

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**E.Eda CAN**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ**

**Danışman**




**Prof. Dr. Şafak AKSOY**

**İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi**

**Antalya, 2010**

Akdeniz Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Emine Eda CAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Serkan AKINCI   
Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Şafak AKSOY   
Üye : Yrd. Doç. Dr. Tahir ALBAYRAK 

Tez Konusu: Bankacılık sektöründe müşteri memnuniyeti

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Tez Savunma Tarihi 08/04/2010

Mezuniyet Tarihi :12/04/2010

Prof.Dr. Burhan VARKIVANÇ  
Müdür

.....

## İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### 1.MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ HİZMETLERİ

1.1.Müşteri Kavramı.....	2
1.2.Müşteri Sınıflandırılması.....	3
1.2.1.İç Müşteri ve Dış Müşteri.....	4
1.2.1.1.İç Müşteri.....	4
1.2.1.2.Dış Müşteri.....	6
1.2.2. İşletmeden İşletmeye(B2B) ve İşletmeden Müşteriye (B2C).....	7
1.2.2.1.İşletmeden İşletmeye (B2B).....	7
1.2.2.2.İşletmeden Müşteriye (B2C).....	8
1.3.Müşteri Hizmetleri Kavramı.....	9
1.4.Müşteri Hizmetlerinin Özellikleri.....	10
1.5. İşletmelerde Müşteri Hizmetlerinin Yeri ve Önemi.....	10

### İKİNCİ BÖLÜM

#### 2.MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

2.1.Müşteri Memnuniyeti Kavramı.....	17
2.1.1.İç Müşteri Memnuniyeti.....	21
2.1.2.Dış Müşteri Memnuniyeti.....	23
2.2.İşletmeler Açısından Müşteri Memnuniyetinin Önemi.....	24
2.3.Müşteri Memnuniyeti Modelleri.....	28

2.4.Müşteri Memnuniyetinde Süreklilik.....	32
2.5.Müşteri Memnuniyeti Ölçümü .....	35
2.5.1.Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Nedenleri.....	44
2.5.2.Müşteri Memnuniyeti Ölçme Teknikleri.....	47
2.5.2.1.Odak Danışma Panelleri .....	47
2.5.2.2.Danışma Panelleri.....	47
2.5.2.3.Kritik Olay Tekniği .....	48
2.5.2.4. Kıyaslama Tekniği.....	49
2.5.2.5. Müşteri İlişkilerine Yönelik Anketlerin Uygulaması Tekniği.....	49
2.5.3.Müşteri Memnuniyetsizliğinin Nedenleri.....	50

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3.TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU VE SINIFLANDIRILMASI

3.1. Türk Bankacılık Sektörünün Genel Durumu.....	52
3.2. Bankaların Sınıflandırılması.....	53
3.2.1. Şahıs Şirketi Olan Bankalar.....	54
3.2.2. Sermaye Şirketi Olan Bankalar .....	55
3.2.3. Özel Yasalarla Kurulan Bankalar .....	55
3.2.4. Mülkiyet Yapılarına Göre Bankalar .....	56
3.2.4.1. Kamu Bankaları.....	56
3.2.4.2. Özel Sermayeli Bankalar .....	56
3.2.4.3. Yabancı Bankalar .....	57
3.2.5. Şube Sayılarına Göre Bankalar.....	57
3.2.5.1. Tek Şubeli Bankalar .....	57
3.2.5.2. Çok Şubeli Bankalar.....	58
3.2.6. Kuruluş Yerlerine Göre Bankalar.....	58
3.2.6.1. Uluslararası Bankalar .....	58
3.2.6.2. Diğer Uluslararası Bankalar ve Belirleyicileri .....	59
3.2.7. Ulusal Bankalar .....	59
3.2.7.1. Bölgesel Bankalar.....	60
3.2.7.2. Yerel Bankalar.....	60
3.2.8. Faaliyet Konularına Göre Bankalar.....	61

3.2.8.1. Yatırım ve Kalkınma Bankaları.....	61
3.2.8.2. Tarım Bankaları.....	62
3.2.8.3. İpotek ve Emlak Bankaları.....	63
3.2.8.4. Halk Bankaları.....	63
3.3. Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyeti.....	64
3.3.1. Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Yeri ve Önemi.....	64
3.3.2. Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması.....	65
3.3.3. Garanti Bankası'nın Vizyonu, Misyonu ve Müşteri Memnuniyeti Üzerine Genel Bakışı.....	66
3.3.4. Halkbankası'nın Vizyonu, Misyonu ve Müşteri Memnuniyeti Üzerine Genel Bakışı.....	67
3.3.5. Vakıfbank'ın Vizyonu, Misyonu ve Müşteri Memnuniyeti Üzerine Genel Bakışı.....	68

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. BİR BANKANIN AYNI İLDEKİ FARKLI ŞUBELERİNDEKİ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi.....	70
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	70
4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	70
4.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	71
4.1.3.1. Araştırmanın Örnekleme.....	71
4.1.3.2. Veri Toplama Araçları.....	72
4.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri.....	72
4.1.3.4. Araştırmanın Uygulama Evreleri.....	72
4.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları.....	73
4.2.1. Demografik Özellikler.....	73
4.2.2. Bankacılık Hizmetlerine Yönelik Tüketici Algıları.....	77
4.2.3. Genel Tatmin ile Faktörlerin Etkileşimi.....	82
4.2.4. Şubeler Arası Tatmin Ortalamalarının Farklılıkları.....	83
4.2.5. Demografik Değişkenlere göre Tatmin Ortalamalarının Farklılıkları.....	84
4.2.5.1. Cinsiyet Grupları Arası Tatmin Ortalaması Farkı.....	84
4.2.5.2. Yaş Grupları Arası Tatmin Ortalaması Farkı.....	85
4.2.5.3. Eğitim Seviyesine Göre Tatmin Ortalaması Farkı.....	85

4.2.5.4. Gelir Seviyesine Göre Tatmin Ortalaması Farkı .....	86
4.2.6.Davranışsal Niyetler .....	87
4.2.7.Bankayı Tercih Sebepleri .....	88
SONUÇ .....	90
KAYNAKÇA .....	92
EK.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	102

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Dış Tedarikçi Firma-Dış Müşteri İlişkisi .....	4
Şekil 1.2 Müşteri Talebinin Aşamaları.....	5
Şekil 2.1 Müşteri Memnuniyeti Genel Modeli.....	29
Şekil 2.2 Müşteri Memnuniyeti Genel Modeli.....	30
Şekil 2.3 Müşteri Memnuniyeti Genel Modeli.....	31
Şekil 2.4 Müşteri Memnuniyeti Genel Modeli.....	32
Şekil 3.1Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi Modeli.....	37
Şekil 4.1 Cinsiyet Dağılımı .....	74
Şekil 4.2 Yaş Dağılımı .....	75
Şekil 4.3 Eğitim Dağılımı.....	76
Şekil 4.4 Gelir Dağılım Durumu .....	77
Şekil 4.5 Bankamızı Yakınlarınıza Tavsiye Eder Misiniz? .....	87
Şekil 4.6 Gelecekte İşlemleri Arttırma Eğilimi .....	88
Şekil 4.7 Bankayı Tercih Sebebi .....	89

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 B2B ve B2C Karşılaştırılması .....	9
Tablo 4.1 Demografik Verilerin Özeti .....	73
Tablo 4.2 Cinsiyet Dağılımı .....	73
Tablo 4.3 Yaş Dağılımı .....	74
Tablo 4.4 Eğitim Dağılımı .....	75
Tablo 4.5 Gelir Dağılımı .....	76
Tablo 4.6 Bankacılık Hizmetlerine Yönelik İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	78
Tablo 4.7 Ortak Varyanslar .....	79
Tablo 4.8 Açıklanan Toplam Varyans .....	80
Tablo 4.9 Döndürülmüş Bileşen Matrisi .....	81
Tablo 4.10 Döndürülmüş Bileşen Matrisi .....	82
Tablo 4.11 Model Özeti .....	82
Tablo 4.12 ANOVA .....	83
Tablo 4.13 Katsayılar .....	83
Tablo 4.14 Şubelerin Tatmin Ortalamaları .....	84
Tablo 4.15 ANOVA Sonuçları .....	84
Tablo 4.16 Cinsiyet Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri .....	85
Tablo 4.17 Yaş Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri .....	85
Tablo 4.18 Eğitim Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri .....	86
Tablo 4.19 Gelir Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri .....	86
Tablo 4.20 Gelir Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri .....	87
Tablo 4.21 Bankamızı Yakınlarınıza Tavsiye Eder Misiniz? .....	87
Tablo 4.22 Gelecekte İşlemleri Arttırma Eğilimi .....	88



## ÖZET

Tüm sektörlerde kıyasıya süren rekabette üstünlük sağlayarak fark yaratabilmek için teknoloji ve bilgiyi en iyi şekilde kullanmanın yanı sıra müşteri memnuniyetini de en iyi şekilde uygulamak gerekmektedir.

Müşteri memnuniyeti, müşterinin ürün ve hizmet konusundaki algılarına doğru ve eksiksiz cevap verebilmektir. Diğer bir deyişle, müşteri odaklı düşünebilmektir.

Müşteri memnuniyeti ürün ve hizmetlerin müşteri beklentilerinin cevaplanmasıyla başlayıp, ürün ve hizmetlerin sunumu ve sonrasında geri bildirimleri de takip eden bir süreçtir. Yani müşteri memnuniyeti anlık bir durum değil, uzun bir süreçtir.

Sürekli artan rekabet ortamında ürün ve hizmet çeşitlendirmesiyle farklılaşarak ön sıralara yerleşmeyi hedeflerken aynı bankanın farklı şubeleri de kendi aralarındaki yarıştan etkilenerek farklılaşma yoluna gitmektedirler.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Müşteri, Müşteri Memnuniyeti, Bankacılık Sektörü

## **ABSTRACT**

### **CUSTOMER SATISFACTION IN THE BANKING SECTOR**

It is necessary to apply the Customer Satisfaction as its the best besides using the technology and the knowledge in order to create an overwhelming difference within the competition in all sectors.

Customer Satisfaction is to respond their expectation about the product and the service accurately and fully. In other words, it is to think Customer focused.

Customer Satisfaction starts with responding the customer's expectation with the product and the service and it is a process which involves the presentation of the product and the service and which is followed with the feedbacks later on. That's to say, Customer Satisfaction is not only a momentuous but also a long period.

While the banks target to the top by creating variation their product and service because of the continuously increasing competition, different branches of the same bank tend to differentiate themselves having been influenced by the competition among them.

**KEY WORDS:** Customer, Customer Satisfaction, Banking Sector

## ÖNSÖZ

Bankacılık sektöründe müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik yapmış olduğum bu çalışmamda verdiği destek ve sağladığı katkılarından dolayı değerli tez danışmanım Prof. Dr. Şafak AKSOY' a, çok değerli yardım ve eleştirilerinden yararlandığım Yrd. Doç. Dr. Serkan AKINCI ve Yrd. Doç. Dr. Tahir ALBAYRAK hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olarak beni destekleyen ve varlıklarından güç aldığım annem Havva CAN'a, babam Bekir CAN'a ve kardeşim Esra CAN'a sonsuz teşekkür ederim.

## GİRİŞ

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de son yıllarda değişen ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlardaki değişimler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarında da değişikliklere neden olmaktadır. Müşteri beklentilerindeki değişimler de işletmeler arası rekabeti gündeme getirmektedir.

Rekabet üstünlüğü yaratabilmek için ise asıl olan şey; müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Müşteri memnuniyeti mal ya da hizmetin kalitesini en üst düzeyde tutarak müşteri istek ve ihtiyaçlarına zamanında ve eksiksiz olarak cevap verebilmektir.

Ülkemizde bankacılık alanında uygulanan siyasi ve ekonomik politikalarla birlikte kimi zaman dünya bankacılık piyasası ile yarışır durumda iken kimi zamanda mali imkânların yetersizliği ya da yanlış politikalarla zor duruma düşmektedir. Bu nedenle bankacılık faaliyetlerine son veren bankalar olmuştur.

Tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de oldukça değişim ve yenilenmeler olmaktadır. Banka sayılarının artışına paralel olarak, bankaların sundukları hizmetler de oldukça çeşitlenmektedir. Bireysel, kurumsal, internet, telefon bankacılığı gibi çeşitleri olduğu gibi kredi kartı, kredili bankomat, çeşitli krediler, mevduat, fatura ödeme, havale, EFT, döviz transferi gibi ürün çeşitleri de bulunmaktadır.

Bankalar diğer sektörlerle nazaran müşteri memnuniyetine daha fazla önem vermek durumundadırlar. Bunu da müşteri istek ve ihtiyaçlarına zamanında ve eksiksiz olarak cevap vererek gerçekleştirebilirler.

Her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de artan banka sayısı müşteri tercih hakkına neden olmaktadır. Değişen yaşam şartları ve standartlarıyla birlikte müşteriler kendilerine göre en ekonomik, en hızlı ve en güvenilir gibi unsurları barındıran bankaları tercih etmektedirler. Görüldüğü gibi artık müşteriler en mükemmel olanı tercih etmektedirler. Bunun için de bankalar en iyi olma gayretiyle müşteri odaklı hedefler belirlemektedirler.

Müşteri memnuniyetinde amaç; müşteri taleplerini karşılayabilmek için işletmenin bütün birimlerini yönlendirerek, bütün ürünlerini hizmete sunarak müşteri beklentilerini cevaplamaktır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ HİZMETLERİ KAVRAMI

#### 1.1. Müşteri Kavramı

Müşteri, ürün ve hizmetlerin gerçek veya potansiyel alıcısıdır ([www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)).

Müşteri, bir kurumun ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan (potansiyel müşteri) ve satın almış olan herkeştir. Müşteri, işletme içinde veya dışında, herhangi bir malın, hizmetin, bilginin, bir ihtiyacı karşılamak üzere devredildiği ve memnun etmekle yükümlü olunan bölüm veya kuruluştur (Dalbay, 1999, s.103).

Müşteri, günümüzde işletmelerin en önemli varlığı ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları önemli kaynaklardan biridir.

Müşteriler, genelde mal ya da hizmetlerin son kullanıcıları olarak tanımlanırlar. Bu tanıma ayrıca, ürününün paketlenip pazarlanmasına kadar geçen süreç içerisindeki faaliyetleri gerçekleştiren kişiler de eklenmelidir. Yani hem işletme içerisinde ürünün veya hizmetin üretilip pazarlanmasına kadar gerçekleşen süreçte faaliyet gösteren çalışanlar hem de ürünü ve hizmeti satın alan işletme dışındaki kişiler müşteri olarak tanımlanmaktadır.

Müşteri bir ürünü veya hizmeti kabul eden kuruluş, kişi ya da kişilerdir. Müşteriler bilançoda gösterilmese de bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıktır. Müşteri kavramı sadece ürün ve hizmeti satın alanları değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır (Eroğlu, 2005, s.9).

Bilgilenme, kaynakların artışı, müşterinin rekabet yetkinliğindeki konumu, internet ve elektronik ticaret ile eğitim düzeyinin sürekli artması gibi müşteri bilincini geliştiren faktörler, müşteriyi geçmişe kıyasla kaliteyi daha duyarlı hale getirmektedir. Yeni müşteri profili açısından farklı hizmet alternatifleri ve daha kaliteli hizmet sunumu rekabetin kaçınılmaz şartı olmaktadır (Akgeyik, 2003, s.112).

Günümüzde artık müşteri kavramının da sınırları genişlemiştir. Müşteri sadece parayı ödeyen kişi olmaktan çıkmış, kurumun ürettiği hizmetten yararlanan herkes birer müşteri olarak görülmeye başlanmıştır. Bankalardaki hesap sahipleri, hastanelerdeki hastalar, toplu taşıma araçlarını kullanan yolcular gibi.

Değişen zaman ve değişen değerlerle birlikte farklı bir oluşum kazanan iş dünyası farklı bir müşteri yapısıyla karşı karşıyadır. Satın alma sürecinin son aşamasının benimseme aşaması olduğu ve ihtiyacın karşılanması halinde, satın almada bulunan kişinin o malın sürekli müşterisi olacağı dikkate alındığında günümüzde işletmeler “ne üretirsem satarım” yerine “alıcımı tatmin edersem satarım” düşüncesi ile faaliyet göstermek zorundadırlar. Özellikle insan unsurunun ön plana çıktığı hizmet sektöründe böyle bir düşüncenin uygulamaya dönüşmesi ise personelin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermek, onların rahat, sağlıklı ve güvenilir ortamda çalışmalarını sağlamak, maddi ve manevi açıdan onları tatmin etmekle yakından ilişkilidir. Kısaca kurum çalışanlarının memnuniyetinin müşterilerin memnuniyeti üzerine etki eden bir unsur olduğu söylenebilir. Çünkü işletme süreçlerindeki bir aksaklık sunulan ürün ve hizmetlere yansiyebileceğinden, müşteri memnuniyetini sağlamak için işletmecilik oyununun bütün oyuncularını dikkate alınmalıdır (Naktiyok, 2003, s.226).

Gelişen rekabet ortamı bankaları da müşteri hizmetleri alanında aktif hale getirmiştir. Bir bankanın iş hayatında başarılı olabilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi, işletme içi ve dışındaki müşterilerine özen göstermesi oldukça önemlidir ve bu belirtilenleri sağlamada teknoloji en büyük yardımcı konumundadır (Duranlar ve Erdaş, 2006, s.34).

İşletmelerin yaşam kaynağı olan müşterileri tatmin etmek için gereken her türlü özen gösterilmelidir ki, müşterilerin kuruma bağlılığı devam ettirilebilsin.

## **1.2. Müşteri Sınıflandırılması**

Müşteriler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bunlardan biri; “İç Müşteri-Dış Müşteri” sınıflandırması diğeri de “B2B-B2C” sınıflandırılmasıdır.

