengineering), doğru yerde doğru müşteriye hizmet vermeyi amaçlayan Nokta Projesi, Veritabanı ve Segmentasyon Projesi ve MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Projesi gibi uygulamalarıyla kalite sistemini sürekli geliştirmektedir.

Büyüme stratejisini bireysel ve işletme bankacılığına kaydıran Garanti Bankası, bu alanda müşterilerine sürekli olarak yeni ve yaratıcı ürünler sunuyor. Türkiye'nin ilk chip'li kredi kartı Bonus Card, 2000 Nisan ayı ortalarında pazara girdi ve kullanıcı sayısı geçen zaman içinde 1.8 milyonu geçti. Çok ortaklı kredi kartları arasında Avrupa'nın en büyük markası seçilen Bonus Card'ın kazandığı başarı Amerikan Card Technology dergisine kapak haberi olmuştur. Bunun yanı sıra Garanti Bankası, 2000 Ağustos ayında Türk Hava Yolları ile gerçekleştirdiği işbirliği çerçevesinde, kart sahiplerine harcamaları karşılığında "mil" kazandıran Shop&Miles

kredi kartını hizmete sunmuştur. Garanti Bankası'nın toplam kredi kartı sayısı 2002 yıl sonunda 2.3 milyonu aşmış, pazar payı da %15 'e ulaşarak ikinci sıradaki yerini korumuştur. Kredi kart hacimlerinde ise Aralık 2002 itibariyle Garanti'nin piyasa payı %19 seviyesine yükselmiştir.

Garanti Bankası Ocak 2001 tarihinde , Türkiye'de yaşayan yabancıların bankacılık işlemi yapabilmeleri için tüm dağıtım kanallarından İngilizce bankacılık hizmeti vermeye başlamıştır. Ayrıca 1997 yılında Türkiye' de internet ve telefon bankacılığını bir arada sunan ilk banka olmuştur. Bugün tüm işlemlerin yaklaşık %70 'i alternatif dağıtım kanalları tarafından gerçekleştirilmektedir. Şubersiz Bankacılık, 5 yılda kullanıcı sayısını 111 kat artırmıştır ve 1 milyon müşteriye hizmet vermektedir. Karşılaştırılabilir işlemler dikkate alındığında ise internet şubesinden yapılan işlemler, toplam işlemlerin %44 'üne ulaşmıştır. Garanti, 2001 ve 2002'de Global Finance dergisi tarafından "Türkiye'nin internet üzerinden en iyi bankacılık hizmeti veren bankası" seçilmiştir.

İnternet bankacılığındaki hizmetlerini sürekli geliştiren Garanti Bankası, finans dünyasındaki gelişmelerin ve İMKB Saniye Endeksi aracılığı ile anlık piyasa verilerinin izlendiği finans portalı paragaranti.com'u 2001 yılında hizmete sunmuştur. Garanti'nin "paragaranti.com" internet sitesi; araştırma raporları, ayrıntılı güncel yorumlar ve yardımcı finansal araçlar sunarak, kullanıcılarına portföylerini takip etme ve işlem yapma imkanı vermektedir. Paragaranti.com 2001 ve 2002'de, Türkiye'nin önde gelen ekonomi dergilerinden Power'ın bağımsız borsa ve internet uzmanlarından oluşturduğu jüri tarafından, "Türkçe içerikli internet dünyasının en iyi borsa sitesi" seçilmiştir.

Türkiye'de internet üzerinden ticaret yapmak isteyen sanal mağazalara en yeni ve etkin ödeme sistemi çözümlerini sunan Garanti Bankası, Türkiye'de ilk kez SET uyumlu işlemi (dünyada yedinci, Avrupa'da dördüncü) Şubat 1998'de gerçekleştirdi. E-ticaret ödeme altyapısını kullanan 800'ün üzerinde üye mağazası bulunan Garanti, internette güvenli alışveriş imkanı sağlayan Sanal POS, SanalKart ve Sanal Kredi Kartı ile hizmet vermeye devam etmektedir. Ayrıca, Garanti Alışveriş ve bonuscardshop.com ile internet üzerinde mağaza açmak isteyen işyerlerine de bir e-ticaret platformu sunmaktadır.

Garanti Bankası Temmuz 2002'de, Euromoney dergisi tarafından altıncı kez "Türkiye'nin En İyi Bankası" seçilmiştir. 1999'da yine Euromoney tarafından küçük ve orta ölçekli bankalar arasında "Dünya'nın En İyi Bankası" seçilen Garanti, New York'ta yayınlanan Global Finance Dergisi tarafından da 1999 ve 2000'de iki yıl üst üste "Türkiye'nin En İyi Bankası", 2002 ve

2003'te Türkiye'nin En İyi Dış Ticaret Finansmanı Bankası" seçilmiştir. 2000'de The Banker dergisi tarafından "Türkiye'nin En İyi Bankası" seçilen Garanti, 2001 yılında da Emerging Markets Investor dergisi tarafından aynı ödüle layık görülmüştür. Türkiye'de yayınlanan Capital dergisinin, dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden Accenture'ın sponsorluğunda düzenlediği "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasında ise, Garanti Bankası iki yıl üst üste "Bankacılık sektöründe Türkiye'nin En Beğenilen Şirketi" olarak değerlendirilmiştir.

Garanti Bankası 1992 den beri şube organizasyonunu, süreç ve bilgi sistemlerini göz önünde bulundurarak pek çok proje gerçekleştirmiştir. Şubelerdeki ağır iş yükü büyük oranda azaltılmış ve pazarlama faaliyetlerine daha fazla imkan vermek için merkezileştirilmiştir. Operasyonel sistemler modernize edilmiş ve internet bankacılığı, çağrı merkezleri gibi alternatif kanallara geçilmiştir. Buna paralel olarak teknoloji şirket içi iletişimi geliştirmek için kullanılmış ve intranet, elektronik posta sistemi ile yönetim raporlama birimleri geliştirilmiştir.

7.2 Uygulama Yapılan İşletmenin Özellikleri

İşletme Vizyonu

Avrupa' da en iyi banka olmak.

İşletme Misyonu

Etkinliği, çevikliği ve örgütsel verimliliği ile;

- müşterilerine,
- hissedarlarına,
- çalışanlarına,
- topluma ve çevreye

kattığı değeri sürekli ve belirgin bir biçimde artırmaktır.

Vazgeçilmez Değerleri

- Müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini, beklediklerinden daha kaliteli hizmet ile karşılamak

- Kanunlara ve yasal düzenlemelere titizlikle uymak ve bundan taviz vermemek
- İyi ahlaklı banka ve bankacılar olmak
- Topluma, doğal çevreye ve insanlığa yararlı olmak için azami çaba göstermek
- En büyük önemi insan beynine vermek ve sürekli insana yatırım yapmak
- Etkin ekip çalışmasına inanmak
- Her düzeyde ve her boyutta açık iletişime inanmak
- Çalışmaları yaratıcı ve üretken kılan "istek" enerjisine inanmak ve bunu sağlamak
- Bankada çalışan herkesin "kendi işinin lideri" olduğuna inanmak

Şube Organizasyonu

Müşterilerine ihtiyaçlarına uygun, kaliteli ve hızlı hizmet sunmayı amaçlayan Garanti Bankasında her müşteri grubu için özel hizmetler sunan farklı şube tipleri vardır.

- **Kurumsal Şubeler'** de, Genel Müdürlük tarafından belirlenen büyük ölçekli firmalara her türlü bankacılık hizmeti verilmektedir.
- **Ticari Şubeler'** de, ticari firmalara ve firma sahiplerine bankacılık hizmeti verilmektedir.
- **Karma Şubeler'** de, ticari firmalara ve firma sahiplerine olduğu kadar İşletme Bankacılığı müşterilerine ve bireysel müşterilere bankacılık hizmeti verilmektedir.
- **Bireysel Şubeler'** de, İşletme Bankacılığı müşterilerine ve bireysel müşterilere hizmet verilmektedir.
- **Garanti Açık Bankacılık Şubelerin'** de, bireysel müşterilere standart bankacılık ürün ve hizmetleri sunulmaktadır.
- **Yatırım Merkezlerin'** de; yatırım portföylerini değerlendirmek isteyen müşterilere yatırım hizmetleri sunulmaktadır.
- **Serbest Bölge Şubelerin'** de; serbest bölge mevzuatı çerçevesinde yer alan bankacılık işlemleri yapılmaktadır.

7.3 Uygulama Yapılan İşletmenin Mevcut Durumu

Değişen ekonomiye ve düşen faizlere hazırlıklı olabilmek için yaklaşık üç milyon müşteriye sahip olan Garanti Bankası, müşteri ilişkileri yönetimini geliştirmeyi amaçlamıştır. Bankanın Müşteri İlişkileri Yönetimi vizyonu, yeni piyasa dinamiğinde, “Müşteri memnuniyetini” en yüksek seviyede tutarak fark yaratmak ve bu sayede piyasada rekabet avantajı sağlamaktır.

Banka tarafından müşteri davranışlarına ve ihtiyaçlarına göre pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi olarak tanımlanan müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları ve hedefleri aşağıda verilmiştir;

Müşteri İlişkileri Yönetimi Amaçları

- Yeni müşteri kazanımı,
- Müşteriyi tanımak, davranış ve beklentilerini belirlemek,
- Müşterinin her tür bankacılık işleminde hayatını kolaylaştırmak
- Teknolojik alt yapıyı da kullanarak, etkin pazarlama ve satış ile müşteri ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmetler sunabilmek.

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Hedeflenen

- Müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırmak,
- Maliyetleri düşürüp, karlılığı artırmak,
- Pazar payını artırmak,
- Piyasada rekabet avantajı sağlamak.

7.3.1 Veri Toplama ve Veri Temizliği

Müşterileriyle olan ilişkilerini yönetmenin banka için olan önemi IBM ile gerçekleştirilmiş bir dizi projeyi gerekli kılmıştır. Projeler sırasında tüm süreci uygulayabilmek için pek çok kritik teknolojik ve yapısal seçimler ve değişimler yapılmıştır. Müşteri bilgisine sahip olmanın önemi farkedildiğinde projede ilk olarak periyodik olarak toplanan veri temizliğine odaklanılmıştır. Proje tüm MİY gelişimini yansıtan bir ruhla bankada gerçekleştirilmiştir. Proje tüm şubelerin ve portföy yöneticilerinin katılımıyla yürütülmüş ve güvenilir bilgi toplamaya ve sorgulamaya yönelik kampanyalar başlatılmıştır. Bu sayede müşteriyle yüzyüze etkileşim halinde olan şube personeline doğru ve güncel bilginin önemi vurgulanmıştır.