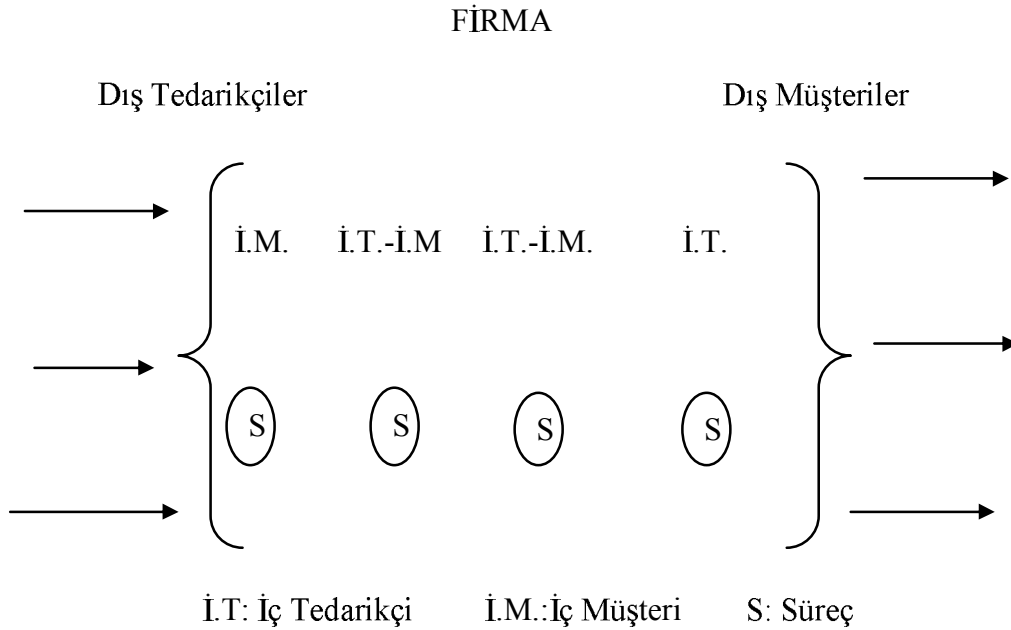
## 1.2.1. İç Müşteri ve Dış Müşteri

### 1.2.1.1. İç Müşteri

İç müşteri kavramı işletmeler için yeni bir kavramdır. Daha önceleri işletme çalışanları sadece üretim faktörü olarak ele alınıyordu. Ancak günümüzde sosyal, ekonomik ve teknolojik etmenlerin gelişmesiyle yaşanan yoğun rekabet ortamı, işletmeleri kaliteyi ve verimliliğin sağlanmasına büyük katkı sağlayacak işletme çalışanlarına yönelmesine sebep olmuştur.

İç müşteriler kavram olarak işletmenin bünyesinde bulunan çalışanların oluşturduğu gruptur. İşletmelerde tedarikçilerden başlayarak ürünün veya hizmetin son kullanıcıya ulaşmasına kadar devam eden süreçlerde faaliyette bulunan tüm çalışanlar iç müşteri olarak adlandırılmaktadır (Kalder, 2000, s.11).

Şekil 1.1’de bir işletmedeki ürünün en son tüketiciye ulaşacağı safhaya kadarki süreçteki dış tedarikçiler, firma ve dış müşteriler arasındaki ilişki gösterilmektedir.



**Şekil 1.1 Dış Tedarikçi-Firma-Dış Müşteri İlişkisi (Kaynak: Odabaşı, 2005, s.30)**

Dış tedarikçiler firmaya ürün/hizmet sunanlar, dış müşteriler de firmadan ürün ve hizmet alanlardır. Benzer olarak firma içindeki süreçlerde de iç tedarikçiler ve iç müşteriler bulunmaktadır.

Aşağıda firmaya gelen bir müşteri talebinin karşılanması için firma içindeki bir sürecin akışında fonksiyonların birbiri ile olan iç müşteri - iç tedarikçi ilişkileri görülmektedir. Müşteriden gelen bir talep pazarlama bölümü aracılığıyla üretim ve sevkiyat bölümüne iletilir. Burada pazarlama, üretim ve sevkiyat bölümünün iç tedarikçisidir. Üretim ve sevkiyat, pazarlamanın iç müşterisidir. Benzer şekilde bir sonraki aşamada dış müşteri talebinin karşılanması için bu kez üretim ve sevkiyat, montaj bölümünün iç tedarikçisi konumuna gelmiştir.

### **FİRMA**

**Müşteri Talebi → Pazarlama → Üretim → Sevkiyat → Montaj → Müşteri**

**Şekil 1.2 Müşteri Talebinin Aşamaları (Kaynak: Odabaşı, 2005, s.31)**

Firma içindeki tüm süreçlerin akışında ürün/hizmet veren fonksiyonların (iç tedarikçiler), ürün/hizmet alan (iç müşteriler) fonksiyonlarla olan ilişkilerindeki sorunların giderilmesi, süreçlerin sürekli iyileşmesini, gereksiz işlerin elenmesini sağlayarak, verimliliği ve firmanın karlılığını arttıracaktır.

Bütün çalışanların amacı, dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işçiye kadar bütün çalışanlar eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa iç müşterilerin işletme içinde paylarına düşen sorumluluğu yerine getirdikleri söylenebilir.

İşletmelerin hizmet sağlayıcıları ve son tüketici konumundaki müşterilerine yönelik ürün ve hizmetle ilgili projelere başlamadan önce kendi yapılarını incelemeleri gerekmektedir.

Çalışanlarla olan ilişkilerin öncelikle geliştirilmesi, onların da birer müşteri olarak görülmesi ve bu konu dikkate alınarak eğitim verilmesi gerekir. Çünkü çalışanlar müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada müşteriyle bire bir etkileşimde bulunmaktadır.



İşletmenin başarıya ulaşabilmesi için müşterilerin olduğu kadar çalışanların da ihtiyaçlarını tatmin etmek gerekmektedir (Odabaşı, 2005, s.31).

### ***1.2.1.2. Dış Müşteri***

Sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir (Öçer ve Bayuk, 2001, s.26).

Dış müşteriler, ürünler veya hizmetlerden, kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Bunlar üründen etkilenen fakat ürünü üreten firmanın elemanı olmayan kurum ve kişilerdir (Şimşek, 2002, s.35).

Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir. Tasarımdan pazarlama sürecine kadar mal veya hizmete katılmaya çalışılan ekstra özellikler dış müşterinin satın alma kararını işletme lehine verebilmeleri ve bu kararlarından memnuniyet duyabilmeleri adına gerçekleştirilmektedir (Çınar, 2007, s.6).

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta ürününü aldığı firmayı değiştirebilmektedir. Hızına ayak uydurulamayan teknolojik gelişmeler, duyarlı bir çevre ve doğa bilincinin gittikçe önem kazanması, kimyasal katkılı ürünler ve hormonlu gıdalardan kaçınma bilincinin yaygınlaşarak, insan sağlığına verilen önemin daha çok artması ve tüketicilerin alışverişlerinde enerji tasarrufu sağlayan mallara olan talep önceliği gibi birçok yeni olgu, geçmiş yıllara göre daha bilgili, daha bilinçli, kendine güvenen, hakkını aramayı bilen ve haberdar olan tüketiciyi daha çok seçici kılmıştır. Tüm bu nedenlerden dolayı, günümüzde ürün ve hizmetlerdeki kalite ile birlikte müşteri ilişkileri ile müşteri hizmetleri de, firmaların hem şu andaki hem de gelecekte bulunmak istedikleri nokta için daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü firmalar ancak müşterileriyle vardır. Müşterisini tatmin edemeyen, beklenti ve ihtiyaçlarını saptayamayan ve bunlara cevap veremeyen firmalar ise kısa sürede yenilgiye uğrayacaklardır (Ulaş, 2002, s.17).

## 1.2.2. İşletmeden İşletmeye(B2B) ve İşletmeden Tüketiciciye (B2C)

Müşterilerin bir diğer sınıflandırılma şekli de işletmeler arası ve işletme ile tüketici arasındaki ilişkiye göredir. İşletmeden işletmeye yani kurumsal ve işletmeden tüketiciye yani bireysel olarak da sınıflandırılmaktadır.

### **Müşterileri Bireysel ve Kurumsal Olarak Ayırma Nedenleri:**

- Müşteri sadakatini arttırmak
- Yeni ürün tanıtımı için gerekli zaman ve yatırımda ekonomi sağlamak
- Hedeflenmiş kişisel tekliflerle müşterilere en ekonomik yolla ulaşmak
- Mevcut iş çözümlerinde birim başına maliyeti azaltmak
- Müşteri hizmetleri zaman kaybını azaltmak

### ***1.2.2.1. B2B (İşletmeden İşletmeye)***

B2B, işletmelerin ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetlere ulaşmak için kurdukları bir sistemdir. İşletmeler için tedarik pazarı olarak kullanılmaktadır. İşletmeden işletmeye gerçekleşen bir faaliyet olduğu için mal ve hizmet üretim aşamasındayken işletmeler, ihtiyaç duydukları ürünleri satın alma ve toptan satışlarını kolaylıkla yapabilme olanağına kavuşabilmektedirler.

Ülkemizdeki B2B altyapısı genellikle büyük firmaların oluşturduğu bayilik sistemlerinde görülmektedir. Kapalı bir ağ yapısında, firmaya bağlı bayiler, tedarik, stoklama, dağıtım, pazarlama vs gibi iş süreçlerini etkin şekilde yürütmektedir. Türkiye’de yapılan anketler ve görüşmeler sonucunda çok farklı sektörlerde B2B işlemlerine rastlanmaktadır. Bankacılık, Telekom, perakende ve üretim sektörlerinde B2B izlerine rastlanmaktadır.

### **B2B şeklinde çalışmanın faydaları:**

- Müşteri talepleri daha hızlı değerlendirilir
- Ürünler pazara daha hızlı sunulabilir
- Bürokratik işlemler azalır
- Stoklarınızın devir hızı artar
- Müşteri memnuniyeti artar
- Tedarikçilerin sizin planınıza uyumu artar

- Satın alma maliyeti düşer
- Sistem içi disiplin artar

### ***1.2.2.2. B2C (İşletmeden Müşteriye)***

Ticari kurumların kendi pazar alanlarında pazarlama ve satış yapabilmelerini sağlayan tüm işlemler B2C kapsamındadır. Bu sistemde müşteriler ihtiyaç duydukları ürünleri, firmanın ürünlerini verdiği ve başka firmaların ürünlerinin de bulunduğu pazarlardan sipariş ederler (www.bilisimsurasi.com).

#### **B2C'nin sağladığı avantajlar:**

- Doğrudan müşteriye ulaşabilme olanağı sağlamaktadır.
- İşletmeler internet sitelerinden geri bildirim sistemiyle müşteri istek ve taleplerini yakından takip edebilmektedirler.
- Mevcut yerel pazarla yetinmeyip, başka kentlerdeki ve yurtdışındaki pazarlara da açılarak, rekabet gücünü elde edebilmektedirler.
- Pazarlama faaliyetleri için gereken personel, zaman ve araç maliyetlerini en aza indirerek, etkin tasarruf ve verimlilik avantajı sağlayabilmektedir (<http://www.kobitek.com/makale>).

#### **B2B ve B2C Karşılaştırılması**

B2B ve B2C arasındaki fark; müşterinin kim olduğudur. Örneğin; bireylere kitap satan bir işletme B2C tarzında, sanayi şirketlerine kimyasal malzeme satan bir şirket ise B2B tarzında çalışmaktadır. Müşterinin kim olduğu görüldüğü kadar basit bir ayrımı değildir. Çünkü müşteri bir başka işletme olduğunda ortada çözülmesi gereken 2 önemli konu vardır. Bunlar; pazarlık ve entegrasyondur. Bu iki husus için şu karşılaştırma yapılabilir:

	<b>B2B</b>	<b>B2C</b>
<b>Pazarlık</b>	Ürün spesifikasyonu, teslim zamanı, fiyat ve ödeme koşulları her defasında görüşmeye açıktır.	Fiyatlar ve ürünler yayınlanmıştır, teslim koşulları ve fiyat üzerinde müşterinin herhangi bir pazarlık şansı yoktur.
<b>Entegrasyon</b>	Müşterinin sistemi ile konuşabilme imkânı geliştirilmeli, iki sistem arasında bilgi paylaşımı mümkün olmalıdır.	Müşterinin web sitesi veya bilgisayar sistemi ile herhangi bir entegrasyona ihtiyaç yoktur.

**Tablo 1.1 B2B ve B2C Karşılaştırılması (Kaynak: <http://enm.blogcu.com/archive>, 2009)**

### 1.3. Müşteri Hizmetleri Kavramı

Müşteri hizmetleri, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, işletme ile müşteri arasında kurulan karşılıklı yarar ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. Müşteri hizmetleri yönetim kurulu odasında bilinçli bir politika olarak başlayan ve bu politikanın işletme içerisinde herkes tarafından tam olarak anlaşılması ve uygulanması ile devam eden süreçtir. Herkes bu politikanın bir parçası olduğunu bilmeli ve her günkü işleriyle bu sürece katkıda bulunduğunu hissetmelidir. Müşteri hizmetleri işletmenin köklerinde, kültüründe ve ortak inançlarında var olan yönetim tutumu olmalıdır.

Müşteri hizmetleri işletmelerin can damarıdır. Müşterilere gereken hizmetlerin sunulup, ürün ve hizmetlerle ilgili tanıtım sürecinin de çok başarılı olmasına rağmen müşteriler ikinci kez mevcut işletmeyi tercih etmiyorlarsa müşteri hizmetlerinde eksiklik olduğu söylenilebilir (<http://sbinfocanada.about.com/od/customerservice/a/custservrules.htm>).

Geniş anlamda bir başka tanım, müşteri hizmetlerinin bir tanıma ve tanıtma süreci olduğu yönündedir. Bu açıdan bakıldığında, müşteri hizmetleri işletmelerin duyarlı olduğu çevreyi tanıması ve kendisini bu çevreye tanıtmaya amacıyla iletişim tekniklerinin planlı programlı bir biçimde iki yönlü olarak ve yönetim felsefesine dayandırılarak uygulanmasıdır (Kadıbeşegil, 1998, s.3). Geniş kabul gören diğer bir tanıma göre de müşteri hizmetleri, karşılıklı avantaj sağlayacak şekilde uzun dönemli ilişkileri güvence altına alabilecek bir yaklaşımla müşterilerle, pazar amaçlarını oluşturan gruplarla bağlar oluşturmaktır. Müşteri hizmeti, müşteri ile değişim süreci ile ilgili olarak, işlem öncesi, işlem sırası ve işlem sonrası müşteriye zaman ve yer açısından kolaylık sağlayacak değer yaratıcı bir süreç olarak görülmelidir (Odabaşı, 2005, s.93).

Mükemmel müşteri hizmeti oluşturmak ve kuruma bağlılığı arttırmak için “tavsiye” önemli bir etkidir. Müşteriyle kurulan iletişimde müşterinin algısına en yakın olan hizmet anlayışını sergilemek gerekmektedir (Bacal, 2005, s.4).

Hizmetler çok genel bir açıdan da sektörel olarak “tam hizmet” ve “müşteri hizmetleri” olarak iki gruba ayrılır. Bunlardan müşteri hizmetleri şeklindeki hizmet çeşidi, maddi mal alınıp satılırken dikkate alınan toplam ürün karakteristikleri arasındadır. Müşteri hizmetleri pazarlamada talep yaratma fonksiyonunun bir ögesi olan ürün stratejisinin alt öğelerinden biridir (Tek, 1999, s.9).

#### **1.4. Müşteri Hizmetlerinin Özellikleri**

Başarılı bir müşteri hizmetleri sistemi geliştirmek için, yönetimin bu işe tamamen kendisini adanması, müşterileri tanımaya çalışması, standartlar geliştirmesi ve müşterilere yakın olması gerekmektedir. Müşteri ile ilişkilerde yönetim çok önemlidir. Yönetim süreci müşteri ve müşteri ihtiyaçları konusunda müşteri ile yakın ilişki kuracak şekilde yönlendirilmelidir. Müşteri hizmetleri firmanın ve çalışanların müşteriyi memnun etmek için yaptığı ve yürüttüğü tüm faaliyetleri kapsar. Bu kavram şikâyetleri ele almak, geri getirilen ürünü değiştirmek ya da parasını iade etmek ve müşterilere gülümsemekten çok daha fazla şey ifade etmektedir (Bütün, 2000, s.2).

Etkin müşteri ilişkileri her zaman müşterilerle iyi iletişim kurulmasını, müşterinin dinlenmesini, yapılan işlerin zamanında ve ilk defasında doğru yapılmasını şikâyet ve itirazların doğru ele alınmasını, çalışanlar arasındaki ilişkilerin de müşterilere yönelik olarak düzenlenmesini gerektirir. Nitelikli, yetenekli ve eğitilmiş personel müşteri memnuniyetinde firmanın esas gücünü oluşturur. Ürünün, müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olmasının yanında bu ürünleri müşteriye sunan, müşteriyle direkt ilişkide olan çalışanların da insan ilişkilerinde başarılı, deneyimli ve eğitilmiş olması ürün ve hizmetlerin sunumunda artı değer sağlamaktadır (Odabaşı, 2005, s.5-9).

#### **1.5. İşletmelerde Müşteri Hizmetlerinin Yeri ve Önemi**

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta ürünü ve hizmeti aldığı firmayı değiştirebilmektedir. İnsan sağlığına verilen

önemin daha çok artması ve tüketicilerin alışverişlerinde kaliteli aynı zamanda da ucuz ürün ve hizmetleri talep etmesi gibi olgular, geçmiş yıllara göre daha bilinçli, kendine güvenen, hakkını aramayı bilen ve tüm gelişim ve değişimlerden haberdar olan tüketiciyi daha çok seçici kılmıştır (Öçer, 2001, s.26). Bu nedenlerden dolayı işletmelerin ürün ve hizmetlerdeki kalite ile birlikte müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetlerine ağırlık vermeleri gerekmektedir.

İşletmelerin öncelikli olarak müşterilerini çok iyi tanıması gerekmektedir. Bugünün müşteri-merkezli dünyasında farklı olmanın yolu müşteriye firmanın merkezine alarak, müşterinin ne istediğini anlamaktan ve sorunlara çözüm yolu aramaktan geçmektedir.

İşletmeler müşterileri hakkında detaylı bilgiye sahipse, tüm çalışanlar da dâhil olmak üzere müşteri hizmet elemanları direkt olarak bilgiye ulaşabilir, müşteri ihtiyaçlarını doğru üretim planları ve çözümleri ile bağdaştırabilirler (Uysal ve Aksoy, 2004, s.142).

Yeni yüzyıl müşteri çağıdır. Müşteri çağında müşterilere işlem tek yönlü ve bir defalık değil yaşam boyu değerleri ile bakabilen, müşterilerinin değişen niteliklerini ve beklentilerini anlayan, satın alma alışkanlık ve davranışları ile bunları etkileyen etkenleri tam anlamıyla tanıyan ve bunlara yönelik stratejiler geliştirerek, müşterilerinin iç dünyasına girebilen, onların içten, duygusal bağlılıklarını kazanabilen işletmeler bu yeni ortamda rekabet güçlerini koruyabilecek ve varlıkları ile karlılıklarını sürdürebileceklerdir (Bayuk, 2006, s.82).

Yoğunlaşan rekabet koşulları, işletme ve müşteri arasında olumlu ilişkiler kurabilmesi için üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Sağlıklı ve uzun dönemli müşteri ilişkileri, işletmenin tek önemli rekabet aracı haline gelebilmektedir.

Teknolojik gelişmelerin artmasıyla birlikte müşterilerin mal ve hizmet taleplerinde hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu durum işletmelerin değişen tüketici taleplerine uygun mal ve hizmet sunmalarını kaçınılmaz hale getirmiştir. İşletmenin sürekliliğinin sağlanmasında, karlı ve etkin satışların büyük bir önemi vardır. Mal ve hizmet sunumunda yetersiz kalan işletmelerin yaşama şansı bulunmamaktadır. Bu nedenle günümüz rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri için tüketici odaklı çalışmaları kaçınılmaz hale gelmiştir (Uslu, 2005, s.25).

İşletmelerin, faaliyette bulunduğu sektörde söz sahibi olmaları için, değişen faaliyet ortamlarını çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Çünkü pazarlamanın rolü ve amacı temelden değişmiştir. Satışı merkezine alan pazarlama anlayışlarının yerine, müşteriye merkezine alan

pazarlama anlayışları geçerli hale gelmiştir. Müşteriyi denetlemek yerine, müşteri ile gerçekten ilgilenmek ve ilişki kurmak daha önemli olmuştur. Müşteriyi reklam ve tanıtım bombardımanına tutmak yerine, müşteriyi dinlemek, müşteri ile karşılıklı veri alışverişine girmek etkili bir pazarlama stratejisinin ana eksenine haline gelmiştir. Müşteriler artık kalabalık içerisinde bir av olarak değil, ihtiyaç ve istekleri olan bireyler olarak görülmek istemektedirler (Taşkın, 2000, s.198).

Bir işletmenin müşteri hizmetlerindeki etkinliğini değerlendirmek ve onun çevresi ile etkileşimini tam olarak kavrayabilmek için müşteri ilişkilerini etkileyen tüm faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Genel olarak işletmenin müşterilerle ilişkilerindeki başarısını etkileyen faktörleri iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birisi işletmenin çevresi ile ilgili faktörlerken diğeri işletmenin kendi yapısı ve işleyişinden kaynaklanan faktörler olmaktadır. Gerek çevresel faktörler gerekse örgüt içi faktörler müşteri ilişkileri fonksiyonunun etkinliğinde büyük rol oynadığından, bu faktörleri herhangi bir öncelik sıralamasına sokmak yanlış olacaktır. Dolayısıyla, müşteri ilişkilerinin etkinliğini yükseltmek isteyen işletmeler, her iki gruptaki faktörleri de göz önünde bulundurmaları durumundadırlar (Yılmaz ve Ekici, 1999, s.109).

Müşteri hizmetleri, yeni müşteriler elde etmeye yardımcı olmakla birlikte, günümüzde önemli bir rekabet ve farklılaştırma aracı olarak da görülmektedir. İşletmelerin hizmet düzeyi yeterli miktarda ve kalitede olmalıdır. Bunun için rakipler yakından takip edilmeli, alışverişleri incelenmeli, müşteri anketleri yapılmalı, dilek ve şikayet kutuları oluşturulmalıdır. Dünyanın her yerinde müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi amacıyla müşteri departmanları kurulmaktadır. Türkiye’de özellikle otomobil, beyaz eşya ve bazı elektronik ürünlerde güçlü hizmet örgütleri oluşturulmuştur (Tek, 1999, s.95).

Firmaları diğer rakiplerinden ayıran en önemli özellik müşterilerinde oluşturduğu memnuniyettir. Yapılan araştırmalarda, güler yüz gösterilmediğinden ya da ilgisiz davranıldığından her üç müşteriden ikisinin geri gelmediği gözlenmektedir. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılmasının yolu seminerler düzenleyip elemanların eğitim almalarını sağlayarak profesyonel eleman yetiştirmekten geçmektedir. Bu kapsamda müşteriye iyi hizmet verebilmenin yolu önce çalışanların gerçek işinin ne olduğunu bilmesinden geçer.

Bir bankada görevli yatırım danışmanını düşünürsek, orada bulunan yatırım danışmanının görevinin sadece müşterinin parasını en çok avantaj sağlayan fona yatırmak olduğu

zannedilebilir. Aslında görevinin bütünü; müşteriye güler yüzle karşılamak, ona parasını en çok avantaj sağlayan fona yatırmış olduğunu hissettirmek ve müşterinin tekrar aynı hizmeti almak istemesini sağlamaktır.

Yine bir bankada çalışan krediden sorumlu görevliyi düşünecek olursak gelen müşteriye, en uygun krediyi pazarlayarak, müşterinin bütçesine en uygun kredinin pazarlandığı düşüncesine ikna edilmelidir. Yani çalışanlar tarafından yapılması gereken sadece müşterinin hizmeti alıp ayrılması değil, müşterinin memnun olması ve tekrar gelme isteği ile ayrılmasını sağlamaktır.

Burada belirtilen basit örneklerin yanı sıra işletmelerin müşteri ilişkilerinde başarıyı yakalamak ve devam etmesini sağlamak için bazı temel ilkelere sahip olması gerekmektedir.

Günümüz koşullarında asıl olan şey, iyi niteliklere sahip olan müşteri temsilcileri ve iyi yönetilen müşteri memnuniyeti oluşturma stratejileri ile mükemmel müşteri hizmetleri oluşturmaktır. İşletmelerin müşteri hizmetlerinde sahip olması gereken bu temel ilkelerden bazılarını şu başlıklar altında sıralamak mümkündür (Rona, 1997, s.97);

- Her müşteriye farklı bir birey olarak görmek ve her birine farklı hizmet sunmak,
- Yaratıcı olmak, işletmeye özgü ve problemsiz çözümlerle yaratıcı hizmet sunmak,
- Dinamik olup, işletmenin dinamizmiyle müşteriye olumlu etkilemek,
- Müşterilere beklentilerinin ötesinde hizmet vermek,
- Hizmeti satışa yönelik planlamak ve hiçbir müşterinin alışveriş yapmadan çıkmamasını sağlamak,
- İnsiyatifi elde tutmakla beraber, müşteriye insiyatfin kendisinde olduğunu hissettirmek.
- İşletmelerdeki bütün çalışanlarca yukarıda belirtilen ilkelerin uygulanması halinde başarı kaçınılmaz olacaktır. Özellikle müşteri portföyünün çeşitlendiği günümüz şartlarında her müşteri farklı birey olarak değerlendirilmelidir.
- Müşteriler demografik özellikleri, kişilikleri, algıları, tutumları, sosyal ve ekonomik durumları bakımından farklıdırlar. Bu farklılık istek ve ihtiyaçlarında da farklılık yaratır. Ancak hepsinin istedikleri ortak şey; istek ve ihtiyaçlarının beklendikleri gibi karşılanmasıdır (Bayraktaroğlu, 1998, s.42).



### **Müşterilerin üç temel ihtiyacı vardır:**

- **Güvenlik:** “Fiziksel, psikolojik ve ekonomik açıdan tehdit altında olmama ihtiyacıdır”. Müşterinin güvenliğiyle ilgili ürün ve hizmetlerin, müşteriye tehlikeye sokmamasına özen gösterilmelidir. Sağlık, ilk yardım, itfaiye hizmetleri gibi konular müşterilerin duyarlı ve seçici davrandıkları, güven ihtiyacının en yüksek olduğu konulardır.
- **Saygınlık:** “İnsanın başkalarının saygısını kazanması, bunu sürdürmesi ve güçlendirmesi ihtiyacıdır”. Müşteri saygı görmek, fark edilmek ister. Bu nedenle müşteriyle tartışmak, onu suçlamak gibi davranışlardan kaçınılmalıdır.
- **Adalet:** “İnsanın kendisine adil davranılması ihtiyacıdır”. Müşteriler diğer müşterilerle eşit olmak, onlarla aynı ücreti ödemek, başkalarının sıfatının veya makamının ayrıcalık yaratmaması gibi konularda adil olunmasını isterler (Cinemre, 2000, s.67-68).

Müşterinin ihtiyaçlarını yine en iyi müşteri bilir. Öncelikle müşteri ve ihtiyaçları tanımlanır. Daha sonra ihtiyaçlar sınıflandırılır ve hizmet özelliklerine dönüştürülür.

İhtiyaçların önem derecesi müşteriden müşteriye farklılık gösterir ve hepsini aynı anda karşılamak mümkün değildir. Bu nedenle ihtiyaçlar önem derecesine göre sıralanır.

İhtiyaçlar sürekli değişir ve asla bitmezler. Son olarak teknolojik ve sosyal değişimlere göre ihtiyaçlar yeniden düzenlenir (Kuğuoğlu, 2000, s.60-61).

Ürün ve hizmetler kullanıcıların beklentilerini karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bazı müşteriler beklentileri konusunda detaylara dikkat etmektedirler. Bu nedenle müşteri hizmetleri konusunda hassas ve titiz davranmak gerekmektedir.

Örneklendirmek gerekirse; buzdolabını tamire gelen bir servis elemanının, tamir hizmetini bitirdikten sonra etrafı temizlemesi gibi. Bu nedenle servis elemanı bu gibi ayrıntılara dikkat etmelidir.

Abartılı reklâmlar yapılarak müşterilerin gerçek dışı beklentiler içine girmemelerine dikkat edilmelidir. Kullanıcı aldığı ürün ya da hizmetten beklediğinden daha azını aldığıda memnun olmayacaktır. Başka ürün ya da hizmeti alma eğiliminde bulunacaktır. Firmaya olan sadakati ortadan kalkabileceği gibi, bu olumsuz deneyimi çevresiyle paylaşabilir ve firma imajını

olumsuz yönde etkileyebilir. Hatta firma, sadakati olan müşterilerini bile kaybedebilir. Olumsuz bir deneyim yaşandığı için onun müşteri üzerindeki etkisi daha büyük olup müşterinin hizmet ile ilgili düşüncesini değiştirmek oldukça zor olacaktır. Bu gibi durumlar müşterilerin beklentisini öğrenmek için uygun zamanlardır. Çünkü müşteri kızıdır ve kızgınlığını dile getirmek arzusundadır. Her daim memnun olan bir müşteri işletme ile arasında yaşanan küçük de olsa olumsuz bir durum sonrasında tüm memnuniyetini unutabilecektir. Bu nedenle müşteri hizmetleri konusunda oldukça titiz davranılmalıdır.

Müşterilere sunulan ürünleri farklılaştırmak ya da temel olarak fiyatta rekabet etmek için bir hizmet stratejisi yaratmaktansa, müşterileri anlamaya yönelik yöntemlere sahip olmak daha geçerli bir çözümdür. Kimi durumlarda müşterilerin gereksinmelerini tam olarak yansıtmak amacıyla, onların gereksinmelerini belirleyebilecek uzmanlardan yararlanılması gerekmektedir. (Özer, 1999, s.152).

İşletmelerin kaynakları sınırlı olduğundan müşteri hizmetlerinde en karlı yol ve yöntem seçilir. Yani; işletmeler tüm müşterilere temel hizmetler sunulurken firmanın karlılığına daha fazla zarar verecek müşterilere ekstra önem vererek hizmet sunmaktadırlar. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bu ek ilginin diğer müşteri gruplarınca tepkiyle karşılanmayacak şekilde yapılmasıdır.

İşletmeler, müşterilerinin kendileri için değerini, kendi müşteri değerlerini ve müşteri gereksinimlerini öğrenmek isterler. Çünkü elde ettikleri sonuçlar yatırımlarını yönlendirmek için rehber görevi görecektir. Bu sonuçları da farklı kanallardan toplayarak veri tabanlarında bir araya getirmektedirler.

**Bu kanallar genel olarak şöyle sıralanabilmektedir:**

- İşlem kaynaklı harcamalardan (Kredi kartı harcama sıklığından ya da harcama miktarından, harcama şeklinden; örneğin hastane harcaması, sağlık kredisi ya da sigorta hizmeti satmak için bir fırsattır),
- Satış takımlarının bilgi aktarımında (Rakipler ve pazar hakkında sağlıklı bilgi elde edilir ve rekabet için kullanılır, satış ekipleri pazarla direkt temas noktası olduğu için bu bilgi çok değerlidir. Ancak ülkemizdeki birçok firma bu geri besleme stratejisini

uygulayamamaktadır, satıcıyı pazar ve rakip firma ajanı olarak da kullanabilecekken sadece satış elemanı olarak değerlendirmektedir),

- Çağrı merkezleri (Müşteri destek, danışma hatları, telefonla satış, sipariş kanalları gibi),
- Satış promosyon analizleri (Yapılan promosyonların kime, nasıl, ne şekilde yapıldığı bilgisi daha sonraki çalışmalara ışık tutması açısından önemlidir),
- Müşteri değerlendirmeleri,
- Kamuoyu araştırmaları ve anketleri,
- Mağaza çalışanlarından alınan bilgiler,
- İnternet, wap, kiosk gibi hizmet kanallarından gelen veriler,
- Müşterilerin demografik özellikleri,
- Servis büroları,
- Veri tabanları,
- Diğer ortak firmaların duyumları gibi farklı kanallar olabilmektedir. İşletmeler müşterilerini memnun edip ellerinde tutabilmek ve karlılıklarını arttırabilmek için artık bu işlemleri yapmak zorundadırlar (Güven, 2002, s.7-8).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

#### 2.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

İlk kez 13.yy.'da ortaya çıkan "tatmin" kavramı Latinceye yeterli anlamına gelen "satış" kelimesinden türetilmiştir. Bu kavram 20.yy.' ın ortalarına kadar çok fazla ilgi çekmemiştir. Bilgi ve teknoloji kullanımının nesnel sonuçları, iletişim ve ulaşım hızı, alternatif üretim kaynaklarının keşfi, küresel düşüncenin yaygınlaşması, ekonomik, hukuki, siyasi sosyo kültürel gelişmeler ve hiper rekabet olgusuna bağlı olarak ortaya çıkan "müşteri kraldır" ve "müşteriyi memnun edersem satarım" düşüncesiyle birlikte teslim hızı, ürün kalitesi ve fiyat düzeyi gibi işletme mükemmeliyetini ölçen araçların en önemlilerinden birisi olmuştur (Naktiyok, 2003, s.223).

Müşteri memnuniyeti ürün ve hizmet çeşitliliğine göre kişiden kişiye ve kurumdan kuruma karşı farklılık gösteren soyut bir kavramdır (John, 2003, s.38).

Müşteri memnuniyeti, müşterilerin fiziksel ve psikolojik durumlarının, davranışlarındaki oransal değişimine bağlıdır (Johnson, 2001, s.217).

Bir başka tanıma göre müşteri memnuniyeti; ürün ve hizmetlerin gerçek performansları ile müşterilerin beklentilerinin değerlendirilmesidir ([www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)).

Günümüzde rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeleri yönlendiren en önemli kavramlardan birisi de müşteri memnuniyetidir. Bu nedenle bir işletmenin asıl hedefi, işletme stratejisinin kalbine müşterisini yerleştirerek, kritik başarı faktörü olarak müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin edip, bu ihtiyaçları en düşük maliyetle karşılamak olmalıdır (Naktiyok, 2003, s.225).

Müşteri memnuniyeti tek ve en önemli konu olarak örgütsel yaşamı etkilemekte ve örgütsel yaşamdan etkilenmektedir. Buna rağmen birçok işletme müşterilerinin beklentileri konusunda

habersizdir. Oysa işletmelerin devamlılığı için teknik konulardan daha önemli olan bir şey vardır ki o da “müşteri memnuniyetidir” (Cochran, 2003, s.2-3).

Günümüzde müşteri memnuniyeti, pazarlamanın en fazla çalışılan konularından birisi konumundadır. Toplumların tüketime ciddi şekilde para ayırmaya başlamaları ile birlikte müşteri memnuniyeti kavramı araştırmaları yapılmaya başlanmıştır (Johnson, 2001, s.23).

Pazarlama alanındaki önemli değişikliklerin büyük bir kısmı işletmeleri klasik pazarlama karmasının yanında, müşteri değeri, müşteri uygunluğu ve müşteri iletişimini uygulamaya yöneltmiştir. "Müşteri odaklı pazarlama anlayışı " ve "Müşteri memnuniyeti" son yıllarda pazarlama disipliniyle uğraşanların en çok kullandıkları kavramlar olmuştur.

Yoğun rekabet ve dinamik pazar ortamında çağdaş pazarlama anlayışı gereği müşteri memnuniyeti işletmelerin faaliyetlerinin odak noktasını oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyeti doğrultusunda kararlar almak ve bunları uygulamak ancak müşteri davranışları hakkında bilgi sahibi olmakla mümkün olmaktadır (Eroğlu, 2005, s.10).

Tüm bu gelişmeler ışığında, klasik yönetim anlayışında "ürün ve kar odaklı" olarak düşünülen rekabet, modern yönetim anlayışında " kalite ve müşteri odaklı" olarak düşünölmeye başlanılmıştır (Acuner ve Akın, 1999, s.61). Bu bağlamda hizmet pazarlamasında kaliteli ilişkiler yaratmada stratejik bir öneme sahip olan "müşteri memnuniyeti" kavramı da üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müşteri memnuniyeti tek başına hemen hemen hiçbir anlam ifade etmemektedir. Güvenilirlik, fiyat ve uygunluk gibi değişkenler müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir (Cochran, 2003, s.28).