Portföyde bulunmayan müşterilere ise postalama, şube içi yayınlar, çağrı merkezleri veya ATM ler ile ulaşılmıştır. Veri kontrolü ve test edilmesi banka personeli tarafından periyodik olarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar oldukça iyidir; portföydeki kurumsal müşterileri için bilgi geçerliliği %98, bireysel müşteriler için %85 dir. Havuzdaki müşterilerle ilişki göz ardı edildiğinden normal olarak bu oran %65' lere inmiştir. Şekil 7.1' de müşteri bilgileri giriş ekranı görülmektedir;

Müşteri		Müşteri No...	548...	Gerçek Kişi Tipi:	Bireysel	Statü:	Aktif	İlk İlişki Tarihi:	16/08/1996
Demografik Bilgiler									
Adı:	SAB	Uyruğu...	TUR	TÜRKİYE					
Soyadı:	AYD. ...	Yerleş. Ülke...	TUR	TÜRKİYE					
Baba Adı:	VURAL	Vatandaşlık No:							
Anne Adı:	Z.DİLEK	Vergi No...	109001						
Kızlık Soyadı:		Öğrenimi...	U	ÜNİVERSİTE					
Anne Kız Soyadı:	...	Akad. Üniv...							
Doğum Tarihi:	10/09/1972	Cinsiyeti:	Kadın	Son Bitirilen Okul:	ORTADOĞU TEKNİK ÜN.KİMYA MÜH.				
Doğum Yeri...	600	ANKARA	Medeni Durumu:	Bekar	Değişim Tarihi:				
İş ve Meslek Bilgileri									
Sektör:	117	1	1	FINANS SEKTÖRÜ (ÖZEL)-ULUSAL SERMAYELİ-BANKALAR				JAA	
Yapılan İş...	104	BANKACI		Yasal Statü...					
Ünvanı...	202	MÜDÜR YARDIMCISI-YÖNET		Tic/Esnaf Oda No					
Çalıştığı Yer:	T. GARANTİ BANKASI			Sos.Güv.Kur..	0	ÖZEL SİGORTA			
İşe Baş. Tar.:	01/08/1996	Kuruluş Tarihi:			Sos.Güv.No:	Personel Sayısı:			
Diğer Bilgiler									
İletişim Dili...									
Takasbank No:									
VIP:	Hiçbiri	Kredibilite:	Hiçbiri						
Kısmi Bilgiler									
Fiziksel Özellik:									
Çocuk Sayısı:		Kan Grubu:	AB+	Solak					
Boy(cm):		Kilo(kg):		Evcil Hayvanı Vd					
Tamam Temizle İptal									
NE27 961 ÜRETİM ORTAMI									

Şekil 7.1 Demografik bilgiler ekranı

Alınan Genel Bilgiler;

- ✓ Müşteri demografik bilgileri
- ✓ Kimlik bilgileri,
- ✓ Adres bilgileri,
- ✓ Telefon-Fax bilgileri,
- ✓ E-mail bilgisi,
- ✓ İlişki bilgileri

- ✓ Sektör bilgisi vs.

Alınan Finansal Bilgiler;

- ✓ Finansal bilgiler,
- ✓ Mal varlığı bilgileri

7.3.2 Müşteri Karlılığı

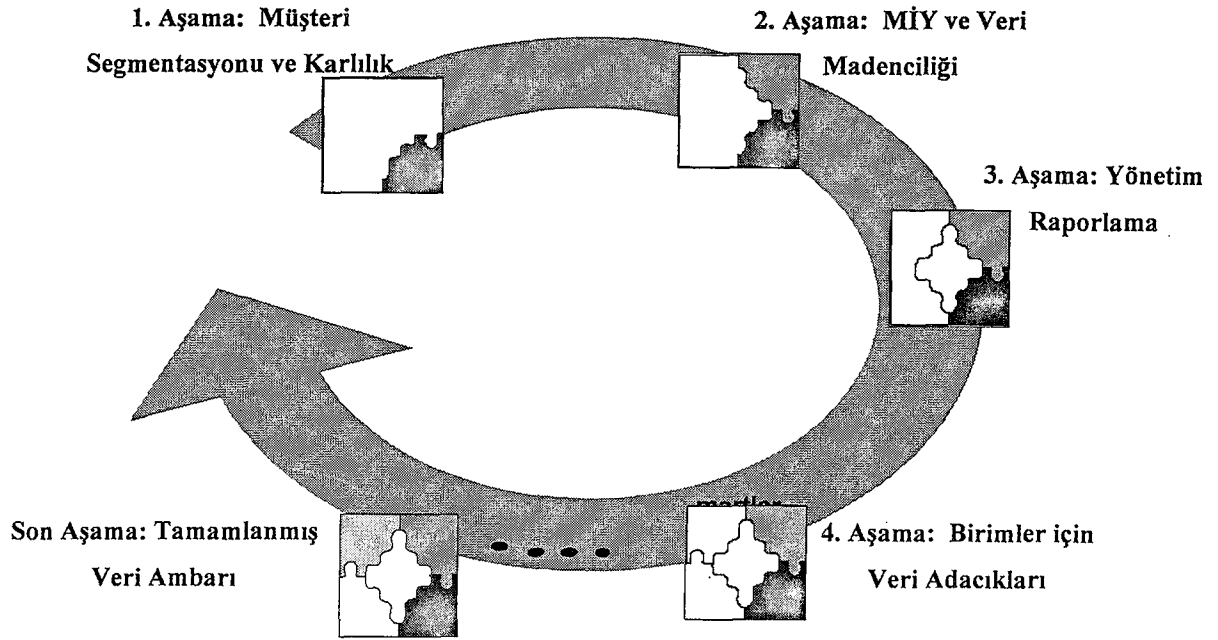
Garanti Bankasında MİY' e geçiş aşamalarında müşteri karlılığına yönelik çalışmalar yapılmıştır;

- Müşterinin banka için karlılığını görebilmek için, müşteri ürün ve işlem maliyetleri hesaplanmıştır,
- Müşteri getirisini /maliyetlerini hesaplamak üzere sistemsal alt yapı kurulmuştur,
- Müşteri başına karlılığının yıllık, dönemsel ve hatta günlük olarak takip edilebildiği bir yapı hazırlanmış ve tüm bankanın kullanımına açılmıştır.

Müşteri karlılığı hedef alınarak, ürün bazlı yaklaşımdan müşteri bazlı yaklaşıma geçilmiştir.

7.3.3 Veri Ambarı ve Veri Madenciliği

Veri Ambarı herhangi bir karar destek sisteminin ve dolayısıyla müşteri ilişkileri yönetiminin çekirdeğini oluşturur. Veri Ambarı uygulamasında Garanti Bankası sürekli gelişen ve genişleyen bir yaklaşım izlemiştir. Burada, bilgi sistemlerinin gelişimi iş stratejisiyle bir bütün olarak gerçekleşmiştir. Uygulamadan önce bütün bir veri Ambarı dizayn etmek yerine banka, müşteri ilişkilerini yönetmek, kesin ve tutarlı yönetim raporları sunmak amacıyla kullanılmak üzere veri Ambarının bir bölümünü geliştirmeye karar vermiştir. Şekil 7.2' de Garanti Bankasında veri Ambarı oluşum süreci gösterilmektedir.



Şekil 7.2 Garanti bankası veri ambarı oluşum süreci

Veri ambarı dünyada 400 banka tarafından kullanılan IBM BDW (Banking Data Warehouse) modeline uygun olarak tasarlanmıştır. Bu veri deposu müşterilerin demografik bilgisini, ürün sahipliklerini ve işlem bilgilerini veya daha genel olarak ürün kullanımları ile risk ve karlılık bilgilerini içermektedir. Çoğu veri aylık ortalamalardır ve bugünkü tarihsel derinlik 01.01.1999 dan başlayarak 31.12.2002 de son bulan 48 aylık bir süreyi kapsar. Yeni bilgi oluştukça bunlar eşzamanlı olarak ara bir ortamda tutulup işlenerek depaya kaydolmaktadırlar.

Veri ambarının bir seferde tamamlanamayacağı açıktır. İlişkisel pazarlama sürdükçe veri ambarı yaşayan ve öğrenen bir yapı olarak sürekli gelişecek, büyüyecek ve yenilenecektir.

Garanti Teknolojinin Bilgi Sistemleriyle bütünleşik çalışan pek çok programa dayandırılmıştır. OLAP (Online Analytical Processing, Eşzamanlı Analitik Sorgulama) analizleri “*Business Object*” sorgulama programıyla yapılmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi analistleri bu aracı, veri ambarı veya analitik veri adacıkları üzerinden komplike SQL sorgulamaları için kullanılmaktadırlar. Böylece tüm banka müşterileri veya seçilmiş bir grup için tek ya da çok yönlü istatistikler elde edilir.

Veri madenciliği analizleri direk olarak veri ambarından elde edilmez. IBM Intelligent Miner adlı program kullanılarak veri adacıklarından elde edilir. Garanti Bankası bu gibi teknolojik imkanların etkili birer rekabet silahı olduklarına ve gerekli analizlerin yapılabilmesi için

kalifiye insan gücüne gereksinim olduğuna inanmaktadır.

Analitik veri adacıkları, veriambardan şu adımlarla elde edilir:

1. Ham Veri Süreci;

- veri seçimi
- veri çıkarma
- veri doğrulama ve düzeltme

2. Veri Modelleme ve Değişken Belirleme;

- değişken seçimi
- yeni değişken yaratılması
- değişken istatistikleri
- değişken sınıflandırılması

Yukarıdaki süreç geleneksel veri analizine dayanmaktadır. Örneğin yeni değişken yaratılması ham verinin çok daha anlamlı bir değişkene dönüştürülmesidir. Basit bir örnek olarak kredi işlemlerinin sayısı verilebilir. Bu bilgi ham olarak kişisel işlem hareketlerinde bulunmaktadır. Ama bu şekilde analizi ve sunumu çok daha kolay ve anlamlıdır. Veri sınıflandırılması ise orjinal değişkenlerin bir takım kategorilere dağılmasını amaçlar. Bu şekilde problemlerdeki fiziksel gerçeklik daha iyi vurgulanabilir.

Analitik veri adacığı müşteri merkezlidir ve şu bilgileri içerir:

- Demografik Bilgi (yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi vb.)
- Ürün Sahipliği
- Ürün Kullanımı (Hacim, bakiye, işlem adedi vb.)
- Genel Değişkenler (Kar, maliyet, risk, varlık, borç vb.)
- Bankayla olan İlişki (Segment, Grup)

7.3.4 Mevcut Segmentasyon Modeli ve Müşteri Kümeleri

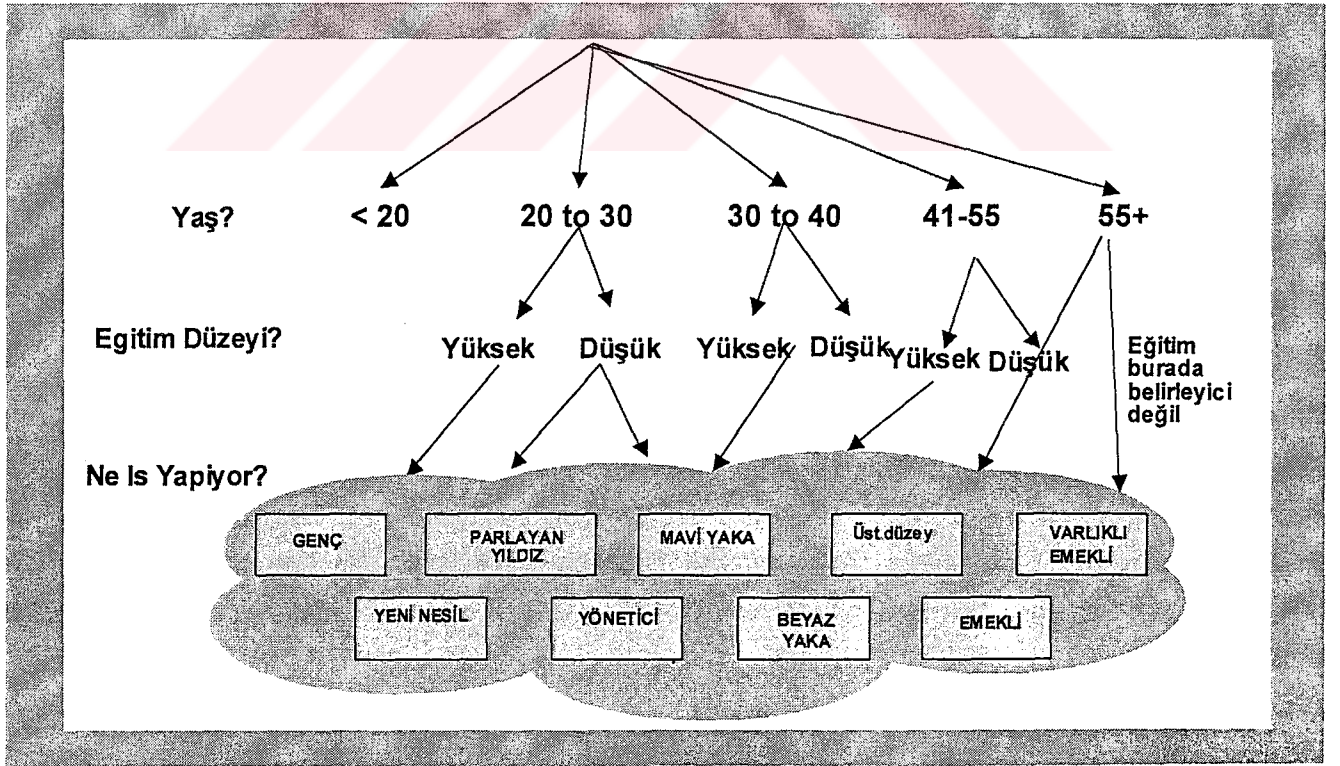
Analitik veri adacığının gelişimi ve sorgulanması ile yapılan veri madenciği teknikleri ürün ve

hizmet çapraz satışlarına yönelik kullanılmıştır. Bu, bir ürüne sahip olmayan bir müşterinin o ürünü satın alma eğilimini tanımlamayı hedeflemektedir. Bu süreç iki adıma ayrılmıştır;

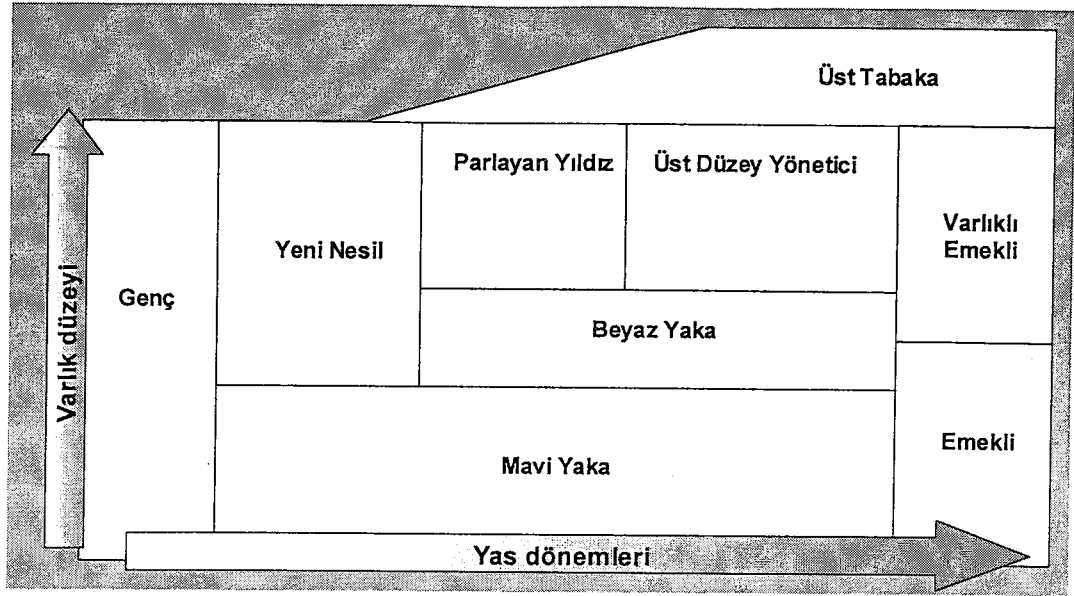
- Müşterileri Homojen Gruplara Kümele
- Müşteri Satın Alma Eğilimini Bireysel Düzeyde Hesaplama

Yüzeysel bir analiz ilk adımın pazarlamada uzun süredir varolan bir kavram olan segmentasyon olduğunu gösterir. Garanti Bankasının ilk segmentasyon modeli müşteri tipi (Bireysel, Ticari) ve birkaç anahtar ürünün sahipliğine dayalı bir müşteri segmentasyonu olmuştur. Buna göre belli uzmanlık alanlarına göre banka personeli, kurumsal, ticari, işletme ve yüksek gelir grubu bireysel müşteri segmentelerinden sorumlu olmuşlardı. Basit ürün standartlarına göre incelenen kitle bireysel pazarı ise MİY tarafından desteklenmekteydi.

Daha sonra Garanti Bankası, demografik, ekonomik (gelir) ve bazı ürün kullanımlarına göre (kredi kartı, ATM işlemleri, yatırım ve kredi hacimleri vb.) daha karmaşık bir segmentasyon modeli gerçekleştirmiştir. Yukarıdaki bilgileri kullanan bir karar ağacıyla müşteri, dokuz segmentten birine yerleştirildi. Bu yapı MİY Segmentasyonu adıyla ilişki yönetiminde banka şubelerince kullanılmıştır. Her iki segmentasyon da kişisel karar ve kriterlere göre geliştirilmiştir.



Şekil 7.3 İlk segmentasyon modelinin karar ağacı



Şekil 7.4 İlk segmentasyon modeli

Kümeleme yöntemi ise, bir müşterinin belli bir ürüne olan satın alma eğiliminin hesaplandığı tamamen farklı bir yaklaşımdır. Burada aslında yukarıda listelenen veri adacığındaki beş değişken kullanılarak tüm müşteri popülasyonu üzerinde nümerik bir algoritma çalışmaktadır. Kişilerce belirlenen değerlendirme, sınıflandırma kriterleri ya da kişisel öngörü yoktur.

Bu algoritma tüm müşteri popülasyonunu belli bir sayıda gruba ya da kümeye ayırır. Küme içinde homojen davranışlar varken, kümeler arasında mümkün olduğunca farklı özellikler bulunmaktadır. Bu algoritma IBM Intelligent Miner ile yapılmaktadır. Temel fikir eldeki tüm bilgiyi kullanarak mümkün olan her müşteri çiftinin kıyaslanması ve aşağıdaki benzerlik kriterlerinin maksimize edilmesidir.

“Küme içindeki bilgilerin benzerlik toplamı – Farklı kümeler arasındaki bilgilerin benzerlik toplamı”

“Benzerlik toplamı” ile, bir müşteri çifti için karşılaştırılan değişkenlerden değeri aynı olanlarının toplamı kastedilmektedir. Örneğin, aynı yaş grubu içinde ve aynı süredir banka müşterisi olan, bir vadesiz hesabı, bir kredisi, iki kredi kartı ve bir ATM kartı olan iki müşterinin benzerlik toplamı sayısı altıdır. Böyle bir proses, aynı küme içinde olan tüm müşterilerin de demografik özellikleri, sahip oldukları ve kullandıkları ürünler ve ekonomik değişkenlere göre benzer olduklarını gösterir.

Çizelge 7.1’ de Garanti Bankasındaki farklı kümeleri adları, açıklamaları ve banka içindeki yüzdesel dağılımlarıyla göstermektedir.

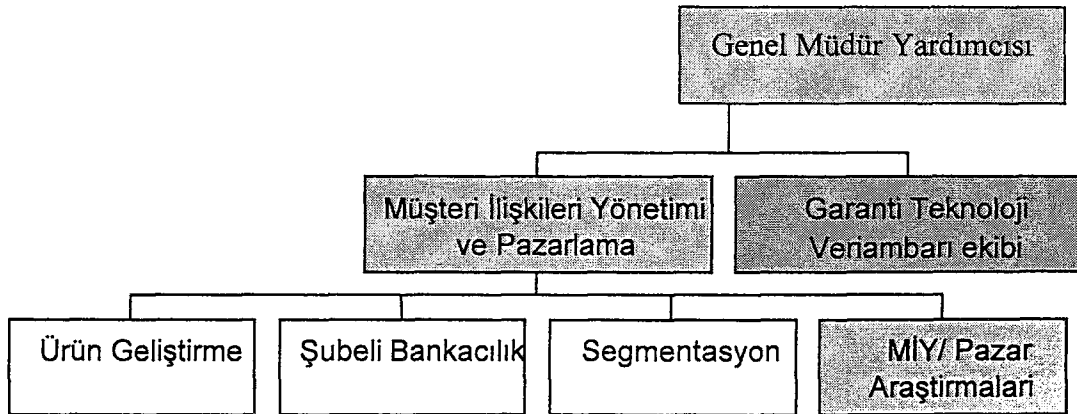
Çizelge 7.1 Garanti bankası müşteri kümeleri

KÜMELER	Açıklama	Yüzde
Üst Seviye	En değerli müşteri grubu	5%
Uzman Yatırımcılar	Yüksek tutarlarda işlem yapan müşteriler	6%
Kredi Kullanıcıları	Ağırlıklı kredi ürünleri kullanan müşteriler	6%
Kredi Kart	Kredi kartı kullanıcıları	16%
ATM Kartı	Ağırlıklı olarak Vadesiz hesabından işlem yapan müşteriler	33%
Vadeli Mevduat	Sadece Vadeli mevduat kullanan tutucu müşteriler	18%
Yeni Yatırımcılar	Yatırım ürünleri kullanan müşteriler	16%

Bu gruplama aktif müşteriler arasında yapılmıştır. Ancak aktif grubun yanında aktivitesi oldukça düşük aktif olmayan müşteriler de bulunmaktadır. Bir zamanlar aktif olmuş fakat şu anda bankayı terk etme olasılığı yüksek müşteri grubu da analiz edilmiş ve geri kazanma kampanyaları düzenlenmiştir.