Müşteri memnuniyeti veya diğer bir deyişle müşteri tatmini, işletmeler için en önemli stratejilerden biridir.1980'li yıllardan bu yana, gelişmiş ölkelerin firmaları tarafından tartışılan ana konulardandır (Eroğlu, 2005, s.11). Ayrıca müşteri memnuniyeti; genellikle beklentilerin tam olarak açıklanabilmesini de kapsamaktadır (Oliver, 1993, s.420).

Müşteri memnuniyeti, ekonomik aktivitelerin yönünü belirler, çünkü nihai amaç ne kadar ürettiğimiz veya tükettiğimiz değil, ekonominin müşteriyi ne kadar çok tatmin ettiğidir. Müşterinin memnun olmadığı bir ortamda, verimin artması, ekonominin büyümesi, borsada

rekorlar kırılması çok fazla bir şey ifade etmemektedir. Müşteri memnuniyetini arttırmadan ekonomik büyümeyi sağlamak, rekabetçi piyasada mümkün değildir (Türkyılmaz ve Özkan, 2003, s.12).

Müşteri memnuniyeti önemli bir teori olarak en çok pazarlamacıların ve tüketici araştırmacılarının kullandığı pratik bir konudur (Dabholkar vd., 1996, s.18).

Günümüzdeki rekabetçi dünyada başarının özü sayılabilecek en önemli şey müşteri memnuniyetidir. Böylece, firmalar pazar odaklı kalkınma stratejileri için “müşteri memnuniyeti, müşteri elde tutma ve müşteriye önem” kavramlarını göz ardı edememektedirler (Kohli ve Jaworski, 1990, s.32). Sonuç olarak, müşteri memnuniyeti giderek daha fazla şirketin kurumsal hedefleri haline gelmektedir (Meuter vd., 2000, s.171).

Bir firmanın en büyük amacı, sadık müşterilerin sayısını arttırmaktır. Yani aynı müşteriye tekrar tekrar satış yapmaktır. Bu da müşterinin verilen hizmetten memnun kalması ve firmadan memnun ayrılması ile sağlanır. Başka bir ifadeyle mükemmel müşteri memnuniyeti sağlarsa müşteriler geri gelecektir (Rona, 2005, s.63).

Müşteri memnuniyeti müşterinin tekrar dönme olasılığını %35 oranında etkilemektedir (Şakar, 2008). Müşterilerin işletmelerde hayati bir unsur olarak görülmesi çerçevesinde pazarlama araştırmacıları, sosyal psikologlar, yönetim bilimciler ve tüketici araştırmacıları, müşteriye ve müşteri kazanmanın en gerekli şartı olan tatmin olgusunu işletmenin kalbine yerleştirmiştir (Naktiyok, 2003, s.227).

Müşteriyi tatmin etmek, müşterinin varlığını sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamak, başarılı olmak isteyen işletmeler için zorunlu bir faaliyet zinciri olarak tanımlanmaktadır (Öçer ve Bayuk, 2001, s.28).

Müşteri memnuniyeti, müşterilerin üründen beklentileri (satın alma öncesi) ile ürünün algılanan performansının (satın alma sonrası) karşılaştırılmasından elde edilen memnuniyet ya da memnuniyetsizlik duygusudur (Özer, 1999, s.159).

Müşteri memnuniyeti, aşağıdaki şekilde formüle edilebilen bir süreç olarak tanımlanabilir (Monkul vd, 1996, s.281).

### ***Müşteri Memnuniyeti = Beklentiler - Algular***

Müşteri memnuniyeti ile ilgili üç durum söz konusudur. Bunlar;

- Performans beklentilerden daha düşükse müşteride memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır.
- Performans beklentilerle eşdeğer durumdaysa müşteri memnun olmaktadır.
- Performans beklentileri aşacak olursa, müşteri yüksek memnuniyete sahip olmakta ve haz duymaktadır.

Müşteri memnuniyeti kavramına yönelik yapılan araştırmalar, işlem odaklı memnuniyet ve kümülatif memnuniyet yaklaşımı olmak üzere iki farklı bakış açısına sahiptir. Bunlar:

1. İşlem odaklı memnuniyet yaklaşımında müşteri memnuniyeti, belirli bir andaki tüketim ya da satın alma tercihinden sonra yapılan değerlendirmedir.
2. Kümülatif memnuniyet yaklaşımında müşteri memnuniyeti, müşterinin o ürünle ilgili olarak o ana kadar elde ettiği satın alma ve tüketim tecrübelerinin bir bütünüdür (Özer, 1999, s.159).

Bir müşterinin üründen sağladığı tatmin sadece ürünün niteliklerine bağlı değildir. Müşterinin tatmini aynı zamanda işletmenin imajına, elemanlarının tutumuna, müşterinin kişiliğine, işletmenin profesyonellik anlayışına, işlem hızına vs. bağlıdır (Yağcı ve Duman, 2004, s.218). Bu nedenle de firmalar ve çalışanları müşterilerinin kimler olduğunu, duygu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamak, mevcut ve hedef müşterilerine yönelik sürekli araştırmalarda bulunmak zorundadırlar. Bu araştırma sonuçlarına göre de ürün ve hizmet politikalarını yeniden gözden geçirmek zorundadırlar.

Müşteri tatmininde, ürün ve hizmet kalitesini belirlerken aşağıdaki sekiz noktaya dikkat edildiği gözlemlenmiştir (Öçer ve Bayuk, 2001, s.27).

- **Performans;** ürünün birinci sırada yer alan özelliklerinin, kalitesinin tatmin ediciliğidir.
- **Özellikler;** ürünün temel çalışma özelliklerini tamamlayan ikincil özelliklerdir.
- **Güvenilirlik;** ürünün belirli bir zaman aralığında bozulma ya da iyi çalışmama olasılığıdır.
- **Uygunluk;** ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş spesifikasyonlara ya da kullanıcıların beklentilerine ne derecede uygun olduğudur.

- **Dayanırılık;** ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığıdır.
- **Hizmet alabilme;** bir ürünün onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylıktır.
- **Estetik;** ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin subjektif unsurlarıdır.
- **Ün(Algılanan Kalite );** şirketin genel imajı ve ürünüdür.

Müşteri ihmal edilecek bir unsur değildir. Çünkü işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için müşteri kazanması, müşteriye tatmin etmesi, ve müşteriye elde tutmayı sağlayacak her türlü çabayı harcaması gerekmektedir.

Memnun olan müşterinin, hizmeti veya ürünü yeniden aynı firmadan alma eğilimi göstereceği ve çevresine o ürün ve hizmetle ilgili olumlu mesajlar ileteceği beklenirken, memnun olmayan müşterinin ise aynı ihtiyaçlarını gidermek için alternatif firmalara yönelmesi mümkündür. Memnun olmayan müşteri bununla da yetinmeyip etrafına söz konusu ürün veya hizmetin sunumuyla ilgili olumsuz mesajlar iletebilecektir (Çıkrıkçı ve Karakaya, 2004, s.37).

Yeni müşteri edinmek, mevcut müşteriye elde tutmaktan ve müşteriye bir ürün veya hizmeti bir daha satmaktan 6-10 kat daha pahalıya mal olmaktadır. Başka bir deyişle, yeni bir müşteri edinmek 100 dolara mal olurken, mevcut müşteriye elde tutmak ve o müşteriye ikinci kez bir ürün ve hizmet satmak 10 doların altında bir maliyet yaratmaktadır (www.kobifinans.com.tr).

### 2.1.1. İç Müşteri Memnuniyeti

İç müşteri memnuniyeti en genel anlamda, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için firma içindeki süreçlerde birbirine ürün ve hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir.

İşletme içindeki iç müşteri ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla da yakından bağlantılıdır. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkinliği yükselecektir. Bütün işletmeler için iç müşteri memnuniyeti, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde yapılması gereken önemli bir durumdur (Acuner, 2001, s.28).

Çalışanların birbirleri ve işletme müşterileri ile olan iletişimleri olumlu olduğu zaman, devam eden süreçte müşteri memnuniyeti de gerçekleşecektir (Taşkın, 2000, s.147).



İç müşteri olarak tabir ettiğimiz çalışanların memnuniyetini sağlamak, onlara iyi ödemeler yapmanın yanı sıra oluşturulacak kariyer geliştirme imkânları sunmak ile mümkün olmaktadır.

Böylece iyi çalışanlar elde tutularak işletmenin maliyet zararları azaltılacak, verimlilikle birlikte mal ve hizmetlerin kalitesinde artan bir gelişme görülecektir. Azaltılan maliyet giderleri, artan verimlilik ve yükselen kalite ise karlılığın artmasına sebep olarak çalışanlara daha iyi ücretler ödeme imkânları yaratacaktır. Böylece işletme yararına olumlu bir döngüye girilmiş olunacaktır (Bagdoniene ve Jakstaite, 2006, s.22).

Müşteri memnuniyeti stratejisi uygulamalarında, açıkça belirlenmiş amaçlara, süreçlere ve işletmedeki herkesin tam desteğine ihtiyaç vardır. Bu uygulamaların başarısı için aşağıdaki temel prensipler araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Bunlar;

- Müşteri memnuniyeti kavramının ve öneminin çalışanlar tarafından tam olarak algılanmasını sağlamak ve çalışanların performansını arttıracak ortamları geliştirmek,
- Müşterileri farklı segmentlere ayıran ve müşteri memnuniyeti oluşturmada farklı segmentlere karşı farklı davranışlar sergileme üzerine yoğunlaşan bir model oluşturup modele sadık kalmak,
- Süreç içinde çalışanlara inisiyatif tanımak,
- Organizasyonu amaçlara ulaşma doğrultusunda harekete geçirmek (Elliott ve Serna, 2005, s.85).
- İç müşterilerin memnuniyetini ölçmeden önce, süreçler gözden geçirilerek, iç müşterilerin genel isteklerine ek olarak, neler isteyebileceğini belirlemek, devam eden süreçte bu isteklere uygun gerekli değişiklikler yapmak,
- Bunlara uygun hususlar belirlemek, sürekli ölçümü sağlayarak gelişmeleri izlemek; yöneticilerin böylece çalışanların davranışlarını etkilemek yoluyla onları mükemmel müşteri ilişkileri yönünde etkilemesi gerekmektedir. Mutlu dış müşterilere sahip olmanın yolunun iç müşterilerden geçeceği unutulmamalıdır (Acuner, 2001, s.30).
- İç müşteri memnuniyetinin belirlenmesi ve ölçülmesi için genel olarak anketlerden yararlanmak; anketlerle müşteri memnuniyeti ölçülerek, özel istekler ve beklentiler alındıktan sonra bunlara göre süreçte yeniden değişiklik yapılmalıdır. Ayrıca ölçüm sıklığı ve müşteriden tedarikçiye geri besleme mekanizması karşılıklı olarak

tanımlanmalıdır. Süreç gözden geçirilip, değişiklikler yapılmadan, iç müşterilerin talepleri ve görüşlerinin belirlenmesi için önce anket de yapılabilir. Bu da kullanılan bir yöntemdir.

### **Ankette memnuniyeti ölçülecek genel konular,**

- Kalite, (Yapılan işin tam ve doğru olması, açıklığı, anlaşılabilirliği, güvenilirliği)
- Zamanlama, (İşin zamanında yapılması, yapma süresinin uygunluğu)
- Güvenilirlik, (İşin sürekli aynı kalitede yapılması, verilen sözlerin tutulması)
- İşbirliği, (İsteklere cevap verme, esnek olma, nezaket)
- İletişim (İstekleri dinleme, çabuk tepki verme) başlıkları altında toplanabilir.

Bunların yanı sıra süreç için özel olarak sorulacak sorular ve diğer isteklerin belirtilebileceği açık sorular da ankete eklenmelidir (Acuner, 2001, s.31).

İşletmelerde gerçekleştirilmiş olan müşteri memnuniyeti, müşteri hizmet sürecinin her aşamasında çalışanlar için bir başarı hissini oluşmasını sağlar. Böylece müşteri memnuniyeti ölçümü, çalışanları motive ederek daha iyi performans göstermelerini ve daha yüksek üretkenlik ve verimlilik seviyelerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Mihelis vd., 2001, s.347).

Bir işletmenin en büyük amacı, sadık müşterilerinin sayısını arttırmaktır. Yani; aynı müşteriye sürekli satış yapmaktır. Bu da müşterinin aldığı hizmet karşısındaki memnuniyetine, işletmeden memnun ayrılmasına bağlıdır ve bu memnuniyete katkı sağlayan etmenlerden birisi de çalışanlardır. Eğer mükemmel müşteri memnuniyeti sağlanırsa müşteri geri gelmektedir (Rona, 1997, s.73).

### **2.1.2. Dış Müşteri Memnuniyeti**

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta ürününü ve aldığı firmayı değiştirebilmektedir.

Tüm bu nedenlerden dolayı, günümüzde ürün ve hizmetlerdeki kalite ile birlikte müşteri ilişkileri ile müşteri hizmetleri de, firmaların hem şu andaki hem de gelecekte bulunmak istedikleri nokta için daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü firmalar ancak müşterileriyle vardır.

Müşterisini tatmin edemeyen, beklenti ve ihtiyaçlarını saptayamayan ve bunlara cevap veremeyen firmalar ise kısa sürede yenilgiye uğrayacaklardır (Öçer ve Bayuk, 2001, s.26-27).

## **2.2. İşletmeler Açısından Müşteri Memnuniyetinin Önemi**

Rekabetçi yarışın son hızla sürdüğü günümüz koşullarında fark yaratabilmek veya bir adım öne geçebilmek amacıyla yoğun çalışmalarda bulunulmasının yanı sıra, müşteri memnuniyeti ilk kural olma yolunda yer almaktadır. Teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar kısa sürede rakip işletmeler tarafından taklit edilebilmekte ve böylece rekabet üstünlüğü uzun dönemde korunamamaktadır. İşletmenin müşteri memnuniyeti sağlamak için başvurduğu müşteri ilişkilerinin ise diğer işletmeler tarafından takip edilip uygulanması zor ve bir o kadar da maliyetli olmaktadır.

Hizmetlerin müşterilere arzı ve hizmet kalitesi kavramlarının incelenmesi 1960'lı yıllarda başlamış olmasına rağmen, son 20 yılda bu konu üzerindeki çalışmalar hız kazanarak devam etmektedir; zira hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti odaklı olmak organizasyonlara rekabetçi piyasa ortamında kendilerini yüksek kaliteli hizmet sunma yoluyla farklılaştırma fırsatlarını sunmaktadır.

Sunulan yüksek kaliteli hizmetler ise müşteri memnuniyeti ve müşteride organizasyon hizmetlerine karşı sadakati doğurmakta, organizasyonun tavsiye edilme oranını arttırmakta, oluşabilecek şikâyetleri azaltmakta, hizmet almaktan vazgeçen ve olumsuz yönde davranış gösteren müşteri sayısını azaltmaktadır (Karatepe, Babakus ve Yavaş, 2005, s.373).

Çağdaş pazarlama anlayışında artık tüketicilerin aslında düşünüldüğü gibi sadece satın almaya hazır alıcı kitleleri ve üretilen her ürün ve hizmeti satın alan hazır gönüllüler olmadıkları, aksine tüketicilerin de kendilerine özgü bireysel ihtiyaç ve beklentilerinin olduğu düşüncesi hakimdir. İşletmelerin ancak bu ihtiyaçları ve beklentileri karşılayarak, onları tatmin ederek amaçlarına ulaşmalarının mümkün olduğu, müşteri memnuniyetinin hedeflenmesinin gerektiği, müşterinin kral olduğu anlayışı işletmelerde hakim olmuştur (Bayuk, 2001, s.37).

Müşterisinin memnuniyetini öncelikli olarak göz önünde bulunduran, onu sürekli ve sadık müşteri konumunda tutmayı isteyen işletmeler, müşteriyi tanımalı, yakın davranmalı, dinlemeli, anlamalı, şikâyetlerini değerlendirmeli, şikâyetlerin çözümünü hızla yerine getirebilmeli, müşteri şikâyetlerinin sorun değil bir fırsat olduğunu bilmeli ve müşteriden gelen bu geribildirimlere göre ürün ve hizmet politikalarına yön vermeli, gerekirse yeniden şekillendirmelidir (Öçer vd, 2001, s.29).

Bir ürünün tatmin edici olup olmadığını belirlemek aslında bir değerlendirme sürecidir. Memnuniyet tamamıyla, müşterinin ürün performansı hakkındaki görüşüne bağlıdır (Acuner, 2001, s.34 ).

Müşteri karar verirken değişik standartları göz önünde bulundurur. Bu standartlar farklı kararlara yol açar.

Perakende rekabette son sözü söyleyecek olan müşteri olacağından, işletmeler değişen şartlara uygun olarak müşteri memnuniyeti odaklı bir anlayışla tüketicilere zaman, para ve enerji tasarrufu sağlamak zorundadırlar.

Sadık müşteri, iyi hizmet alan müşteridir. Sadık müşteri, iyi hizmet alan ve aldığı hizmet karşılığında işletmeye olan bağlılığını sürekli olarak koruyan en karlı ve en az maliyet yaratan müşterilerdir. Sadık müşteriler mevcut ürünleri daha fazla satın alırlar. Bunu yaratmada müşteri ile birebir ilişki kurmak ve onları tanımak önemlidir. Büyük mağazalarda, süpermarketlerde çalışanlar için müşteri sadece müşteridir. Ancak küçük işletmelerde müşteri bir tanıdık, bir komşu, hali hatırı sorulabilen, tercihleri bilinen birisidir.

Müşteri kendisiyle birebir ilgilenilmesini ister. Hizmetin sunulmasında kendisine yardımcı olunması, yol gösterilmesi, ürün tercihleri arasında kendisine fikir verilmesi müşterinin memnun olmasını etkileyen faktörlerdendir. Müşteri ile dost olup sıcak ilişkiler kurmak firma için de başarı sayılır.

Aynı şekilde bankalara gelen müşterilerin hemen girişte görevli bir personel tarafından güler yüzle karşılanması ve bankada yapılacak olduğu işlemler için ilgili bölümlere yönlendirilmesi şüphesiz ki müşteri memnuniyetine katkı sağlayacaktır.

Müşteri memnuniyeti müşterinin konumu açısından çok önemlidir. Bunun nedenlerinden biri de memnun olmayan bir müşterinin, şirketten tazminat istemek, memnuniyetsizliğini diğer kişiler ile paylaşmak ya da bir daha satın almamak gibi seçenekleri olmasıdır.

Nasıl bir hizmetin ya da hizmet sağlayıcısının yarattığı memnuniyet, müşterilerin o işletme ile olan ilişkilerini sürdürme eğilimlerini arttırıyorsa; benzer şekilde, bunun tam tersi yaşandığında da, yani memnuniyetsizlik olduğunda, bu memnuniyetsizlik müşterinin şirketle ilişkisini sonlandırması için önemli bir neden olarak görülmektedir (Aksoy, 2007, s.16).

Hızlı teknolojik gelişmeler, yeni oluşan pazarlar ve bunun sonucunda müşteri beklentilerinin değişmesiyle ortaya çıkan imhacı rekabet ortamı, günümüzün modern işletmelerini her geçen gün daha da fazla müşteri beklentilerine dolayısıyla müşteri memnuniyetine odaklanmaya sevk etmektedir. Rekabetin bu derece saldırganlaştığı, tüketicilerin ise kaliteli ve ucuz olan ürün ve hizmetleri talep ettiği günümüz piyasa koşullarında işletmeler, hedef müşterilerinin gereksinim duyduğu, beklentilerini karşılayan saf kalitede ürün ve hizmetleri en kısa ve en doğru zamanda pazara sunmaktadır. Böylelikle ekonomik açıdan işletmelerine daha büyük bir pazar payı, dolayısıyla da daha fazla kar sağlamaktadırlar (Ers ve Doğan, 2005, s.16).

Müşteri memnuniyetine yönelik kuramsal ve deneysel çalışmalarda memnuniyet kavramı farklı şekillerde ele alınmıştır. Memnuniyeti duygusal bir durum olarak tanımlayanların yanı sıra, bilişsel bir değerlendirme süreci şeklinde değerlendirenler de bulunmaktadır. Memnuniyet değerlendirmesini etkileyen müşterinin duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkileri, tutumunun öğeleri olarak tanımlanmıştır. Ürün ve hizmet hakkında sahip olunan bilgiler bilişsel, ürün ve hizmete yönelik gözlenebilen tepkiler duygusal, ürün ve hizmete yönelik gözlenebilen tüm davranışlar ise, davranışsal öğeyi oluşturmaktadır.

Bu bağlamda, müşteriye satın almaya yönlendiren faktörler, satın alma süreci boyunca oluşan duygular ve bilişsel öğeler, satın alma / kullanma sonrası değerlendirmeleri ve tatmin üzerinde etkili olabilecektir (Özer, 1999, s.160).

İşletmelerde memnuniyet, örgütün iyi yönetildiğinin bir sonucu olarak görülmektedir. Memnuniyet temelde etkin bir yönetimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt memnuniyetin düşük düzeyde olmasıdır. Diğer yandan birey açısından bakıldığında, memnuniyeti düşük olan birey bu memnuniyetsizliği

giderecek başka işler aramaya yönelmekte ya da işinde memnuniyeti arttıracak başka yollar aramaya başlamaktadır.

Memnuniyetsizliğin sonuçları örgütte huzursuzluk, moral bozukluğu, devamsızlık, disiplin sorunlarında ve iş gören devir hızında artış olarak ortaya çıkabilmektedir.

Bu bağlamda memnuniyetsizliğin, örgütün amaçlarına ulaşamaması, bireyin de amaçlarını gerçekleştirememesi anlamına geldiği söylenebilmektedir. Çünkü işletmeler kendi amaçlarını bireylerin amaçları haline getirdikleri oranda başarılı olmaktadır (Örücü, 2006, s.74).

Sonuç olarak; müşteri odaklı bir kültürün yaratılmasında, doğru işin doğru şekilde yapılması kadar, bilginin yönetilmesi, müşterinin de sürecin içerisine dahil edilmesi gereklidir. Bu şekilde, müşteri tercihleri, memnuniyet düzeyleri, yeniden satın alma istekleri ve başkalarına önerme arzuları analiz edilebilir ve gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılması sağlanır.

Müşteri odaklı bir kültüre sahip olan işletmeler ise, memnuniyet ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar kadar, ihtiyaçları karşılanmış, mutlu tüketicilere sahip olurlar ki bu durum da işletmenin varlığını sürekli kılmasında önemli parametrelerden birisidir.

Örnek vermek gerekirse, bankacılık hizmetlerinde müşteri memnuniyetinde dört boyut vardır. Bunlar personelle yani iç müşterilerle ilgili boyut, faiz gibi mali işlemlerle ilgili boyut, organizasyonun dış çevresi ile ilgili boyut ve ATM, çalışma saatleri gibi öğeleri içeren müşterinin rahatlığına yönelik çalışmalarla ilgili boyuttur (Manrai, 2007, s.208). Bankalar, bölgenin özelliklerine göre tespit edilen bu ve buna benzer boyutlarda müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik tedbirler geliştirmelidirler.

İşletmelerde, müşteri değeri ve memnuniyetinin önemi, çok tartışılan pazarlama konuları arasında yer almaktadır. Müşteri memnuniyeti araştırmaları, müşteri değeri ve memnuniyetinin başarılması ile işletme performansı arasında doğrudan bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. “Garver ve Gagnon”, işletmelerin performanslarını arttırmalarına yardımcı olacak, müşteri değeri ve memnuniyetinin iyileştirilmesi konusunda bazı esaslar ileri sürmüşlerdir (Garver ve Gagnon, 2002, s.36).

Bunlar,

- Müşteri odaklı kültürün benimsenmesi,

- Sürekli ve yoğun olarak üst yönetimin desteğinin sağlanması,
- Müşteriyi dinleme konusunda etkin araçların kullanılması,
- Sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi,
- Belirli performans ölçümlerinin yapılması,
- Sürekli iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi,
- Müşteri değeri ve memnuniyeti performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesidir (Garver ve Gagnon, 2002, s.37-38).

### 2.3. Müşteri Memnuniyeti Modelleri

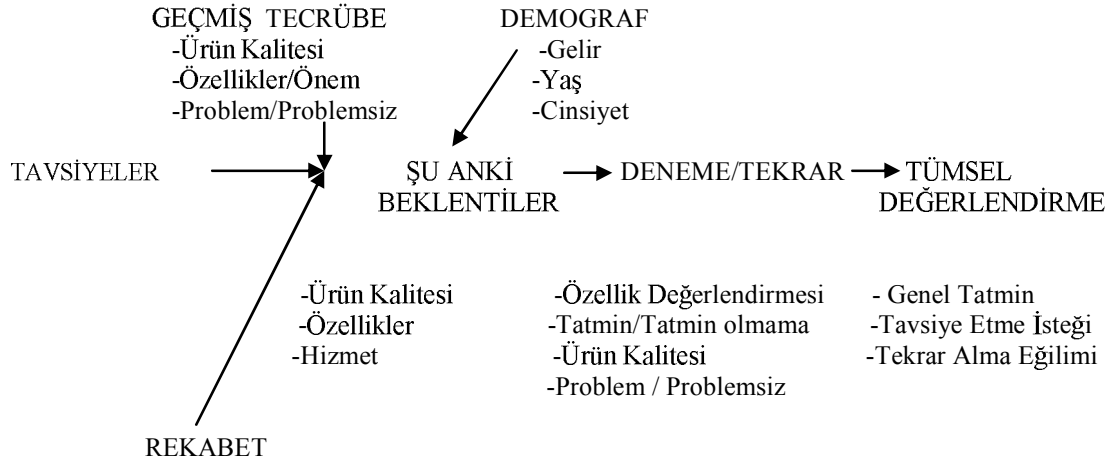
Günümüzün müşterileri aldıkları ürün ve hizmetlerde artan seçim dizisiyle karşı karşıya olup, kalite, hizmet ve değer algılarına göre seçimlerini yapmaktadırlar. Bu nedenle işletme başarısı, müşteri memnuniyetiyle yakından ilişkilidir (Naktiyok, 2003, s.227-228).

Müşteri memnuniyetinin oluşumu ve memnuniyeti etkileyen etmenler hakkında farklı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar; beklentilerin onaylanmaması, bilişsel uyumsuzluk, benzeşim, benzeşim-karşıtlık, denksellik, atfetme, kıyaslama düzeyi ve uyumlaştırma düzeyi kuramlarıdır. Bu alanda en çok kabul gören “Beklentinin Onaylanmaması Kuramı”dır (Özer, 1999, s.163).

Müşteri odaklı olmanın önemli bir bileşeni, müşteri memnuniyeti ve ölçümüdür. Genel anlamı ile memnuniyet; bir ürün ya da hizmet ile ilgili olarak satın alma eyleminden önceki beklentileri çerçevesinde satın alma eyleminden sonra yaşanan deneyimin memnun edici şekilde gerçekleşmesidir. Yani bir bakıma müşterinin beklentileri ile elde ettiklerinin örtüşme derecesidir. Bunun yansısı şunu da belirtmek gerekir ki; müşteri odaklı olmak, müşteri memnuniyeti bilgilerinin şu özellikleri taşımasını da gerektirir (Odabaşı, 2005, s.15).

- Geribildirim ve değişiklik için bilgilerin paylaşılması,
- Müşteri şikâyetlerinin sonuçlandırmaya yönelik olması,
- İşletmedeki tüm çalışanlar ve bölümler için tüm kuruluş içinde geçerli olan gerçekçi amaçların konulmasının sağlanması.

Bu açıklananlar dâhilinde müşteri memnuniyeti modelini Şekil 2.1'deki gibi sunmak mümkündür.



**Şekil 2.1 Müşteri Memnuniyeti Modeli (Kaynak: Odabaşı, 2005, s.16)**

Geçmişte her müşterinin en az bir kez söz konusu işletme ile ilişkiye geçtiğini göz önüne alırsak, yaşanan problemler ve deneyimler sonucu hizmet kalitesi geçmiş dönemin tatmin düzeyini oluşturmuştur. Bu tecrübeler sayesinde, müşteriye sunulan ürün veya hizmet, bazı müşterilerde memnuniyet yaratırken, bazılarında kullanılmama isteği yaratabilir. Memnuniyetsizlik isteğini modelde inceleme dışında tutarsak, söz konusu memnuniyeti etkileyen birçok etmen gözükmemektedir. Geçmiş deneyimin unsurları ve aşamaları şu anki müşteri memnuniyeti çalışmalarına bir zemin hazırlamaktadır. Çünkü geçmiş deneyimlerin bir kısmı, şimdiki beklentileri oluşturmasının yanında söz konusu deneyimler, özelliklerin önemli bir kısmını belirler.

Modelde beklentileri etkileyen değişkenler üzerinde durulmaktadır. Ürün kalitesi beklentileri, özelliklerin önemi geçmiş tecrübenin oluşmasında etken olurken, bununla birlikte dış çevreden duyulan tavsiyeler ve demografik özellikler ile birlikte rakiplerin faaliyetleri de beklentileri etkileyen önemli unsurları oluşturmaktadır. Bu beklentiler değerlendirme aşamasında, algılananları karşılamakta ya da daha altında kalmaktadır.

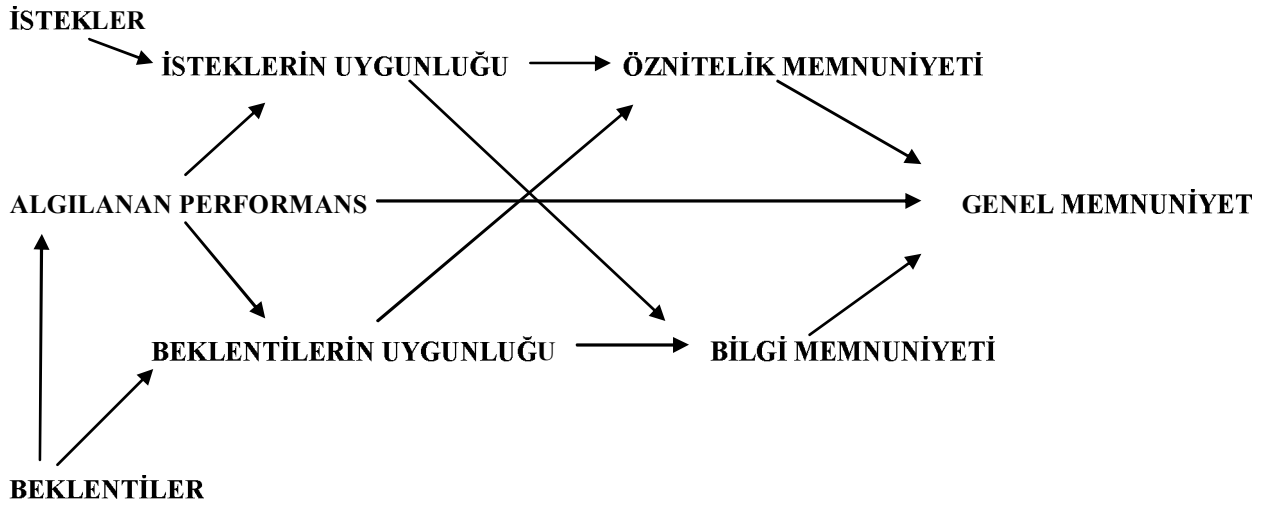
Bunun sonucu olarak müşteride genel bir memnuniyet oluşurken, bu memnuniyetin sonucu kendini tekrar hizmetten yararlanma veya başkalarına tavsiye şekline dönüşmektedir.



Araştırmalar sonucunda oluşturulan memnuniyet kuramları ışığında, memnuniyetin kavramsal ve kuramsal çerçevesi, ürün veya hizmete göre değişebilecektir. Dolayısıyla, müşteri memnuniyetini etkileyen etmenlerden hangisi ya da hangilerinin memnuniyet oluşum sürecinde etkili olduğu, ürünün mal ya da hizmet oluşuna ve mal sınıfına, ürünün pazarda sunulan sınıfın konumuna, ürüne ya da ürün grubuna yönelik yapılan tutundurma çalışmalarına, müşterinin ürüne yönelik deneyim düzeylerine, müşterilerin demografik farklılıklarının değerlendirilmesine, vb. gibi birçok faktöre göre değişebilmektedir (Özer, 1999, s.179).

Yapılacak müşteri memnuniyeti araştırmalarında, yukarıda belirtilen faktörlere göre farklılaşmaları belirlenip, daha sonra memnuniyet süreci ve memnuniyeti etkileyen etmenler ele alınmalıdır.

Spreng vd. (1996) tarafından geliştirilen bir başka müşteri memnuniyeti modelinde ise genel memnuniyeti doğrudan etkileyen iki faktör vardır. Bunlardan biri; öznelik memnuniyeti diğeri de bilgi memnuniyetidir. Bilgi memnuniyetini doğrudan etkileyen faktör beklentilerin uyumudur (Şekil 2.2).

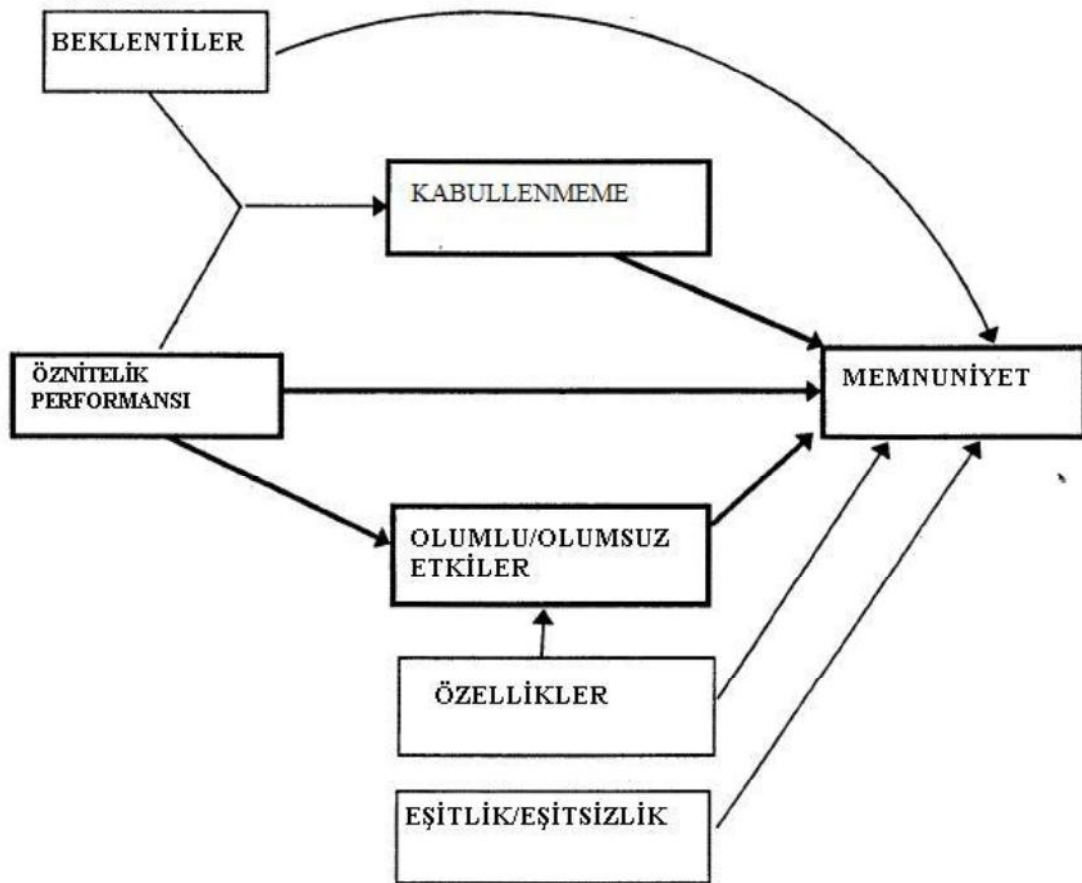


**Şekil 2.2 Müşteri Memnuniyeti Modeli (Kaynak:Spreng vd., 1996, s.17)**

Yazarlara göre, beklentilerin uygunluğu ve isteklerin uygunluğu, beklentilerin, isteklerin ve performansın öznelik memnuniyeti, bilgi memnuniyeti ve genel memnuniyet üzerindeki etkisinde kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. Ayrıca, öznelik memnuniyeti ve bilgi memnuniyeti de

beklentilerin uygunluğu ve isteklerin uygunluğunun genel memnuniyet üzerindeki etkisinde kolaylaştırıcı rol oynamaktadır (Spreng vd., 1996, s.18-19).