7.4 Geliştirilen Modelin Uygulanması

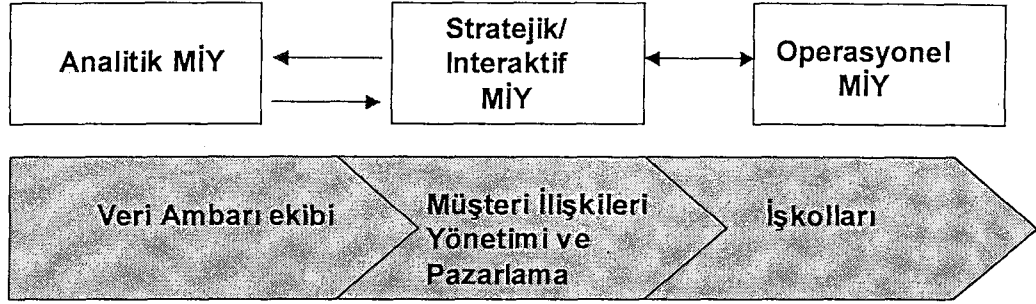
Garanti Bankası müşteri ilişkileri yönetimi organizasyon yapısı, Aralık 2001 tarihinde Osmanlı Bankası ile olan birleşme sonucu yeniden oluşturuldu. Bu yapıda MİY ve Pazar Araştırmaları Bölümü, Segmentasyon, Şubeli Bankacılık ve Ürün Geliştirme Bölümleriyle birlikte Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlama Biriminin altında yer aldı. Şekil 7.5 yeni yapıyı göstermektedir.



Şekil 7.5 Müşteri ilişkileri yönetimi organizasyon yapısı

7.4.1 Yeni Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreçleri

Müşteri İlişkileri Yönetimi organizasyon yapısı belirlendikten sonra müşterilerle olan ilişkileri ve kampanya yönetimini daha verimli ve izlenebilir hale getirmek için MİY süreçleri oluşturuldu. Bu süreçlerde veri ambarı ekibinin, MİY grubunun ve farklı müşteri gruplarından sorumlu olan işkollarının görev tanımları yapıldı.



Şekil 7.6 Müşteri ilişkileri yönetimi süreçleri

Veri ambarı ekibi;

- MİY ile ilgili analizleri,
- Müşteri demografilerinin ve davranışlarının analizi,
- Kampanyaların yanıt analizleri,

Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlama Birimi;

- MİY in merkezi olarak koordinasyonu,
- İşkolları ile birlikte bankanın CRM pazarlama stratejilerinin oluşturulması,
- Kampanya kanallarının belirlenmesi,
- Yapılacak olan analizlerin belirlenmesi

İşkolları;

- Şube satış ağı yönetimi,
- MİY Pazarlama stratejilerinin sahaya indirilmesi,
- MİY kampanyalarının uygulanması,
- Kampanya performansının şube takibinin yapılması,

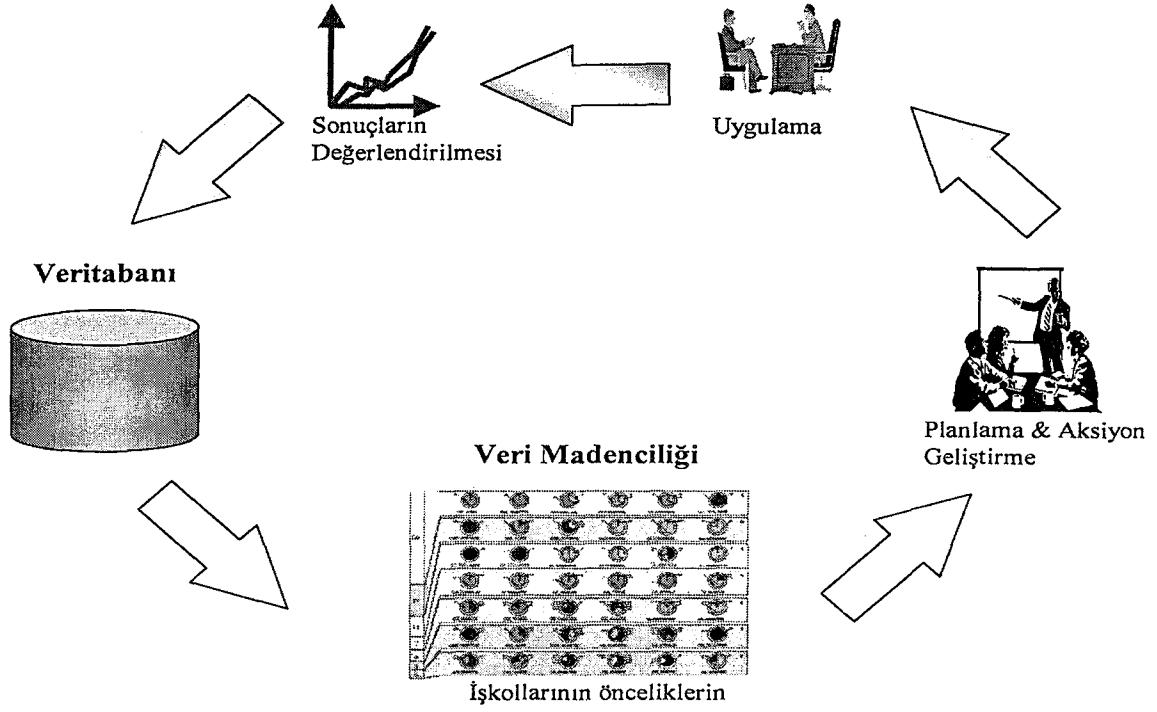
görevlerini üstlenmişlerdir.

7.4.2 Kampanya Yönetimi

Süreçlerin oluşturulmasından ve görev tanımları yapıldıktan sonra MİY kampanyalarının oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi için iş akışları belirlenmiştir.

- Kümeleme analizi, eğilim modellemesi vs, gibi analizler ile müşterinin davranış ve ihtiyaçları da göz önünde bulundurularak hangi müşteriye hangi ürünün satılacağına karar verilir.
- Analiz aşamasının ardından, bankanın öncelikleri de gözönünde bulundurularak, kampanya yapılacak hedef kitle ve ürün, ilgili iş kolları ile belirlenir ve pazarlama stratejisine yönelik aksiyonlar geliştirilir.
- Geliştirilen aksiyon planlarına göre, MİY kampanyasının hangi kanallardan yapılacağına karar verilir, maliyetler hesaplanır.
- Uygulama aşamasına geçilir ve her bir kanaldan yapılan kampanyaların sonuçları haftalık bazda takip edilir, MİY birimi tarafından raporlanır.
- Kampanyanın tamamlanması ile birlikte kampanya maliyet-fayda analizi yapılır ve kampanya dahilindeki müşterilerin gelişimi takip edilir.
- Kampanya sonrası “Yanıt Analizi” yapılır.

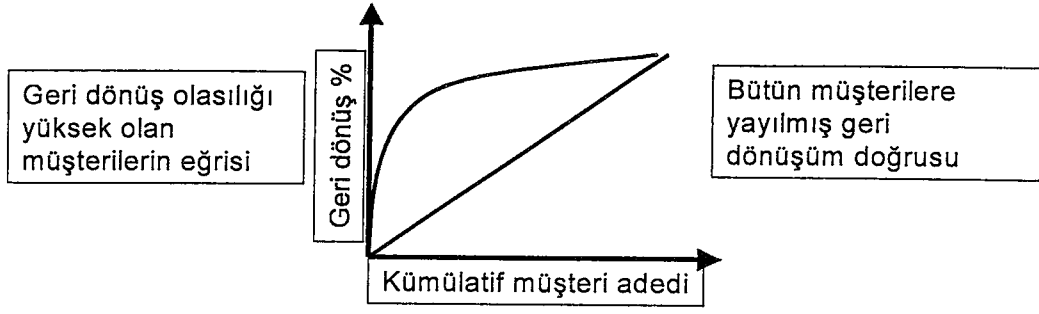
Şekil 7.7’ de ilişkisel pazarlama sürecinde veritabanının önemi görülmektedir. Üst yönetimin almış olduğu dönemsel stratejik kararlara uygun olarak, müşteri analizleri sürekli yenilenen ve güncellenen verilerin kullanımıyla yapılmaktadır. MİY grubu elde edilen sonuçları analiz ediyor ve kampanyaları, promosyonları veya diğer pazarlama aktivitelerini bu değerlendirmeler sonucunda tasarlıyor. Bu aktiviteler daha sonra çeşitli kanallardan müşterilere ulaştırılıyor. Sonuçların değerlendirilmesi ve veri tabanının içindeki bilginin güncellenmesi ile döngü tamamlanıyor. Sonuçlar veri tabanında banka müşteri ilişkisini tanımlayan bir bütün yapıyı oluşturuyor. Böylece öğrenme döngüsü tamamlanarak ileriki analizler ve kampanya planlarında kullanılacak yenilenmiş ve düzeltilmiş bilgiler elde ediliyor.



Şekil 7.7 İlişkisel pazarlama sürecinde veritabanının rolü

Daha önceden geliştirilmiş müşteri kümeleri her müşteri davranışı hakkında ayrıntılı bilgi verirken, küme içindeki müşterilerin ürün tercihleri konusunda kaba bir bilgi vermektedir. Buna kaba bir satın alma eğilimi de denebilir. Yine de bu bilgi, müşteri bireysel düzeyde incelendiğinde sahip olmadığı ürünü satın alma eğilim derecesi elde edilebilir. Bu hesaplama, bir ürüne sahip olan müşterinin özelliklerini ortaya çıkaran ve daha sonra o ürüne sahip olmayan müşteriyle bu özellikleri eşleştiren ve eğilim değerini gösteren istatistiki bilgiler sunan bir algoritmayla gerçekleşir. Elde edilen kümeler her segment içinde daha ayrıntılı bir müşteri profili oluşturulmasına ve müşterinin ilgi duyabileceği ürünün belirlenmesine imkan verir. Bu işlem bireysel seviyede ürün satın alma eğilimlerinin hesaplanmasına kadar ilerleyebilir. Bu ileriki adıma, halen bir ürünü kullanmakta olan mevcut müşteri örnekleri üzerinden çalışan öğrenen algoritmalarla ulaşılır. Uygulamada henüz ürünü almamış ama gelecekte alabilecek müşterilerin eğilimlerini istatistiksel olarak hesaplanır. Algoritma sonuçları 0-100 değerleri arasında bir sayıdır. Bu değerler herhangi bir kanaldan gerçekleştirilecek kampanya için müşteri seçiminde kullanılmaktadır.

Şekil 7.8' de bir ürünü satın alma eğilimi yüksek müşterilerle tüm müşteriler için yapılan herhangi bir pazarlama aktivitesinin geri dönüş eğrileri görülmektedir. Aynı sayıda müşteri ele alındığında satın alma eğilimi yüksek olan müşterilerin geri dönüş oranının çok daha fazla olacağı görülmektedir.



Şekil 7.8 Geri dönüş oranı eğrisi

MİY gurubu tarafından yapılan analiz sonucunda şu ürünler için satın alma eğilimleri elde edilmiştir; kredi, kredi kartı yatırım ürünleri ve ek hesap. Çizelge 7.2’de çarpılar, sütundaki müşteri kümesinin satırda yer alana ilgili ürünü almaya eğilimi olduğunu göstermektedir. Boş hücreler ise, ilgili müşteri kümesinin o ürüne ilgisi olmadığını göstermektedir.