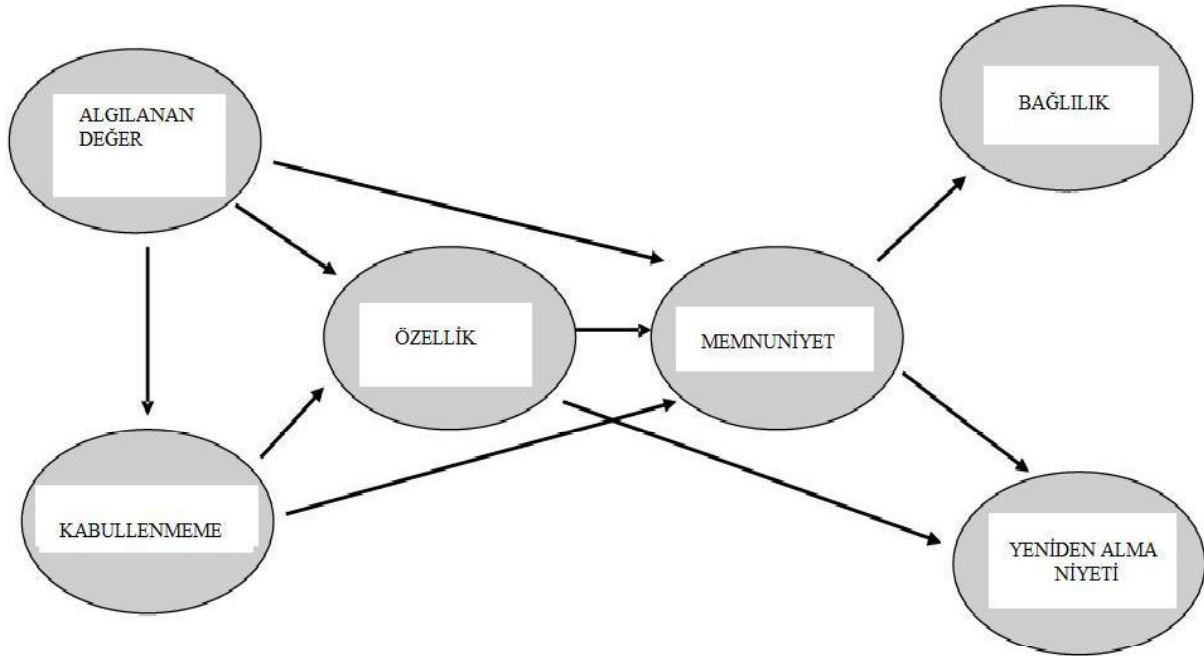
Oliver (1993) tarafından geliştirilen memnuniyet modelinde ise memnuniyet kavramını doğrudan etkileyen altı faktör olduğu bildirilmektedir. Bunlar; beklentiler, öznelik performansı, kabullenme, ürün ve hizmetlerin olumlu/olumsuz etkileri, ürün ve hizmetlerin özellikleri, eşitlik/eşitsizlik kavramlarıdır (Şekil 2.3).



**Şekil 2.3 Müşteri Memnuniyeti Modeli (Kaynak: Oliver, 1993, s.419)**

Memnuniyetin belirlenmesinde, tüketicilerin ürün ve hizmetleri tercih etmeleri sırasında gösterdikleri ilginin önemi büyüktür. Ürün ve hizmetlerle ilgili olumlu ve olumsuz etkiler memnuniyeti eş zamanlı olarak etkileyen unsurlardır. Olumlu etkiler ürüne ve hizmete olan güven duygusunu ve alma isteğini artırırken, ürün ve hizmete duyulan olumsuz etkiler ürüne olan güven duygusunu azaltarak, tatminsizliğe neden olmaktadır (Oliver, 1993, s.422-25)

Müşteri memnuniyeti hakkında yapılan araştırmalardan bazılarında göre müşterilerin işletmeden beklentileri ve sunulan hizmetleri kabullenmeme eğilimleri memnuniyeti doğrudan etkileyen unsurlar olarak görülmektedir. Örneğin Ha ve Janda'nın (2008) modelinde, tüketiciler yaşadıkları olumsuz deneyimler sonrasında kabullenmeme eğilimi gösterecekleri gibi, beklentileriyle uyuşan olumlu deneyimler sonrasında da işletmeye olan bağlılıklarında artış ve hizmeti tekrar alma isteği duyacaklardır. Tüketici davranışları memnuniyet kapısının anahtarı gibidir. Kapının açılması tüketicilerin memnun edilip edilmemelerine bağlıdır. Modelde de görüldüğü gibi; memnuniyete bağlı olarak yeniden alma isteği ve bağlılık duygusu gelişmektedir (Şekil 2.4).



**Şekil 2.4 Müşteri Memnuniyeti Modeli (Kaynak: Ha ve Janda, 2008, s. 401)**

#### 2.4. Müşteri Memnuniyetinde Süreklilik

Müşteri memnuniyetinde süreklilik sağlama, işletmelerin sektörlerinde söz sahibi olmaları ve gelecekleri açısından hayati öneme sahiptir. Müşterilerin gelişen ortamlardaki bakış açılarını, değişen nitelik ve değer yargılarını, görüp sezebilen işletmeler bunları müşterilerine sunmak üzere, tüm süreç, strateji, politika ve örgüt yapıları konularında, geleneksel yaklaşım tarzlarının dışına çıkmalıdır. Böylece ürün odaklılıktan müşteri odaklılığa geçmiş olacaklardır. Müşteri odaklı bir anlayış ile uygulamalarına yansıtacak ve yeni yüzyılın rekabet aracı olan “müşteriye

sarıma ve müşteri sadakatini” kazanmada, müşterileri ile uzun dönemli bir ilişki geliştirmede rakiplerinin çok daha önünde olacaklardır. “Hedef müşteridir, rekabet müşteri içindir ve müşteri var ise işletme vardır”; bilinciyle çalışmak gerekmektedir.

Müşteriler işletmelerin yaşam kaynağıdır, işletmelerin, onları kazanmaları, süreçlerine dâhil etmeleri, onları birer ortak görmeleri, beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaları ve hatta bunları aşmaları tatmin ve memnuniyetlerinin sağlanarak ve en önemlisi sadakatlerini kazanarak, onlara yaşam boyu birer değer olarak yaklaşmaları gerekmektedir (Bayuk, 2006, s.34).

Müşterilerin, satın alma süreci aşamalarında ihtiyacın farkına varılması, bilgi arama, seçenekleri değerlendirme, satın alma niyeti ve kararı gibi ürün hakkında bazı beklentiler oluşturmaktadır. Bu beklentilerini satın alma ya da kullanım sonrasındaki ürünün performansına yönelik algıları ile karşılaştırmaktadır.

Değerlendirmeleri sonucunda satın aldığı ya da kullandığı ürün veya hizmetten tatmin ya da tatminsizlik duymaktadır (Özer, 1999, s.160 ).

İşletme içi müşteri sürekliliğinin ilk aşaması, müşteri odaklı olabilmeyi başarabilmektir. İşletmelerde müşteri ilişkileri, muhtemel müşterilerin işletmenin ününü veya markasını duymasından işletmeyle birebir ilişki kurmasına kadar geçen süreçtir. Müşteri ilişkileri müşteri ile işletme arasındaki tüm ilişkileri kapsayan tutum ve davranışlarla başlar. Bu başlangıç müşteriyi işletme arasında pazarlama iletişimi olabileceği gibi, müşteri tarafından başka müşterilerin tavsiyeleri şeklinde bir döngü şekline de çevrilebilir.

Müşteri odaklı olmak, müşteri sesinin tüm faaliyetlere yön vermesi demektir. İşletmenin müşteri tarafından yönlendirilme ilkesi, ilk etapta işletmenin, piyasanın nabzını elinde tutmasını sağlarken, aynı zamanda işletmenin pazarda meydana gelen değişimlere anında cevap verebilme kapasitesini artırır. Çünkü müşteriler, bir işletmeye pazar bilgisi ve en önemlisi rakiplerin faaliyet düzeyi hakkında bilgi vermektedirler (Tak, 2002, s.143-159).

Başarılı bir müşteri hizmetleri geliştirmek, işletmenin başarılı ve doğru hedeflerinden birini oluşturur. Bu yaklaşım da planlamayı ve çalışmayı gerektirir. Şirketlerin kısa ve politik müşteri kazanma stratejilerinin yanında esas olan sürekli ve kalıcı müşteri portföyünü oluşturabilmektir.

Günümüz rekabet ortamında, rakiplerin bir adım daha ötesine geçerek müşteriye sürekli kılmanın aşamaları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Öçer ve Bayuk, 2001, s.27).

### **Müşteriyi Tanımak:**

Müşteri ilişkilerinde personelin kendisini ve müşterisini tanıması başarının yakalanmasında önemli etkenlerden biridir.

### **Müşteriye Yakın Olup, Müşteriyi Dinlemek:**

İşinde uzman bir personel, müşteriye tanımakla yetinmeyip, müşterinin beklentilerini, işletmeden ne gibi taleplerinin olduğunu bilmelidirler. Müşterilerin durumları hakkında bilgi edinebilmek için onlarla iletişim kurabilmelidir. Hizmetin verilmesinin ardından anket düzenlenerek veya telefon görüşmeleriyle, müşteriyle bizzat irtibatla bulunmak da firma için ekstra fayda sağlayabilmektedir.

### **Müşteriyi Anlamak:**

Müşterinin iyi tanınmasının ardından, müşteriye anlamak, istenen hizmetin doğru ele alınarak uygulamaya geçirilmesi de bir diğer önemli noktadır. Müşterinin söylediklerine dikkat edilerek gerektiğinde önemli noktalar notalanmalıdır. Müşteriyi memnun etmenin maliyetinin yanı sıra müşterinin değeri düşünülmalıdır.

### **Müşteriden Gelen Geribildirimleri Değerlendirmek:**

Müşterileri her aşamada dinlemenin ardından, müşteri tarafından aktarılan, tatminsizliğe yol açan davranış ve hizmetlerde dikkate alınmalıdır. Müşterilerin dinlenmesinde müşteri şikâyetlerinin önemi göz ardı edilmeyecek bir unsurdur. Müşteri şikâyetleri sonradan gelebilecek şikâyetlerin aynası olabileceği için, müşteriler tarafından gelen bir geribildirim değerlendirilip, müşteri lehine çevrilmesi en esastır. Yeri geldiğinde eleştiri, şikâyet ve önerilerden yeni politikalar geliştirmek de firma için kaçınılmaz bir önlem niteliğindedir.

### **İstek ve Beklentilere Uygun Mal ve Hizmet Tasarımına Girmek:**

Müşterilerin zevk ve tercihleri dikkate alınarak onların istek ve beklentilerine uygun ürün ve hizmet sunulmalıdır. Böylelikle müşteriler önemsendiklerini hissedeceklerdir.

### **Ürün ve Hizmette Performansı, Pratikliği, Dayanıklılığı, Tutarlılığı Ekonomikliliği ve Güvenirliliği Ürün ve Hizmette Bulundurmak:**

Müşteriye sunulan ürünün ekonomik ve dayanıklı olması müşterinin bütçesi için önemlidir. Sunulan hizmetin pratik olması, hizmetten tekrar yararlanma isteğini doğuracaktır. Sunulan ürün ve hizmetin güvenilir olması ise işletmeye olan güven duygusunu etkileyecektir.

### **Satış ve Satış Sonrası Hizmetlere Önem Vermek:**

Müşterilerle ilişkilerin satış aşamasının yanında satış sonrasında da memnuniyeti takip etmek müşteri memnuniyetinin sürekliliğini sağlayan önemli bir etmendir.

Bu belirtilerin yanı sıra yönetimin de bu sürekliliği sağlamada bir takım çalışmalarda bulunması sağlanmalıdır. İlk etapta yönetimin kendini tamamen bulunduğu işe adanması veya yeri geldiğinde hizmet performansını gösterebilmek için standartların gelişmesine müsaade etmesi gerekmektedir. Gelişmenin yaşanması için sürekli uğraşının ve çabanın gerekliliğini bilen bir yönetim, bu çabaların karşılığını yeri geldiğinde personelini ödüllendirerek göstermelidir. Çalışanların işe alındığında eğitilmiş, yeterli olmaları koşulları ise yönetim tarafından unutulmamalıdır.

Tüm bu gereklilikleri yerine getirebilen işletme müşteri memnuniyetinin sürekliliğinde önemli bir adım atmış olacaktır.

### **2.5. Müşteri Memnuniyeti Ölçümü**

İşletmelerin müşteri memnuniyetini başarmaları sektörlerinde kendilerine büyük avantaj sağlayacaktır. Öncelikle müşteri memnuniyetini etkileyen etmenlerden hangilerinin memnuniyet oluşum sürecinde etkili olduğu, ürün ve hizmetin pazardaki konumu, yapılan reklâm faaliyetleri, müşterilerin tecrübeleri, ürün ve hizmetin performansının değerlendirilmesi, diğer rakiplerin faaliyetleri gibi birçok faktörün tespit edilmesi önem arz etmektedir.

Müşteri memnuniyeti kavramı, organizasyonları ürün odaklı olmaktan çıkararak müşteri odaklı olmaya götürmektedir. Çeşitli sektörlerde müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik çeşitli değerlendirme modelleri ve endeksleri mevcuttur. Örneğin; yüksek güvenilirlik seviyesinde müşteri memnuniyetini ölçmek için Amerikan Müşteri Memnuniyeti Endeksi memnuniyeti

konuları algılanan kalite, algılanan değer ve müşteri beklentileri olan üç anketin ağırlıklı ortalaması ile ölçme yoluna gitmektedir.

Amerikan Müşteri Memnuniyeti Endeksi içinde bankacılık ve finans sektörü de olan birçok alanda memnuniyet seviyesini ölçme üzerinde yoğunlaşmaktadır (Yang ve Penga, 2007, s.459-460).

İşletmelerde asıl uğraş, yukarıda belirtildiği gibi memnuniyet seviyesini ölçme üzerinde odaklanmaktadır.

Müşterilerin tüketmiş olduğu ürün ya da hizmetlerin kalitesini belirleyen müşteri memnuniyeti endeksleri 20'den fazla ülkede uygulanmaktadır. ABD'den sonra ACSI Lisansı ile en geniş kapsamda ölçüm Türkiye'de, KALDER -Türkiye Kalite Derneği- ve uluslararası araştırma kuruluşu KA Araştırma Limited tarafından kurulan Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi ( TMME ) Ortak Girişimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Avrupa ve Asya Pasifik ülkelerinde sınırlı sektörlerde ulusal endeksle yürütülmekte; ancak hızlı bir şekilde yaygınlaşmaktadır. TMME ülkemizde 2005 yılında pilot proje olarak uygulanmaya başlamıştır.

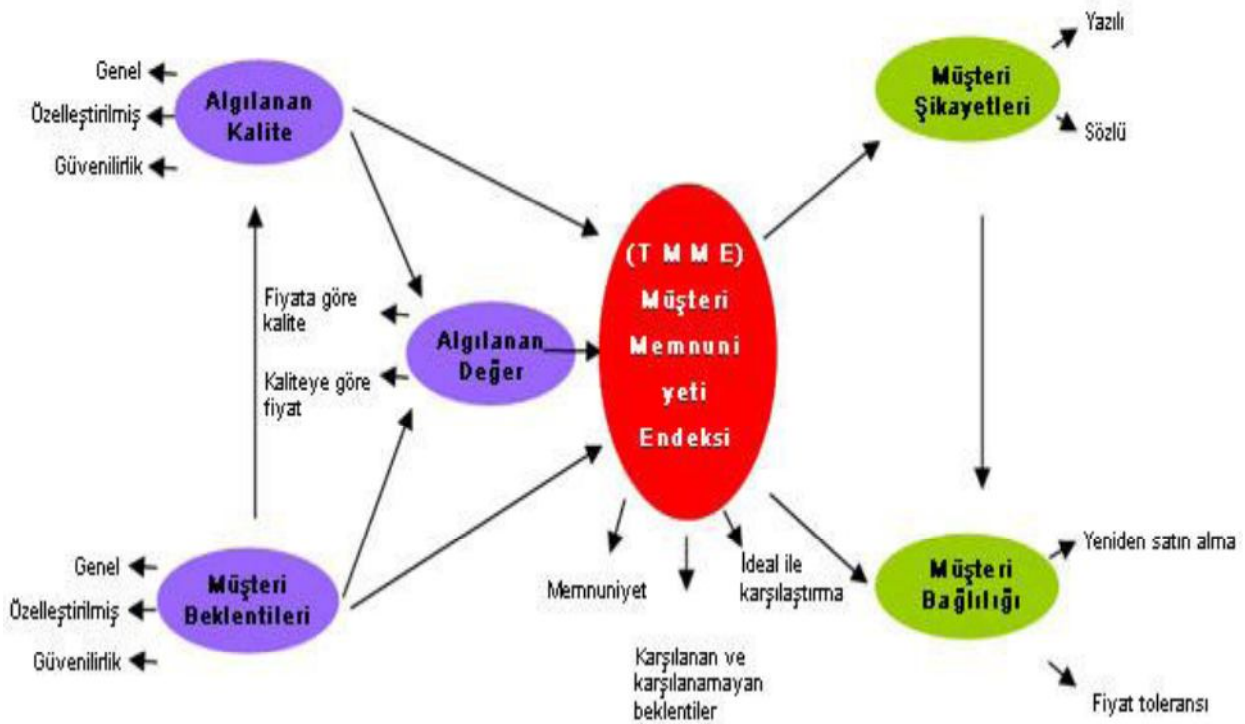
TMME, Türkiye içinde satın alınan ürün ve hizmetlerin müşterileri nezdinde memnuniyetlerinin ölçülmesi ve bunun özel bir ekonometrik model kullanılarak analiz edilmesine dayanan ulusal, sektörel ve kurumsal bir ölçü sistemidir (Kalder.org.TMME hakkında, 2007).