Çizelge 7.2 Ürün-Müşteri kümesi korelasyonu

	Üst Seviye	Uzman Yatırımcılar	Yeni Yatırımcılar	Kredi Kullanıcıları	Kredi Kart	ATM Kartı
Ek Hesap	X	X		X		
Kredi Kartı	X	X		X	X	
Yatırım	X	X	X			
Kredi	X	X	X	X		X

7.4.3 Yeni Segmentasyon Modeli

Garanti Bankasında yeni segmentasyon modeli oluşturulurken aşağıdakiler amaçlanmıştır;

- Müşterilerimizin davranışsal ve demografik özelliklerini kullanarak müşteri tipi ayrımını analitik bir yöntemle dayandırmak
- Müşteri segmentlerimizi tanımlamak ve bu segmentler için ürün, hizmet ve kanal stratejileri geliştirmek
- Mevcut fiziksel dağıtım kanalları ile müşterilerimize daha etkin pazarlama ve satış yapma imkanı sağlamak
- Değişen piyasa koşullarında iş kollarının müşteri tipi belirleme kriterlerini yeniden tanımlama ihtiyacını karşılamak

2002 senesi itibari ile Bireysel Bankacılık’ta kullanımına başlanan segmentasyon modeli, davranışsal bir segmentasyon modelidir. Davranışsal segmentasyon modelinde, müşterilerin segmentlerinin atanmasında bankacılık davranış biçimi ve alışkanlıklarını gösteren ürün

kullanımı, kullanılan ürünlerin hacimleri ve toplamda kullandıkları ürün adetleri, yaptıkları tüm işlem türleri, adetleri ve tutarlarını içeren 222 farklı değişken belirleyici olmaktadır.

Şekil 7.9' da da görüldüğü üzere, aşağıdan yukarıya ilişki derinliği artmakta, yani şekilde üst tarafında yer alan segment müşterilerin ürün kullanım adet ve hacimleri, şeklin aşağısında yer alan segment müşterilerine göre daha yüksek olmaktadır.

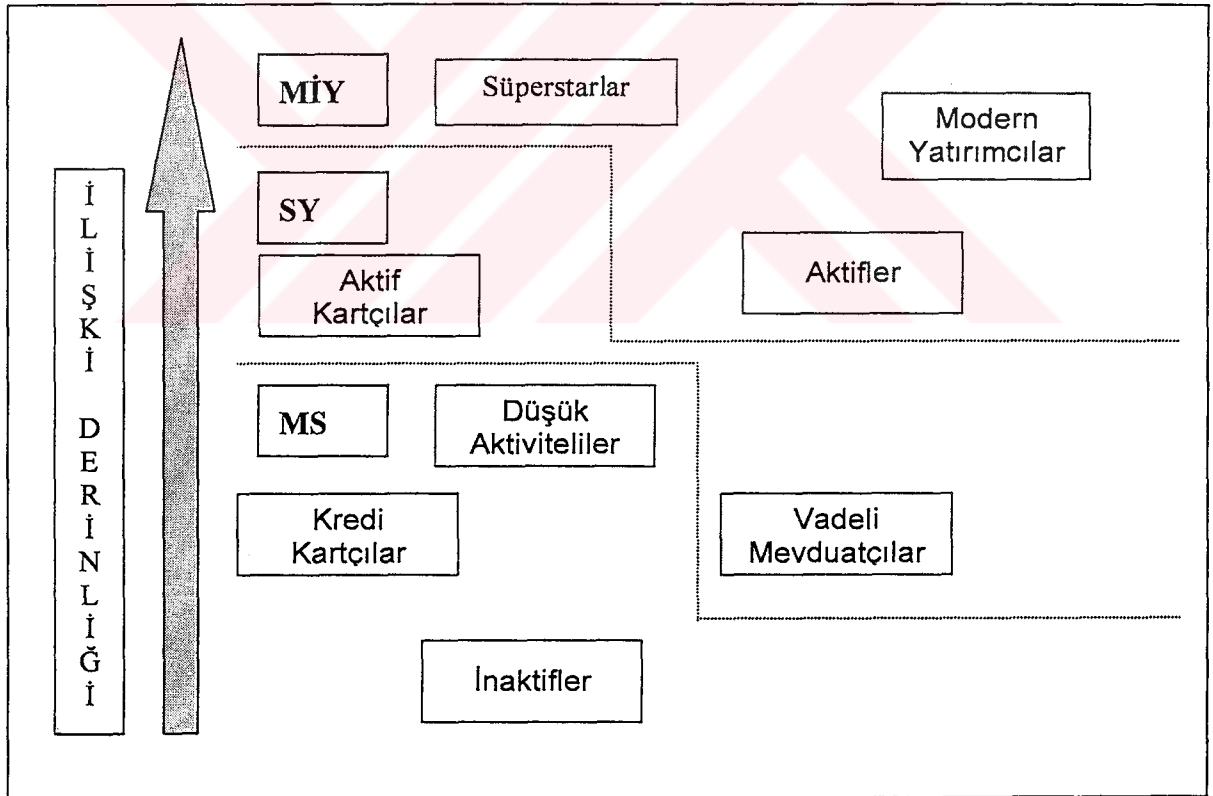
Bankanın her segmentle olan ilişkisini en verimli şekilde sürdürebilmesi için her segmentin sorumluluğu farklı birimlere verilmiştir. Bu şekilde ilişkisel pazarlamadaki her müşteri eşit değildir ilkesi yerine getirilmiştir. Buna göre;

Süper Starlar, Modern Yatırımcılar ve Aktifler, Müşteri İlişkisi Yöneticisine

Aktif Kartçılar ve Vadeli Mevduatçılar, Satış Yöneticisine

Kredi Kartçılar, Düşük Aktiviteliler ve İnaktifler ise Merkezi Satışa bağlanmıştır.

Bireysel Bankacılık'ta yer alan 8 segment aşağıdaki gibidir:



Şekil 7.9 Yeni segmentasyon modelinde müşteri kümeleri

Bu müşteriler, davranışlarına göre incelendiğinde üç ana başlık ortaya çıkmaktadır;

- ÇOK ÜRÜN KULLANAN MÜŞTERİLER: Süper Starlar, Modern Yatırımcılar ve Aktifler
- TEK ÜRÜN ODAKLI MÜŞTERİLER: Aktif Kartçılar ve Vadeli Mevduatçılar
- TEK ÜRÜNLÜ VEYA AKTİVE EDİLEMEMİŞ MÜŞTERİLER: Kredi Kartçılar, Düşük Aktiviteliler ve İnaktifler

Çizelge 7.3' te tüm müşteri segmentlerinin sahip oldukları aktif ürün adetleri, bankanın toplam müşterisine olan oranı ve toplam karlılıktaki payı gösterilmiştir.

Süper Starlar:

Çok sayıda aktif ürün sahibi, uzun zamandır banka ile çalışan, varlıklı, orta yaş ve üzeri, iyi eğitilmiş, şubesiz kanalları kullanmaya yatkın, ağırlıklı olarak mevduat ve yatırım ürünleri ile nakit yönetimi ürünlerini kullanan müşterilerdir.

Çizelge 7.3 Müşteri segmentlerinin özellikleri

	Aktif Ürün Adedi	Toplam Müşteri Adedine Oranı %	Toplam Karlılıktaki Payı %
Süper Starlar	3,48	3	28
Modern Yatırımcılar	3,14	3	8
Aktifler	1,75	3	5
Aktif Kartçılar	1,92	4	10
Vadeli Mevduatçılar	0,86	8	10
Kredi Kartçılar	1,02	20	27
Düşük Aktiviteliler	1,22	8	5
İnaktifler	0,01	51	7

Modern Yatırımcılar:

Genç ve iyi eğitim almış Modern Yatırımcılar, gelirlerini yatırım ürünlerinde değerlendirirken nakit yönetimi ve kredi kartı ürünlerini de aktif olarak kullanmakta ve ağırlıklı olarak şubesiz kanalları tercih etmektedirler.

Aktifler:

Genç ve orta yaş grubunda, eğitilmiş, şubesiz kanalları kullanmaya yatkın, yatırımları bulunmayan, kredi ürünlerini kullanma eğilimi olan müşterilerdir.

Aktif Kartçılar:

Ana ürünleri kredi kartı olan bu müşteriler, sadece kart müşterisi olmayıp tek hesap ve fatura ödemesini de kullanmaktadırlar. Şubesiz kanallara sahip olmakla birlikte bu kanalları yoğun kullanmamaktadırlar.

Vadeli Mevduatçılar:

Bu müşteriler orta yaş ve üzeri müşteriler olup yatırımlarını çok ağırlıklı olarak vadeli mevduat ürününde değerlendiren ve şubeli bankacılığı tercih eden müşterilerdir.

Kredi Kartçılar:

Bu müşteriler sadece kredi kartı ürünlerini ve ağırlıklı olarak da Bonus kart ürününü (%88) kullanan müşterilerdir.

Düşük Aktiviteliler:

Bu grupta yer alan müşteriler tamamen inaktif olmamakla birlikte çok az sayıda ürünü aktif olarak kullanmaktadırlar.

İnaktifler:

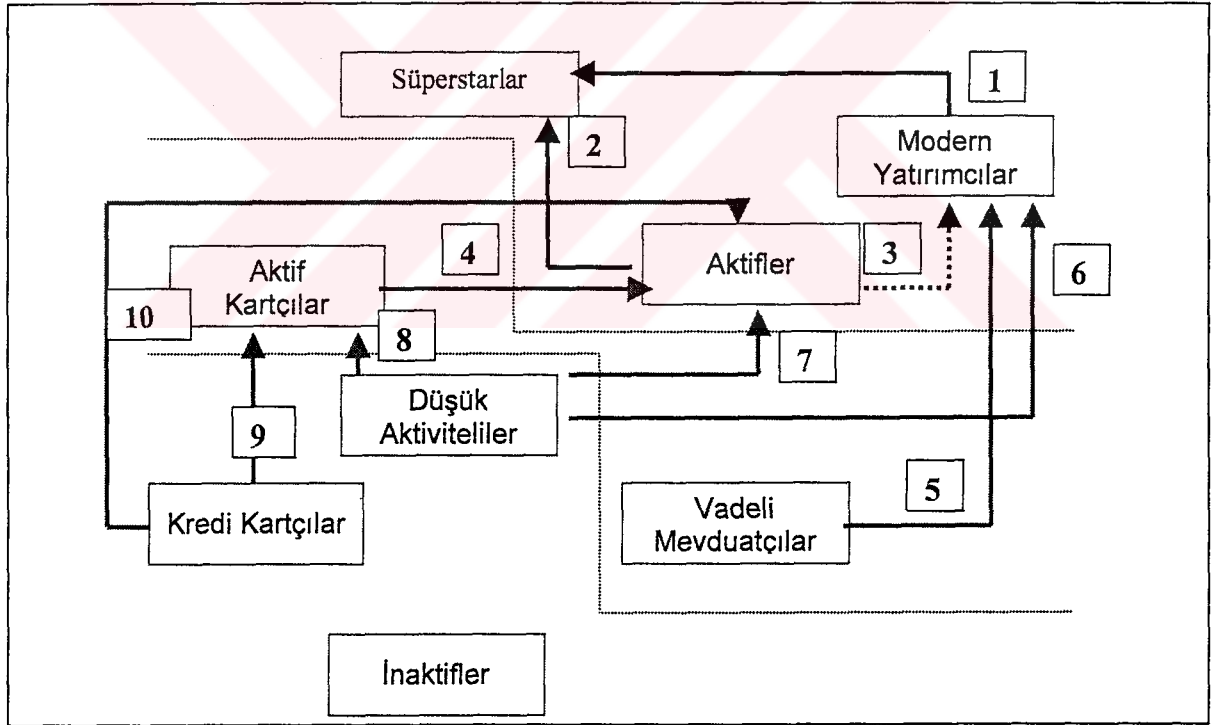
Bu grupta yer alan müşteriler hiçbir ürünü aktif olarak kullanmamaktadırlar.