TMME, ülke ekonomisini temsil eden sektörlerde yer alan ürün ve hizmetlerin ve bunları sunan kuruluşların aynı model kapsamında kıyaslamalı olarak durumlarını ve gelişmelerini belirler. Güçlü bir ekonomik endikatör olan TMME, müşteri memnuniyeti eğilimlerini takip eder ve şirketler, sanayi ve ticaret birlikleri ve hükümet birimleri için karşılaştırmalı tüketici ekonomisi hakkında derinlemesine bilgi sağlar. TMME, Müşteri Memnuniyetinin zaman içindeki eğilimlerinin izlenmesi, müşteri bağlılığı, buna bağlı olarak karlılık ve rekabet edebilirlik hakkında önemli bilgiler vermektedir. TMME sonuçları, ülke geneli, sektör, kurum ve marka bazında müşteri memnuniyetini kullandığı özel uluslararası ekonometrik model ve analiz ile belirlenip, veriler 0-100 arasında skorlar ile raporlanmaktadır.

### TMME Modeli

TMME, müşteri beklentileri, algılanan kalite ve algılanan değerlerin müşteri memnuniyetiyle bağlantısını kuran nedensel denklemler bütünüdür. Buna bağlı olarak memnuniyet, müşteri şikâyetleri ve müşteri sadakati olarak (fiyat toleransı ve müşterinin kaybedilmemesi ile ölçülen) tanımlanan sonuçlarla ilişkilendirilmiştir.

Memnun ve kalıcı müşteri pek çok işletme için en önemli kar kaynağıdır. Bu yüzden müşterinin kaybedilmemesi kurumun ve sektörün mali performansı ile ülke ekonomisindeki gelişimin anahtarıdır. Ayrıca, belirli mali verilerle ilişkilendirilmesi ile TMME kurumsal üyeleri müşterilerinin bugünkü piyasa değerlerini ve şirket gelecek nakit akışlarını hesaplama imkanına sahiptir (kalder.org.bilimselmodel, 2007).



**Şekil 3.1 Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi Modeli**  
(Kaynak: Kalder, org. BİLİMSEL MODEL, 11.03.2007)

Şekil 3.1'de de görüldüğü gibi, toplam müşteri memnuniyetinin sağlanmasında üç temel belirleyici vardır. Birincisi, toplam müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahip olan algılanan kalite veya performanstır. Algılanan kalite yapısını işlemsel kılmak için,



firmanın farklı müşteri isteklerini kişiye özgü ürün ya da hizmetlerle karşılaması ve bu ürün ya da hizmetlerin güvenilir olması gerekmektedir.

Toplam müşteri memnuniyeti sağlamanın belirleyicilerinden ikincisi, algılanan değer ya da ödenen fiyata ilişkin algılanan ürün kalitesi düzeyidir.

Üçüncü temel belirleyici ise, hizmet sunulan pazarın beklentileridir. Müşteri beklentileri, algılanan kalite ve algılanan değerle olumlu bir şekilde ilişkilendirilmektedir.

Toplam müşteri memnuniyetindeki bir artış müşteri şikâyetlerini azaltacak, toplam müşteri memnuniyeti ve sadakatini arttıracaktır (Yüksel, 2005, s.48).

TMME Modeli kapsamında, 6 adet ana değişken ve bunları belirleyen 17 alt değişken ölçümü yapılmaktadır. Bu ana değişkenler; Müşteri Beklentileri, Algılanan Kalite, Algılanan Değer, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Şikayetleri ve Müşteri Bağlılığıdır.

### **Müşteri Beklentileri**

Beklentiler; müşterilerin ürün veya hizmet hakkındaki tecrübeleri, medya, reklâm, satış elemanları ve diğer müşterilerden duyduğu bilgilere göre oluşmaktadır. Müşteri beklentileri, kalite ve ürün veya hizmetin ne kadar iyi performans göstereceği ile ilgili değerlendirmeleri etkiler.

Müşteri beklentisi değişkeni için; müşterilerin satın alma öncesinde mal ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili 'genel' ve 'ihtiyacı karşılama' ve 'güvenilirlik' (ne sıklıkta ürün ve hizmet hakkında olumsuz durumla karşılaşması) açılarından önceden ne düşündüğü tespit edilmelidir.

### **Algılanan Kalite**

TMME tarafından ölçülen tüm işletmeler ve sektörlerde, müşteri memnuniyeti üzerinde en çok etkisi olan unsur algılanan kalitedir.

Algılanan Kalite değişkeni için; müşterilerin satın alma sonrasında mal ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili 'genel', 'ihtiyacı karşılama' ve 'güvenilirlik' (ne sıklıkta ürün ve hizmet hakkında olumsuz durumla karşılaşacağı) açılarından ne düşündüğü tespit edilmelidir.

### **Algılanan Değer**

Algılanan değer değişkeni, müşterilerin satın alma sonrasında mal ve hizmetlerin kalitesine göre fiyatı ve ödenen fiyata göre kalitesi hakkında yaptığı değerlendirmeleri içermektedir.

TMME modelinde, algılanan değer, müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemekte olup müşteri beklentileri ve algılanan kaliteden etkilenmektedir. Algılanan değer, ilk satın alma kararında büyük öneme sahip olsa da, göreceli olarak memnuniyet ve tekrar satın almada daha az öneme sahip olmaktadır.

### **Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri Memnuniyeti değişkeni; müşterilerin satın alma sonrasında mal ve hizmet için edindiği tecrübe ile “ne ölçüde memnun kalıp kalmadığı”, “beklentilerini ne ölçüde karşılayıp karşılamadığı” ve “ideal ürün/hizmete ne ölçüde yakın olduğu” konularında yaptığı değerlendirmeleri içermektedir.

### **Müşteri Şikâyetleri**

Müşteri şikâyeti, belirli bir zaman dilimi içerisinde şirketlerin ürün veya hizmetleriyle ilgili problem yaşayan kişilerin oranı olarak hesaplanmaktadır. Memnuniyet, müşteri şikâyetleri ile ters orantılıdır.

Müşteri şikâyetleri değişkeni için; müşterilerin satın alma sonrasında mal ve hizmetler ile ilgili oluşan şikâyetlerini üretici ve satıcılara kaç kez yazılı ve sözlü bildirdiği durumu değerlendirilmektedir.

### **Müşteri Bağlılığı**

Müşteri bağlılığı, şirketin ürünleri veya hizmetlerini farklı fiyatlarda satın alma eğilimi ile ilgili sorular aracılığıyla ölçülmektedir. Müşteri memnuniyetinin müşteri kaybedilmemesinde pozitif etkisi bulunmaktadır, ancak bu etkinin büyüklüğü şirketlere ve sektörlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Üstün nitelikli hizmet vermekle ünlü olan işletmelerin ortak özelliği, hizmet standartlarını belirlemiş olmaları ve bu standartlara ne derecede uyulduğunu ölçmek için gösterdikleri olağanüstü çaba olmuştur (Zemke ve Bell, 1998, s.118).

Gereken çabanın gösterilebilmesi için öncelikle müşteri memnuniyetinin nasıl ölçülmesi gerektiği irdelenmelidir. Rekabet gücünü arttırıp pazarda sürekli hizmet verme gayretinde olan tüm kuruluşlar, hizmetlerinin kullanıcıları tarafından nasıl algılandığını ve kullanıcılarının ne derecede memnun kaldığını araştırmak, öğrenmek, değerlendirmek ve harekete geçmek zorundadırlar. Müşterilerden geri bildirim almayı ve değerlendirmeyi sürekli hale getiren işletmeler; verimliliği, etkinliği ve kaliteyi yakalayıp, sürekli kalite gelişimini sağlayarak rekabet güçlerini arttırıp sektörlerinde lider olmaktadır.

Ölçme, belli bir özelliğe sahip derecelerini belirlemek için kişiler, nesnelere ve olaylara belli kurallar çerçevesinde sembolik değerler verme işlemidir. Ölçme geniş anlamda olayların, durumların ve objelerin niteliklerini temsil eden simgeleri elde etme yolunu anlamaktır (Çınar, 2007, s.40). Araştırma sorusuna veya hipoteze cevap, ölçme ile toplanan verilerle elde edilir. Ölçme sonucunda elde edilen değerler, ölçüm olarak adlandırılır. Müşteri tatmini ölçümü ise, müşterilere ve çalışanlara nasıl davranıldığını değerlendirmeye yarayan biçimsel ve nesnel bir araçtır. Müşteri memnuniyeti ölçümü, müşteri memnuniyeti ve ihtiyaçları ile ilgili verilerin toplanarak bu doğrultuda stratejilerin geliştirilmesidir (Vavra, 1999, s.17).

İşletmelerin en önemli hedeflerinden biri müşteri bağlılığını arttırmaktır. Bu da müşterilere sürekli kaliteli ürün ve hizmetin sunulması ile mümkün olmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamak için yapılan yatırımlar, önceleri bir maliyet olarak görülse de kazanılan sadık müşteriler sayesinde işletme hedefleri gün geçtikçe büyümektedir.

Müşteriyi memnun etmek, onu sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak günümüz işletmelerinin başarılı olmak için gerçekleştirmeleri gereken en önemli konuları arasında yer almaktadır.

İşletmeler müşterilerle varlıklarını sürdürebildiklerine göre, onlara kendileri için ne kadar önemli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle birçok işletme, ilişkisel pazarlamaya ve müşteri memnuniyetinin ölçümüne ağırlık vermektedir. Müşteri memnuniyetinin ölçümü; müşteri memnuniyeti ve ihtiyaçları ile ilgili verilerin toplanarak bu doğrultuda stratejilerin geliştirilmesidir. Bu doğrultuda işletmeler müşteri segmentasyonunu sağlayarak, benzer özellikleri olan müşterileri tespit ederek, bunlara uygun ürün, hizmet ve pazarlama yöntemi geliştirmektedirler.

İşletmeler, önce müşterileri işletmeye çekme konusunda yoğunlaşıp, daha sonra ise bu müşterileri elde tutmak için neler yapmaları gerektiği üzerinde durmaktadırlar (Öztürk, 1998, s.178).

Müşteri memnuniyeti ölçümü, müşterinin ürün ve hizmet sunucusuyla olan genel deneyimlerini tanımlamaktadır. Bir model kullanılarak, müşterileri var olan ve gelecekteki davranışları hakkında tahminde bulunulabilmektedir (Eroğlu, 2005, s.11).

Müşteri memnuniyeti ölçümü amaçlarından biri de kritik memnuniyet boyutlarını değerlendirerek farklı tercihleri ve beklentileri olan müşteri gruplarındaki bu boyutların etkisini incelemektir (Mihelis vd., 2001, s.347).

İşletmeler, genellikle müşteri gereksinim ve ihtiyaçlarının bulunduğu düşünülen alan veya sektörlerde kurulma çabası göstermektedirler. Amaç müşterilerin belli bir kesim ihtiyaç veya hizmet isteklerine katkıda bulunabilmektir. Müşteri memnuniyeti firmalar için hayati öneme sahiptir, ayakta durabilmek ve hayatlarını sürdürebilmenin nedenlerini oluşturmaktadır.

Sürekli başarılı olabilmek için şirketler, müşterilerin isteklerini, gereksinimlerini ve memnuniyet seviyeleri hakkında bilgilerini izleyebilecek veya yenileyebilecek bir sürece sahip olmalıdırlar.

Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için, müşteri beklentilerini ölçme ilk etapta yapılması gereken olayı oluşturmaktadır. Bu konudaki en yaygın yöntem ise müşteri memnuniyeti anketleri oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyeti anketleri en fazla kullanılan pazar araştırma metotlarıdır.

Hazırlanan anketin, tam anlamıyla amacına ulaşabilmesi için bazı detayların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İlk olarak anketi uygulayacak firma hangi müşteri grubuna ulaşmayı hedeflediğine karar vermelidir. Bunlardan mevcut müşterilerin memnuniyet aşaması araştırması, kuruluş ve ürün hizmetinin şu anki durumu hakkında bilgi verirken, geçmiş müşteri portföyüyle yapılacak memnuniyet araştırması, firmanın müşteri kaybetmedeki nedenlerini ortaya koymaktadır. Bu müşterilerin yeniden kazanılması, yapılan anketlerin güvenilirliği ve firmaca ne derece uygulanabilir olduğuna bağlı olarak değişim göstermektedir. Potansiyel olarak görülen müşterilere bu anketi uygulamanın ne derece uygun olabileceği ise firmaca kararlaştırılmalıdır. Çünkü potansiyel olarak görülen bir müşteri aslında müşteri olamayacak

özelliğinde olabilir. Bunun yanında rakip müşterilere karşı uygulanacak anketlerde ise kıyaslama yapabilmeleri imkânına neden olmaktadır.

Müşteri gruplarına karar verildikten sonra, uygulanacak anket yöntemine karar vermek ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Anket yöntemi birinci dereceden veri toplama aracı olup, uygulamasında birçok araçtan yararlanılmaktadır (Tokol, 2006, s.50). Bunlar internet ve posta ile anket yönetimi, telefon görüşmesi ve yüz yüze görüşmelerdir.

Bunlardan posta ile anket yöntemi etkinliği çok fazla olmayan yöntemlerden olup, gerek zaman alıcı, gerekse tek yönlü olmasından dolayı bu tür anket yönteminin etkinliğini tartışılır duruma getirmektedir.

Telefonla görüşmede ise bilgiler cevaplayıcıdan telefonla alınır. Bu yöntem kısa zamanda, iki yönlü bir iletişim kurulmasının yanında, anlaşılabilen sorulara, anketi yapanlardan anında açıklama getirme imkânını doğurur. Telefonla görüşme posta yolu ile anketten çok daha etkili olmakla beraber, bu yöntemin dezavantajı ise bazen hedeflenen müşteriye ulaşamaması veya uzun görüşmelerin yapılamamasıdır.

Bir diğer anket gerçekleştirme yolu da yüz yüze görüşmedir. Bilinen en eski ve bir o kadar da faydalı bir yöntemdir. Bu yöntem ikili ilişkinin sağlandığı bir yöntem olup, cevaplayıcıya daha çok soru sormak veya müşterinin beden dilinin de görüldüğü bir yöntemdir. Diğer yöntemlere göre pahalı olması yanında, cevaplayıcının anketlerden etkilenme olasılığı ise bu yöntemin dezavantajını oluşturmaktadır.

Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve internet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte işletmeler, internet vasıtasıyla, sundukları hizmetler hakkında müşteri beklentilerini ve memnuniyet boyutlarının tespitine yönelik anket uygulamalarını etkin bir şekilde uygulamaktadır.

Anketin yapılacağı yönteme karar verildikten sonra ise bu yöntem için son aşama olarak anket formunun oluşturulması kalmaktadır. Anket formunun oluşturulmasında açıklık, hatırlatma çağrışımlarını yaptırıcı, cevap verme arzusu yaratıcı, ifade kolaylığı ve cevaplandırıcıyı şartlandırmama özelliklerini taşıması gerekmektedir.

Anket formunu oluşturmada dikkat edilmesi gereken bir diğer hususta anket formlarının biçimidir. Soru tipleri şu şekilde sıralanabilir (Tokol, 1989, s.52):

- **Açık sorular:** Cevaplayıcıya hiçbir seçeneğin sunulmadığı, dolayısıyla cevaplayıcının düşüncelerini özgürce ifade ettiği soru tipidir.
- **Yönelmeli sorular:** Verilecek cevaba belli bir yön verilmiştir. Bu sorular açık sorulara göre çok daha verimli olup, alınan cevabın analizi ve karşılaştırması daha kolaydır.
- **Seçmeli sorular:** Anketi cevaplayıcıya kendisine sunulan ikiden fazla alternatif arasından seçimde bulunulması istenir.
- **İki cevaplı sorular:** Tüm soruların EVET/HAYIR şeklinde formlandırıldığı sorulardır.

Yöntemine karar verilen ve soru tipi seçilen anketlerden alınan cevapların firma yetkilileri tarafından değerlendirilmesi ise bu yöntemin en önemli ve sorumluluk gerektiren kısmını oluşturmaktadır. Müşteri tatmin ölçümü amacıyla gerçekleştirilen bir araştırmanın verileri, araştırılmak ve tespit edilmek üzere belirlenen boyutlar göz önünde bulundurularak, başta çok değişkenli istatistiksel analizler olmak üzere birçok teknik ile analiz edilebilmektedir. Öncelikle özellik listesinin kısaltılması ve bu özelliklerin gruplandırılması amacıyla faktör analizi en temel analizlerin başında yer almaktadır. Faktör analizi sırasında oluşturulan grup değişkenleri üzerine müşteri tatmin endeksi olarak tanımlanan bağımlı bir değişkenin üzerindeki etkileri incelemek için yapılan bir diğer analiz ise regresyon analizidir. Bunun yanı sıra modelin istatistiksel olarak ortaya konulmasının ardından frekans dağılımı, ortalama değer veya standart sapma gibi istatistiksel araçlardan yararlanılabilmektedir (Özdamar, 1999, s.486).

Zaman zaman anket yönteminin başarıya ulaşamayacağı kanaatinde kalınması başka araştırma metotlarını da ortaya çıkarmıştır. Bunlardan bir tanesi de Parasuraman tarafından geliştirilmiş SERVQUAL' dır. Bu modelin esası, firma tarafından sunulan gerçek hizmet algılamalarıyla müşteri beklentileri arasındaki boşluğun fonksiyonu olarak tarif edilmektedir (Eroğlu, 2005, s.11).