Müşterilerin ilişki derinliği az olan segmentlerden ilişki derinliği yüksek olan segmentlere taşınması (müşterinin segment atlaması) yeni bir ürün satışı ve/veya satılan ürünün belirli bir hacimde kullanılması ile söz konusu olabilir. Segment atlama haritası, segment hareketlerinin incelenmesi ve bu harekete neden olan yeni ürün satışı ve/veya kullanımının takip edilmesi ile belirlenebilir.

2002 1. döneminden 4. dönemine kadar müşteri segment hareketlerinin ve bu hareketlere neden olan ürün değişimlerinin incelenmesi sonucunda aşağıda yer alan segment atlama haritası oluşturulmuş ve bu harekete neden olan ürünler belirlenmiştir.

1. Modern Yatırımcılar > Superstarlar: Yatırım Ürünleri, Kredi Kartı, Vadeli Mevduat, Kredi Kartı, ADK, Fatura
2. Aktifler > Superstarlar: Yatırım Ürünleri, Vadeli Mevduat, Kredi Kartı, Fatura, ADK
3. Aktifler > Modern Yatırımcılar: Yatırım Ürünleri, Vadesiz Mevduat

4. Aktif Kartçılar > Aktifler: Eşit Taksitli Kredi, Tek Hesap, ELMA, Fatura
5. Vadeli Mevduatçılar > Modern Yatırımcılar: Yatırım Ürünleri, Fatura, Vadesiz Mevduat
6. Düşük Aktiviteliler > Modern Yatırımcılar: Yatırım Ürünleri, Vadeli Mevduat, Fatura, ELMA, Vadesiz Mevduat
7. Düşük Aktiviteliler > Aktifler: Tek Hesap, Eşit Taksitli Kredi, Kredi Kartı, Fatura, ADK
8. Düşük Aktiviteliler > Aktif Kartçılar: Kredi Kartı, Fatura
9. Kredi Kartçılar > Aktif Kartçılar: Fatura, ADK
10. Kredi Kartçılar > Aktifler: Kredi Ürünleri, Tek Hesap, Fatura, Vadesiz Mevduat, ADK, ELMA



Şekil 7.10 Segment atlama haritası

7.4.4 Ürün Etkinliği

Bireysel Bankacılık'ta Müşteri İlişki Yöneticisi, Satış Yöneticisi, Merkezi Satış hizmet sınıflarına bağlı segment müşterileri ve de Açık Şube'lerden hizmet alan müşteriler için ayrı

ayrı ürün etkinlik kriterleri belirlenmiştir.

Merkezi Satış ve Satış Yöneticisi hizmet sınıfına bağlı segmentlerde, segment genel karakteristik özelliği olarak sahip olunan ürünlerde müşteri ürün etkinlik kriteri, banka bilançosuna katkı sağlayan ve karlılığa katma değer yaratan minimum tutar, diğer ürünlerde ise satış/kullanım hacmi ile müşterinin segment atlamasını sağlayan minimum tutar etkinlik kriteri olarak belirlenmiştir.

Yani, Merkezi Satış hizmet sınıfı segmenti müşterileri için örnek vermek gerekirse,

- Vadesiz Mevduat, Vadeli Mevduat ve Yatırım Ürünleri etkinlik kriteri Düşük Aktiviteliler'den Modern Yatırımcılar'a segment atlanması için gerekli minimum tutar,
- Tek Hesap ve Kredi ürünleri için ise Düşük Aktiviteliler ve Kredi Kartçılar segmentlerinden Aktiflere segment atlanması için gerekli minimum tutar,

etkinlik kriteri olarak belirlenmiştir. (Merkezi satış segmentlerinde yukarıda geçen ürünlerin kullanımı yok ya da yok denecek kadar azdır)

Satış Yöneticisi hizmet sınıfı segmenti müşterileri için örnek vermek gerekirse,

- Tek Hesap ve Kredi ürünleri için ise Aktif Kartçılar segmentinden Aktifler'e segment atlanması için gerekli minimum tutar,
- Vadesiz Mevduat, Yatırım Ürünleri için etkinlik kriteri Vadeli Mevduatçılar segmentinden Modern Yatırımcılar'a segment atlanması için gerekli minimum tutar,
- Vadeli Mevduat için de Vadeli Mevduatçılar segment müşterilerinin, banka bilançosuna katkı sağladıkları minimum tutar

etkinlik kriteri olarak belirlenmiştir.

Müşteri İlişkisi Yöneticisi hizmet sınıfına bağlı segment müşterilerinde ise yatırım ve kaynak ürünlerinde Modern Yatırımcılar segmenti, kredi ürünlerinde ise Aktifler segmentleri baz alınarak müşteri ürün etkinlik kriterleri, banka bilançosuna sağladıkları katkı ve karlılığa katma değer yarattıkları minimum tutar olarak belirlenmiştir.

7.4.5 Müşteri Etkinlik Oranı

Şekil 7.11' de, bireysel Bankacılık için belirlenmiş 10 adetten oluşan çapraz satış grupları yer almaktadır. Müşteri Etkinlik Oranı (MEO), bu 10 grup üzerinden etkin ürün kullanımı göz

önüne alınarak hesaplanmaktadır.

Müşteri Etkinlik Oranı = Etkin ürünün bulunduğu grup sayısı / Toplam grup sayısı (10)

Bir grup içerisinde birden fazla etkin ürün kullanımı söz konusu olsa dahi, grup mantığından dolayı Müşteri Etkinlik Oranı'na katkı 1 olacaktır.

Örneğin;

- ☐ Vadesiz TL
- ☐ Vadeli DTH
- ☐ Yatırım Fonu
- ☐ Tüketici Kredisi

olan bir müşterinin Müşteri Etkinlik Oranı dört ana gruptan birer etkin ürün sahibi olduğundan;

$$MEO = 4 / 10 = 0,25$$

Bu müşteriye;

- ☐ Vadeli TL
- ☐ Hazine Bonosu, Devlet Tahvili
- ☐ Leasing

Ürünleri satıldığında, aynı ana grup altındaki ürünlerden satıldığını için MEO değişmeyecek ve yine 0,25 olarak kalacaktır..

Oysa farklı ana grup altındaki ürün satışları MEO yu arttıracaktır. Örneğin aynı müşteriye, kredi kartı ve otomatik ödeme talimatı ürünleri satıldığında, müşterinin altı ana gruptan ürünleri olduğundan;

$$MEO = 6 / 10 = 0,6' \text{ ya yükselecektir.}$$

Bu modelde amaç, müşteriye olabildiğince fazla ve farklı özelliklere sahip ürünlerle donatarak,

- ✓ Müşteriye, bankacılık hizmetlerinden ihtiyacı olabilecek her türlü konuda yardımcı olmak,

- ✓ Bankayı terketmesini zorlaştırmak,
- ✓ Cüzdan payını artırmak,
- ✓ Sadakat yaratmaktır.



GERÇEK MÜŞTERİ ÜRÜN GRUPLARI
Ana Gruplar

<table><tr><th>Vadesiz Mevduat</th><td></td></tr><tr><td>Vadesiz TL</td><td></td></tr><tr><td>Vadesiz DTH</td><td></td></tr></table>	Vadesiz Mevduat		Vadesiz TL		Vadesiz DTH		<table><tr><th>Vadeli Mevduat</th><td></td></tr><tr><td>Vadeli TL</td><td></td></tr><tr><td>Vadeli DTH</td><td></td></tr><tr><td>Serbest Vadeli Mevduat</td><td></td></tr><tr><td>Birikiren Hesap</td><td></td></tr><tr><td>Yurt Dışı Vad. Mevduat</td><td></td></tr></table>	Vadeli Mevduat		Vadeli TL		Vadeli DTH		Serbest Vadeli Mevduat		Birikiren Hesap		Yurt Dışı Vad. Mevduat		<table><tr><th>Yatırım Ürünleri</th><td></td></tr><tr><td>Hazine Bonosu</td><td></td></tr><tr><td>Devlet Tahvil</td><td></td></tr><tr><td>Yatırım Fonu</td><td></td></tr><tr><td>Repo</td><td></td></tr><tr><td>Eurobond</td><td></td></tr><tr><td>Hisse Senedi</td><td></td></tr></table>	Yatırım Ürünleri		Hazine Bonosu		Devlet Tahvil		Yatırım Fonu		Repo		Eurobond		Hisse Senedi		<table><tr><th>Krediler/Tek Hesap</th><td></td></tr><tr><td>Tüketici Kredisi</td><td></td></tr><tr><td>Tek Hesap</td><td></td></tr><tr><td>G.Nakdi kredi</td><td></td></tr><tr><td>Leasing</td><td></td></tr></table>	Krediler/Tek Hesap		Tüketici Kredisi		Tek Hesap		G.Nakdi kredi		Leasing		<table><tr><th>Kredi Kartı</th><td></td></tr><tr><td>Kredi Kartı</td><td></td></tr><tr><td>Mağaza Kartı</td><td></td></tr><tr><td>Sanal Kart</td><td></td></tr></table>	Kredi Kartı		Kredi Kartı		Mağaza Kartı		Sanal Kart		<table><tr><th>Ödenmesine Aracılık Edilen Ürünler</th><td></td></tr><tr><td>Fatura Ödemeleri</td><td></td></tr><tr><td>Düzenli Ödeme Emri</td><td></td></tr><tr><td>Çek karnesi</td><td></td></tr><tr><td>Vergi</td><td></td></tr><tr><td>SSK</td><td></td></tr></table>	Ödenmesine Aracılık Edilen Ürünler		Fatura Ödemeleri		Düzenli Ödeme Emri		Çek karnesi		Vergi		SSK		<table><tr><th>Sigorta</th><td></td></tr><tr><td>Elementer</td><td></td></tr><tr><td>Hayat</td><td></td></tr></table>	Sigorta		Elementer		Hayat		<table><tr><th>Şubesiz</th><td></td></tr><tr><td>Alo Garanti</td><td></td></tr><tr><td>İnternet</td><td></td></tr><tr><td>ATM kullanımı</td><td></td></tr></table>	Şubesiz		Alo Garanti		İnternet		ATM kullanımı	
Vadesiz Mevduat																																																																																			
Vadesiz TL																																																																																			
Vadesiz DTH																																																																																			
Vadeli Mevduat																																																																																			
Vadeli TL																																																																																			
Vadeli DTH																																																																																			
Serbest Vadeli Mevduat																																																																																			
Birikiren Hesap																																																																																			
Yurt Dışı Vad. Mevduat																																																																																			
Yatırım Ürünleri																																																																																			
Hazine Bonosu																																																																																			
Devlet Tahvil																																																																																			
Yatırım Fonu																																																																																			
Repo																																																																																			
Eurobond																																																																																			
Hisse Senedi																																																																																			
Krediler/Tek Hesap																																																																																			
Tüketici Kredisi																																																																																			
Tek Hesap																																																																																			
G.Nakdi kredi																																																																																			
Leasing																																																																																			
Kredi Kartı																																																																																			
Kredi Kartı																																																																																			
Mağaza Kartı																																																																																			
Sanal Kart																																																																																			
Ödenmesine Aracılık Edilen Ürünler																																																																																			
Fatura Ödemeleri																																																																																			
Düzenli Ödeme Emri																																																																																			
Çek karnesi																																																																																			
Vergi																																																																																			
SSK																																																																																			
Sigorta																																																																																			
Elementer																																																																																			
Hayat																																																																																			
Şubesiz																																																																																			
Alo Garanti																																																																																			
İnternet																																																																																			
ATM kullanımı																																																																																			
					<table><tr><th>Tahsilat Ürünleri</th><td></td></tr><tr><td>DTS</td><td></td></tr><tr><td>Çek Tahsilatı</td><td></td></tr><tr><td>Senet Tahsilatı</td><td></td></tr><tr><td>Üye işyeri</td><td></td></tr></table>	Tahsilat Ürünleri		DTS		Çek Tahsilatı		Senet Tahsilatı		Üye işyeri			<table><tr><th>ELMA</th><td></td></tr><tr><td>TL ELMA</td><td></td></tr><tr><td>YP ELMA</td><td></td></tr></table>	ELMA		TL ELMA		YP ELMA																																																													
Tahsilat Ürünleri																																																																																			
DTS																																																																																			
Çek Tahsilatı																																																																																			
Senet Tahsilatı																																																																																			
Üye işyeri																																																																																			
ELMA																																																																																			
TL ELMA																																																																																			
YP ELMA																																																																																			

Şekil 7.11 Bireysel müşteri ürün grupları

7.5 Hedef Odaklı Kampanya Planlanması ve Uygulanması

Müşteri İlişkileri Yönetimi Bölümü bankanın diğer pazarlama birimleriyle koordineli bir şekilde sürekli etkileşimli olarak çalışarak şubeden, alternatif dağıtım kanallarından ve telepazarlama kanallarından kampanyalar dizayn eder. Aşağıda örnek olarak şubeden gerçekleştirilen bir kampanyanın hazırlanışını, uygulanışını ve sonuçlarının değerlendirilmesini gösteren işakışı verilmiştir.

Şubeden Gerçekleştirilen Kampanya İşakışı

- ❑ Açık, Bireysel ve İşletme İşkolları için, MİY/Pazar Araştırmaları grubu tarafından üçer aylık dönemlerde eğilim modellemesi, kümeleme ve OLAP analizleri, vb. yapılır.
- ❑ Analizler, aylık bazda incelenerek ve mevcut banka stratejileri göz önünde bulundurularak, MİY Grubu tarafından, yapılabilecek şube kampanyası önerileri (hedef kitle / pazarlanacak ürün) iş kolları ile paylaşılır.
- ❑ İşkolları ile birlikte karar verilen şube kampanyaları için zamanlama belirlenir.
- ❑ MİY Grubu tarafından kampanya hedef kitlesi oluşturulur, kampanya ekran yazısı işkolları ile birlikte hazırlanır.
- ❑ Kampanya hedef kitlesi ve ekran yazısı, pazarlama ekranlarına yüklenmek üzere Sistem Analiz Müdürlüğü' ne gönderilir.
- ❑ Kampanyanın ekrana yüklendiği bilgisi, geçerli olacağı tarih, şubelerle paylaşılacak üzere, MİY grubu tarafından işkollarına bildirilir.
- ❑ Kampanya sonuçları MİY Grubu tarafından haftalık bazda (sıklık kampanya süresine orantılı olarak değişebilecektir.) işkolları ile paylaşılır.
- ❑ Kampanya tamamlanmadan önce MİY grubu tarafından yeni kampanya önerileri iş kolları ile görüşülmeye başlanır.
- ❑ Kampanya süresi sonunda, kampanyanın sonuçları işkolu ile paylaşılır.
- ❑ İlgili kampanyanın “Yanıt Analizi” Garanti Teknoloji tarafından hazırlanmasını takiben MİY Grubu tarafından işkolları ile paylaşılır ve sonuçları üstünde işkolları ile konuşulur.

Kampanya Hedef Kitle Belirlenmesi

Otomatik fatura ödemesi kampanyası ele alınmıştır. Aşağıda eğilim modellemesi sonuçlarına dayanılarak belirlenen hedef kitle kriterleri yer almaktadır.

- Otomatik fatura ödemesi alma eğilim skoru 75+ olan ELMA sahibi müşteriler,
- Otomatik fatura ödemesi alma eğilim skoru 75+ olan Tek Hesap sahibi müşteriler,
- Otomatik fatura ödemesi alma eğilim skoru 55+ olan Maaş Ödemesi yapılan müşteriler,
- Eğitim durumuna göre önceliklendirme (Çizelge 7.4' te verilmiştir)
- Primsiz kara göre önceliklendirme (Çizelge 7.5' te verilmiştir)

Çizelge 7.4 Hedef kitlenin eğitim durumuna göre önceliklendirilmesi

Eğitim Durumu	Adet	%
İlkokul	22.212	19%
Ortaokul	17.795	15%
Lise	46.732	40%
Yüksek Okul	5.276	5%
Üniversite	19.665	17%
Yüksek Lisans	4.203	4%
Doktora	15	0%
Bilinmiyor	591	1%
TOPLAM	116.489	100%

Çizelge 7.5 Hedef kitlenin kar aralıklarına göre önceliklendirilmesi

Kar Aralıkları	Adet	%
ZARAR	25.872	22%
0	17.262	15%
0-5 mio	21.461	18%
5-10 mio	10.319	9%
10-50 mio	25.462	22%
50-100 mio	8.205	7%
100-250 mio	6.413	6%
250 mio üzeri	1.495	1%
Toplam	116.489	100%

Kampanya Performans Hesaplamaları

Kampanya bitiminde “Müşteri Yanıt Analizi” yapabilmek, veriambarını düzeltmek ya da güncellemek ve müşteri davranışları hakkında ayrıntılı bilgi edebilmek için müşterilerin kampanya süresince sunulan ürüne veya hizmete verdikleri cevap/tepkinin kaydedilmesi ve

değerlendirilmesi çok önemlidir. Bu nedenle bankada müşteriden gelebilecek cevaplara göre belli “Sonuç Kodları” ile performans hesaplamalarında kullanılmak üzere bu kodların atandığı “Değişkenler” belirlenmiştir. Çizelge 7.6’ da değişkenler ile sonuç kodları görülmektedir:

Çizelge 7.6 Performans hesaplamalarında kullanılan kod ve değişkenler

Değişken	Sonuç Kodları	
Satış Gerçekleşen	00001	Satış Gerçekleşti
	00011	Başka Mars a Satıldı
Görüşmesiz Sonuçlanan	00005	Ulaşılamadı Data Yanlış
	00006	Ulaşılamadı-4 denemede
	00008	Şube Satışı Onaylamıyor
	00027	Personel
	00028	Sunulan Ürüne Sahip
	00084	Yaşadığı ilde şubemiz yok
	00095	Hisse Senedi Müşt.
Görüşme	00001	Satış Gerçekleşti
	00004	Müşteri Almak İstemiyor
	00007	İleride Almak İstiyor
	00011	Başka Mars a Satıldı
	00012	Tel ile Aranmak İstemiyor
	00031	Yabancı ya da Yurtdışında
	00034	Müş. Olmayan Ürün istiyor
	00048	Başka Bankası Var
Sonuç Alınan		Görüşmesiz Sonuçlanan + Görüşme
Görüşülemeyen	00003	Görüşüldü Tekrar Görüşlck
	00014	Görüşüldü Tekrar Aranacak
	00079	Başka şubenin müşterisi

Kampanya verimliliğini ölçmede kullanılan değişkenler aşağıda verilmiştir:

Sonuç Yüzdesi: Sonuç Alınan / Toplam Hedef Kitle

Görüşmesiz Sonuç Yüzdesi: Görüşmesiz Sonuçlanan / Sonuç Alınan

Satış Yüzdesi: Satış Gerçekleşen / Görüşme

Kampanya Süresince İzleme

Kampanya sonuçları Müşteri İlişkileri Yönetimi Grubu tarafından haftalık bazda banka genelinde raporlanır. Standartlaştırılmış bu raporda kampanyanın hangi kanaldan yapıldığı, geriye dönük sorgulamalarda kullanılmak üzere belirlenmiş “Kampanya Kodu”, kampanyanın konusunu belirten “Kampanya Adı”, zamanlama konusunda bilgi vermek için başlangıç tarihi ve ne kadar süreceği, kampanya hedef kitle açılımı, müşteri adedi ve yüzdesel satış performansı verilmektedir. Çizelge 7.7’ de örnek bir rapor gösterilmektedir.

Çizelge 7.7 Kampanya süresince izleme raporu

Kanal	Kampanya Kodu	Kampanya adı	Kampanya Başlangıç Tarihi	Kampanya Süresi	Kampanya Hedef Kitle	Kampanya Müşteri adeti	Satış Performansı
Şube	43.138	FATURA BONUS	xxx	2 ay	Oto. Fatura Ödemesi Eğitim skoru %75 üzeri, ELMA hesabı sahibi müşteriler, veya Maaş Ödemesi yapılan müşteriler	24.000	%
Telepazarlama	3.000.004	ELMA Direk Postalama	xxx	1 ay	Direk Postalama yapılmış İnaktif Açık müşterilerinden Üniversite ve üstü eğitim seviyesinde olanlar	8.500	%
Telepazarlama	3.000.013	ELMA Sat. Fatura Bonus	xxx	4 hafta	Şube ve TM Elma Kampanyalarında ELMA satılmış müşterilerden Bonus Kart sahibi olan fatura ödemesi olmayan veya sadece 1 adet olan müşteriler.	2.500	%
Telepazarlama	3.000.016	Aktifkart Kullanıcılarına Fatura Bonus	xxx	3 hafta	Oto. Fatura Ödemesi alma eğilimi 80% üzeri olan Aktif Kart kullanıcılarından 25-45 yaş arası, lise ve üzeri eğitim seviyesinde olan müşteriler	9.000	%

7.6 Kampanya Sonuçlarının Raporlanması

Her kampanya bitiminde daha önceden belirlenen performans değişkenlerine göre kampanyanın müşteri ile temas ve satış verimliliği hesaplanır. Çizelge 7.8' de gösterilen rapor bölgesel bazda tüm bankaya duyurulur.

Çizelge 7.8 Kampanya sonuçlarının raporlanması

KAMPANYA KODU: 43138
KAMPANYA ADI: Fatura Bonus KAMPANYASI
KAMPANYA SÜRESİ: xxx-xxx
RAPORLAMA TARİHİ: xxx

BÖLGE	HEDEF MÜŞTERİ ADEDİ	TOPLAM ARAMA	SONUÇ ALINAN	SONUÇ ALINAN / HEDEF MÜŞTERİ
Akdeniz	1.965	1.865	1.865	95%
Ankara 1	889	857	857	96%
Ankara 2	1.543	1.506	1.506	98%
Çukurova	1.707	1.668	1.668	98%
Ege	3.513	3.440	3.440	98%
İstanbul Anadolu	4.758	3.772	3.772	79%
İstanbul Avrupa 1	2.664	2.430	2.430	91%
İstanbul Avrupa 2	2.623	2.001	2.001	76%
İstanbul Avrupa 3	3.924	3.387	3.387	86%
Marmara	1.893	1.495	1.494	79%
BANKA	24.681	22.421	22.420	91%

BÖLGE	SATIŞ GERÇEKLEŞEN	GÖRÜŞME	SATIŞ GERÇEKLEŞEN / GÖRÜŞME	GÖRÜŞMESİZ SONUÇLANAN	GÖRÜŞMESİZ SONUÇLANAN / SONUÇ ALINAN
Akdeniz	214	1.132	19%	733	39%
Ankara 1	35	480	7%	377	44%
Ankara 2	164	794	21%	712	47%
Çukurova	342	915	37%	753	45%
Ege	838	2.576	33%	864	25%
İstanbul Anadolu	167	1.905	9%	1.867	50%
İstanbul Avrupa 1	122	1.606	8%	824	34%
İstanbul Avrupa 2	91	1.270	7%	731	37%
İstanbul Avrupa 3	125	1.890	7%	1.497	44%
Marmara	184	772	24%	722	48%
BANKA	2.282	13.340	17%	9.080	41%

8. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Türkiye’ de bankacılık sektöründe beş sene önce “müşteri odaklılık” bir tercih olurken, bugün rekabetin yoğun yaşandığı pazarda müşteri ilişkileri yönetimi artık bir gereklilik halini almıştır. Bu gereklilik önümüzdeki yıllarda bir zorunluluğa dönüşecektir.

Bu çalışmada geliştirilen ve uygulanan modelde müşteri ilişkileri yönetimi, bankanın en karlı müşterilerinin ve onların beklentilerinin tanımlandığı, harcanacak zamanın belirlendiği, ilişkilerin genişletilmesi ve derinleştirilmesine karar verilen müşterilerle birebir pazarlama, yeniden fiyatlamamanın yapıldığı, bir takım analitik yöntemlerle müşteriler hakkında öngörüsül kararların alındığı ve bankanın kullandığı çeşitli satış kanallarından kişiselleştirilmiş hizmet verildiği bir iş yapma stratejisi olarak ele alınmıştır.

Daha önceden banka içinde birbirinden bağımsız bir şekilde müşteri ile ilişkiyi yönetmeye çalışan birimler, yeni süreçlerin belirlenmesi ile entegre edilmiş, analitik, stratejik, interaktif ve operasyonel müşteri ilişkileri yönetimi bir bütün olarak işlemeye başlamıştır.

Eski segmentasyon modelindeki yetersizlikleri ortadan kaldırmak ve müşteriye daha ayrıntılı sınıflandırmak, tanımak için yeni segmentasyon modeli geliştirilmiştir. Veri madenciliği yönteminden etkin bir şekilde faydalanılarak subjektif değer yargıları en aza indirilmiş ve yeni modelde, bankacılık davranış biçimi ve alışkanlıklarını gösteren ürün kullanımı, kullanılan ürünlerin hacimleri ve toplamda kullandıkları ürün adetleri, yaptıkları tüm işlem türleri gibi farklı değişkenlere göre yeni segmentler elde edilmiştir.

Güçlendirilmiş teknolojik destek ve ayrıntılı müşteri bilgisi ile periyodik olarak hedef odaklı kampanyalar düzenlenmiş ve bu kampanyalar hem devam ederken hem de sonuçlandığında standart bir formatta tüm bankaya raporlanmıştır. Bu sayede geçen kampanyalarda olan farklı kriterlere göre değerlendirme sona ermiş, çok daha sağlıklı ve tüm bankaca kabul edilmiş yeni performans kriterlerine göre raporlar elde edilmiştir. Örneğin bu çalışmada gösterilmiş kampanya sonucunda satış gerçekleşme oranı, tüm hedef kitle üzerinden değil görüşülen hedef kitle üzerinden belirlenmiştir. Daha önce % 3-5 seviyesinde olan bu oran hedef kitlenin daha ayrıntılı belirlenmesi, kampanyanın uygulanış süresince genel müdürlükten periyodik bir şekilde izlenmesi ve etkin iç iletişimle karşılaşılan sorunların anında çözüme kavuşturulması ile % 15 seviyesini aşmıştır.

Yeni modelde artık müşterilerin kampanyaya verdikleri yanıtlar sadece ürünün satışının gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek için kullanılmamaktadır. Alınan tüm yanıtlar veri

ambarında depolanarak müşterilerin davranışları, talepleri, şikayetleri hakkında da detaylı bilgi sahibi olunmaktadır. Bu geri bildirim sayesinde banka, bir sonraki kampanya için hedef kitle belirlenirken çok değerli ve anlamlı bir bilgi sahibi olmuştur. Örneğin tele pazarlama kanalından yapılan bir kampanyada “Tel ile Aranmak İstemiyor” yanıtı alınan bir müşteri, diğer tüm özellikleriyle yapılacak olan kampanyaya uygunsa da, bir daha telefon kanalıyla yapılan hiçbir kampanyada hedef kitle içinde yer almayacaktır.

Bu modeldeki ürün etkinliği ve müşteri etkinlik oranı ile banka için çok tehlikeli olan “sahip olunan ama kullanılmayan ürün” ve “bankanın müşterisi olarak görünmesine rağmen çoktan bankayı terketmiş müşteri” den kaynaklanan bilgi kirliliği ortadan kaldırılmıştır. Artık ürün satıldıktan sonra ürünün aktif olarak kullanılıp kullanılmadığı, müşterinin banka için bir değer yaratıp yaratmadığı analiz edilebilmektedir. Bunun sonucunda müşteriyi/ürünü aktif hale getirecek aktivasyon kampanyaları düzenlenmekte başarısız olan müşterilerle maliyetleri düşürmek için ilişkiler azaltılmaktadır.

Müşteri verimliliğini arttırmaya yönelik kurulacak modellerde dikkat edilmesi gereken konular şunlardır:

- Müşteri bilgisinin doğru ve güncel olduğundan emin olunmalıdır. Gerekliyse ilk kampanyalar ürün veya hizmet satışı yerine “Bilgi Doğrulama ve Güncelleme” kampanyaları olmalıdır.
- Müşteriler eldeki teknolojik imkanlar dahilinde detaylı bir şekilde hem davranışsal hem de demografik bilgilere göre analiz edilmelidir. Müşterinin hacimsel veya adetsel ürün kullanım bilgileri ileriki dönemdeki davranışları hakkında çok değerli ipuçları vereceğinden bu tip veriler en az üç yıllık tarihsel veri olarak elde bulundurulmalıdır.
- Müşteri ilişkileri yönetiminde teknolojiden önce insan geldiğinden MİY kavramı ve bankaya sağlayacağı faydalar çalışanlara detaylı bir şekilde anlatılmalı, periyodik eğitimler verilmeli, gelişmelerden haberdar edilmelidir.

Bu sayede hem ürün hem de hizmet sunmak amaçlı yapılan pazarlama aktiviteleriyle müşteri ile bankanın karşılıklı değer anlayışları yükseltilmekte ve müşteri ilişkileri yönetimi daha etkin ve uzun süreli sürdürülebilmektedir.

KAYNAKLAR

- Alış, O.F., Karakurt, E. ve Melli, P., (2000), Data Mining for Database Marketing at Garanti Bank, Proceeding of the International Seminar "Data Mining 2000", WIT Publications.
- Altıntaş, M.H., (2000), Tüketici Davranışları, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Beckett-Camarata, E.J., Camarata, M.R. ve Barker, R.T., (1998), "Integrating Internal and External Customer Relationships Through Relationship Management: A Strategic Response to a Changing Global Environment", Journal of Business Research, 41: 71-81.
- Berson, A., Smith S. ve Thearling K., (1999), Building Data Mining Applications for Customer Relationship Management, Mc Graw-Hill, New York.
- Berry, M. J. A. ve Linoff G., (1997), Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Support, John Wiley & Sons Inc., New York
- Brewton, J., (2001), "Implementing a CRM Scorecard, Part 1: Creating a CRM Strategy Map", CRMetrix, New York.
- Gel, O.C., (2002), Müşteri İlişkileri Yönetimi Yolculuğu, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Sue, P. ve Morin P. (2001), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management", LGS Group Inc., New York .
- Kırım, A., (2001), Strateji ve Bire-Bir Pazarlama: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Kotler, P. ve Armstrong, G., (1999), Principles of Marketing, Prentice Hall, USA.
- Lazer, W., (2001), "Changing Dimensions Of International Marketing Management The New Realities", Jour.of Int. Marketing, 1(3):99.
- Newell, F., (2000), Loyalty.com:Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing, Mc Graw-Hill, New York.
- Peppers, D. ve Rogers, M., (1995), "A New Marketing Paradigm, Planning Review", 23(2):14-18.
- Yılmazkaya, Y., (2001), "Customer Loyalty", CRM Eğitim Günleri, 7 Aralık 2001, İstanbul.
- Youjae, Y., (1993), "The Determinants of Customer Satisfaction; The Moderating Role of Ambiguity", Advances in Consumer Research, 20:502.

INTERNET KAYNAKLARI

- [1]www.activefinans.com
- [2]www.bank.bisys.com/crm.html
- [3]www.cio.com
- [4]www.crmcommunity.com
- [5]www.crmguru.com

[6] www.crminturkey.org

[7] www.crm-forum.com

[8] www.garanti.com.tr

[9] www.go4marketing.com



ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi 28.05.1977

Doğum yeri İstanbul

Lise 1988-1996 İstanbul Özel Alman Lisesi

Lisans 1996-2000 Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fak.
Endüstri Mühendisliği Bölümü

Yüksek Lisans 2000-2003 Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
Endüstri Müh. Anabilim Dalı, Endüstri Mühendisliği
Programı

Çalıştığı kurum(lar)

2000-2001 Osmanlı Bankası
2001-2002 Garanti Bankası