Bunun yanında “Şikâyet Öneri Sistemi” veya “Kaybedilen Müşterinin Analizi” metotları da müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliğinin nedenlerini ortaya koymaktadır. Bilgi edinme kaynaklarından olan gönüllü müşterilerden alınan şikâyetler ve yorumlar hizmet işletmelerince kolay bir o kadar da zahmetsiz memnuniyet ölçme yöntemleridir (Hoffman vd, 2001, s.90). Müşteriler tarafından firmaya ulaştırılan her bir şikâyet dikkate alınarak, organizasyonların

kendilerini geliştirmede gerekliliği oluşturulmalıdır. Buradaki asıl amaç, şikâyetlerin hepsinin kaybedilmek üzere olan müşterileri elde tutabilmeye yarayacak fırsat olarak görülmesidir.

Belli bir sürede kaybedilen veya bir başka firmanın ürününü alma ve mevcut firmanın müşterisi olmaya son verme durumundaki müşterilerin oranı müşteri memnuniyetini ölçme yaklaşımlarından bir diğeridir. Bu gibi durumlarda firmanın ürünlerini satın almaya son veren veya bir başka firmanın ürününe yönelen müşteri ile iletişim kurulması, o ürünü bırakma nedenlerinin saptanması da önem taşımaktadır.

Ölçümde hangi metot kullanılırsa kullanılsın geçmişteki başarısızlıkların bugüne yansıtacağı da düşünülerek gelecekte ziyade, geçmiş ve şimdiki zamana odaklanmak gerekmektedir.

Ayrıca müşteri memnuniyeti ile ilgili bilgi toplama yöntemlerinden telefon ve posta ile anket, yüz yüze görüşme müşteriyle doğrudan ilişkide olan personelden bildirim alma yöntemlerinden hangisi olursa olsun önemli olan taraflı sorular sorulmamasıdır.

Müşteri memnuniyeti konusunun sadece, periyodik bir sayısal ölçüm faaliyeti olarak algılanması, sürecin yalnızca metodolojik kısmına odaklanması sonucunu doğurmakta ve müşteri memnuniyetinin mekanize bir ölçüm işlemi olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır. Müşteri memnuniyeti ölçüm sürecinin nihai hedefinin müşteri memnuniyet seviyelerinde gerçek ve kalıcı artışlar sağlamak olduğu unutulmamalıdır. Bu hedefe ulaşmak yönünde, üst yönetimin katılımı, desteği ve süreci sürekli sahiplenmesinin rolü çok büyüktür (Gök, 2006, s.2-9).

Müşteri tatminini ölçmede aracı olan tüm bu yöntemlerin esas amacı, işletmelerin sundukları hizmetlerdeki memnuniyetsizlik sebeplerini ve boyutlarını ortaya çıkartarak, firmanın müşterileriyle ilişkilerinde sorunsuz, karşılıklı anlayışa dayanan bir ürün veya hizmet kalitesi yaratabilmektir. Bunun için hizmet kalitesinin yanında müşteri memnuniyetinin önemi vazgeçilmezdir.

### **2.5.1. Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Nedenleri**

Müşteri memnuniyeti ölçümü her işletme için aynı derecede öneme sahip olmayabilir. Bu ölçüme önem veren işletmelerin nedenleri şöyle sıralanabilir:

1. Ürün veya hizmetlerin üretim süreci ile ilgili kısa bir araştırma yapıldığında, hemen hemen benzer adımlardan oluşan bir akış diyagramı ile karşılaşılmaktadır. Bu diyagram, kabaca ihtiyacın saptanması ya da oluşması ile başlayarak, tasarım, deneme periyodu, ince ayarlar ve kullanıcıya/müşteriye sunumdan oluşmaktadır. Bunların hemen ardından tüm sıralandırmalarda en son adım olarak geri besleme bulunmaktadır. Geri besleme, tüm analizler yapıldıktan sonra analiz bulgularının gerekli bölümlere iletilmesi ve bu bulgular doğrultusunda değişikliklerin yapılarak, tüm işlemlerin baştan yürütülmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Burada sözü geçen analizler, müşteri memnuniyetinin ölçülmesinin bir parçasıdır. Analizler sonucu elde edilen bilgiler geri besleme ile kullanılmaktadır.

2. Her yıl işletmeler müşterilerinin %10'u ila %30'unu kaybetmektedirler. Bazen bu müşterilerin neden kaybedildiği, ne zaman kaybedildiği ve bu kayıpların kendilerine ne gibi zararlar verdiği işletmeler tarafından bilinmemektedir. Müşteri memnuniyeti ölçümleri sonucunda, bu nedenler de ortaya konulabilmektedir. Birçok işletme kaybettikleri müşteriler için endişelenmek yerine yeni müşteri bulmaya çalışmaktadır.

Müşterileri kaybetmenin temel nedeni memnuniyetteki eksikliklerdir. Bu duruma nelerin neden olduğu düşünüldüğünde, ilk sırada hizmet hataları görülmektedir. En önemli beş hizmet hatası şöyle sıralanabilir:

- ***Vaatlerden kaynaklanan hatalar***

Bu hata çoğunlukla işletmenin pazarlama çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Yeni müşteriler kazanmak için müşterinin ilgisini çekecek pek çok vaatlerde bulunmaktadır. Bu durum, yeri doldurulamaz boşlukların oluşmasına ve müşterilerin yanlış beklentiler içine girmesine neden olmaktadır.

Sonuç olarak verilen hizmet ile vaat edilen hizmet arasında önemli farklılıklar oluşmaktadır.

- ***Müşterileri yanlış anlamadan kaynaklanan hatalar***

Yöneticiler müşterilerin beklentileri ve öncelikleri konusunda doğruluğu olmayan tahminlerde bulunmaktadır. Bu yanlış tahminler doğrultusunda hazırladıkları ürün ve hizmetlerde müşterilerinden bekledikleri karşılıkları alamayınca işletmeler açısından sonuç



hüsran olabilmektedir. Müşteri için neyin iyi olduğu bilinmediğinde ise hizmet kalitesi düşmekte ve müşteri kayıpları artmaktadır.

- ***Süreç ve sistemden kaynaklanan hatalar***

Bir işletme, müşterilerini ne kadar iyi tanıyor olursa olsun sisteminde ya da süreçlerinde bazı eksiklikler varsa memnuniyetsizliği engelleyememektedir. Bir banka ele alınacak olursa, kuyrukta bekleme süresi arttıkça müşteriler, başka hiçbir sorun olmamasına karşın rahatsız olmaya başlamaktadırlar. Bu durum yoğun saatlerde işleyen vezne sayısı artırılarak giderilmeye çalışılmaktadır.

- ***Müşterilere karşı davranışlardan kaynaklanan hatalar***

Müşteri beklentileri ve öncelikleri bilinmekle birlikte yeterli donanıma sahip olmayan çalışanlara sahip bir işletme, müşterilerine iyi bir hizmet sunamamaktadır. Çalışanlar süreç konusunda eğitilmeli ve müşterilere karşı davranışları konusunda uyarılmalıdırlar.

- ***Müşterilerin bakış açısından kaynaklanan hatalar***

Bir işletmede yukarıda açıklanan hatalar yapılmıyor olsa da, yapılan araştırmada memnuniyetsizlik söz konusu olabilmektedir. Bu durumda, müşterilerin verilen hizmeti farklı şekilde algıladığı düşünülebilmektedir. Müşterilerin anlayışı değiştirilmek istendiğinde, bu konu üzerinde zaman harcanması ve kişisel çabalar gösterilmesi gerekmektedir. Geçmişteki bir deneyim yüzünden huzursuz olan müşteriler, zamanla yeterli ilgi ve iyi hizmet karşısında memnun edilebilmektedirler (Hill, 1996, s.29).

3. Müşteri odaklı olmak, işletmenin tüm çalışanları ile birlikte her eylem ve kararında, sunulan ürün ve hizmetlerin, müşterileri memnun edecek şekilde planlanmasına çalışarak sürekli tercih edilen bir işletme olabilmesini sağlamaktır. Müşteri odaklı olmanın önemli bir göstergesi, müşteri memnuniyeti ve bunun ölçümüdür (Odabaşı, 2005, s.45).

4. Yeni müşteri kazanmanın maliyeti çok fazla olduğu için 1990'larda pek çok işletme bu gerçeği kabul etmiş ve var olan müşteriyi ellerinde tutmak istemişlerdir.

Araştırmalar, müşteriler için en çok sorun yaratan konuda en iyisini yapmak üzerine yoğunlaşmaktadır. Müşteri memnuniyetini ölçmenin temel nedeni, müşterilerle ilgili doğru bilgileri toplayarak yönetimin doğru kararlar vermesine ve iyileştirmelere gitmesine yardımcı olmaktır. Ayrıca, müşterilerin hayatları boyunca değer verdikleri şeylerin belirlenmesi, müşterilerin nasıl elde tutulacakları ve karlılıkla ilgili işletmeye önemli bilgiler sağlanmaktadır. Doğru olarak ölçülme-yen müşteri memnuniyeti sonuçları, yanlış kararların alınmasına neden olmaktadır. Müşteri için en iyisinin yapılması, işletmeye her zaman artı kazanç olarak dönecektir. İşletmelerin müşterileri için ellerinden geleni yapmalarının nedeni karlılıktır (Woods, 2004, s.401).

## **2.5.2. Müşteri Memnuniyeti Ölçme Teknikleri**

Memnuniyet sürecinin tamamlanmasından sonra ölçümler yapılarak, iyileştirme evresine geçilmektedir. Müşteri ilişkilerinde memnuniyet, beş şekilde ölçülüp analizler yapılarak bilgiler kullanılmaktadır. Aşağıda beş ölçüm tekniği ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir.

### **2.5.2.1. Odak Grup Görüşmeleri**

Son yıllarda oldukça geniş uygulama alanı bulan bir teknik olarak görülmektedir. Özellikle, müşteri ilişkilerinde sayısal olmayan bazı veriler elde edilmesinde etkin bir araçtır. Belirli ve kalıplara oturtulmamış, doğal bir toplantı biçiminde yürütülen, seçilmiş az sayıda müşterinin serbestçe birbirleriyle etkileşimde bulunabildikleri bir görüşme biçimidir. Asıl amaç, müşteri ilişkileri konusunda müşterilerin görüş ve önerilerini belirlemektir. Genellikle en az üç küçük gruptan oluşur ve her grup benzer özelliklerdeki insanları içermektedir. Grupların büyüklüğü 8-12 kişi arasındadır. Grup toplantıları önceden belirlenmiş tarihlerde yapılır ve 1-3 saat sürer.

Toplantı “moderator” denilen bir yönetici tarafından yürütülür. Görüşmeler ses ve görüntü bantlarına, notlara kaydedilebildiği gibi gerekirse tek taraftan görülebilen aynalarda kullanılabilir. Grup toplantılarının belirli sayıdan sonra verimli olmadığı bilinen bir gerçektir. Dört toplantı en fazla yapılması önerilen sayı olarak görülebilir (Odabaşı, 2005, s.47).

### **2.5.2.2. Danışma Panelleri**

Panel belirli zaman aralığında araştırmacıya bilgi vermeyi kabul etmiş kişilerden oluşur. Tüketici danışma panelleri de tekrarlanan toplantılarla yapılan küçük müşteri gruplarıdır.

Panellerin genellikle iki türü vardır:

1. *Sürekli panel*

2. *Süreksiz panel*

Sürekli panellerde, üyeler düzenli biçimlerde belirlenmiş konuları rapor ederler. En önemli avantajı sürekli bilgi elde edebilme olanağı yaratmasıdır.

Süreksiz paneller ise belirlenen konular bir-iki defalığına aktarılmakta ve belirli bir düzene sahip olmamaktadır.

### **2.5.2.3. Kritik Olay Tekniği**

Yaşanan gerçeğin kalitesini ölçme ve bunun müşteri ilişkileri yönetimindeki önemini belirleme söz konusu olduğunda, “kritik olay tekniği” kullanılır. Kritik olay tekniği, müşterilerin ya da çalışanların kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranışlarının değerlendirilmesini içermektedir (Odabaşı, 2005, s.47-48). Bu teknik müşteri deneyimlerini analiz etmede ve müşteri memnuniyetini belirlemedeki temel faktör olan gerçeklik anını tanımlamada önemli bir araç niteliğindedir (MacStravic, 2004, s.42). Gerçeklik anı, olayın yaşandığı andır. Tekniğin genel yapısı, insan davranışının, gözlemlerinin toplanmasında kullanılan bir grup süreci içeren bir sınıflandırma yöntemidir. İncelenen spesifik duruma bağlı olarak değişebilen ilkeler seti olup veri toplamada katı kurallara bağlı olmayan çalışma biçimidir.

#### **Süreçlerin aşamaları belirtilen şekilde olmaktadır:**

- Olayların ve davranışların açık tanımlamaları “olaylar” olarak belirlenir.
- Kritik olaylar, faaliyetin genel amacından önemli biçimde ayrılan ya da ona katkıda bulunanlar olarak tanımlanır.
- Uygun bir müşteri, çalışanlar ya da yöneticiler grubundan veriler toplanır ve olaylar kategoriler biçiminde gruplandırılır.

Tamamen sübjektif bir karar olup, en iyi kategori seti değildir, belirli bir durumda anlamlı bir set vardır.

Müşteriler, kendilerini tatmin eden ve etmeyen durumları yaşadıkları olaylar çerçevesinde anlatıp raporlarlar. Özellikle, çalışanların performanslarının davranışsal boyutlarının

değerlendirilmesinde önemli katkıda bulunabilecek bir teknik olarak rahatlıkla uygulanabilmektedir (Odabaşı, 2005, s.50).

#### **2.5.2.4. Kıyaslama Tekniği**

Ölçme konusunda farklı bir boyut ele alınmaktadır. İşletmeye ait faaliyetler diğer işletmelerin faaliyetleri ile karşılaştırılmalıdır. Kıyaslama uygulaması, yöneticilerin kendi performansları ile diğer yöneticilerin performansları arasındaki farklılıkları görmelerini sağlamaktır. Ancak bu kopyalama ya da aynen alma anlamına gelmemektedir. En basit tanımıyla kıyaslama, şirketler arasındaki belli bir işletme fonksiyonu ya da uygulamanın karşılaştırılmasıdır.

Bu tanım gereği kıyaslama şu şekilde açıklanabilir:

- Kuruluş performansını sınıfında en iyi olan ile karşılaştırarak ölçme,
- En iyi olanın bu performans düzeyine nasıl ulaştığını belirleme,
- Ulaşılan bilgiyi kendi şirketinin hedefleri, stratejileri ve uygulamaları için temel almadır.

Kıyaslama öncelikle bir liderlik sorumluluğudur. İleriyi görebilen liderler gerek işletme içinde gerekse dışında, en iyi uygulamaları aramanın toplam kalite yönetiminin temel boyutu olduğunu bilmektedirler.

#### **2.5.2.5. Müşteri İlişkilerine Yönelik Anketlerin Uygulaması Tekniği**

Müşteri ilişkilerinin memnuniyet boyutunun ölçülmesi, yönetimlerin dikkatle üzerinde durduğu bir konudur. Bu konuda, sürekli gelişmeyi sağlamak için “Müşteri Memnuniyeti Ölçümü” programı geliştirilmelidir. Anket böyle bir programın temel taşıdır. Müşteri ilişkileri anketinin uygulanmaya başlanmasından önce, açık olarak belirlenmiş bir amacın olması zorunludur. Çok geniş, açık olmayan ve gerçek dışı açıklamalara yönelme sık görülen durumlardandır; ancak herkes tarafından anlaşılabilir, ölçülebilir bir amacın belirlenmesi sonucunda araştırma sürecine odaklanma, başarı unsurlarından biri olarak önümüze çıkmaktadır. Araştırma tasarlanırken, hangi özelliklerin inceleneceği, hangi veri toplama sürecinin kullanılacağı, kimden/kimlerden bilgi alınacağı ve verilerin nasıl analiz edilip kullanılacağı belirlenir. Belirlenen yöntemlere göre anket uygulanır ve analizleri yapılarak sonuçlar iyileştirme ve geliştirmeler yapılarak kullanılır (Odabaşı, 2005, s.54).

### 2.5.3. Müşteri Memnuniyetsizliğinin Nedenleri

Müşteri beklentilerini anlayıp, beklentilere karşılık verebilmek, hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığını öğrenebilmek işletmenin gerçek performansı için önemli, bir o kadar da zor bir adımdır. Bu nedenle müşterinin gerçek beklentilerinin ve davranışlarının izlenmesi gerekmektedir.

Müşteri memnuniyetini ölçme bir bakıma müşteri beklentilerini anlamaya temel oluşturmaktadır. Memnuniyet ölçümünün müşteri tarafından ele alınması müşteri beklentilerini doğru kavrayabilmenin yanında, işletmenin bünyesinde yanlış giden gidişata doğru yön vermesinin temelini oluşturmaktadır.

Bir işletmenin müşterilerinin kayıplarının nedenlerini ortaya koymak zor ve araştırılması hiç de kolay olmayan bir olaydır. Çünkü genellikle işletme için hangi müşterilerin, ne zaman ve niçin kaybedildiğinin belirlenmesi, ne kadar satış kaybı ve zarara mal olduğunun takibi zor bir olaydır. Tatmin olmamış müşterilerin çoğunluğu herhangi bir şikâyette bulunmadıkları için bu müşterilerin ilişkilerini neden kestiği çoğu zaman bilinmemektedir.

Firma için bu gibi durumlarda yeni müşteri arayışı hem kolay hem de zahmetsiz gibi gözükse de asıl önemli olan tatminsizliği yaratan olayın özüne inebilmektir. Çünkü eski müşterileri elinde tutmak, yeni müşteriler elde etmekten daha az masraflı ve emek harcamalıdır.

Müşterinin beklentileri ile tecrübeleri arasındaki boşluk, memnuniyetsizliğin en büyük nedenidir. Gerek müşteri gerekse işletme içi nedenlerden kaynaklanan bu memnuniyetsizliklerin başında; hizmetten beklentilerle sunum arasındaki farklılıklar, yöneticinin müşteri beklentilerini algılamadaki yanlışlıkları, müşteri beklentilerinin uygun süreç ve sistemler içerisine yerleştirilememesi gibi nedenler sıralanabilir. Memnuniyetsizliğe neden olan başlıca eksiklikler ise tanıtım, anlama, süreç, davranışsal ve algılamaya yönelik boşluklar şeklinde sıralanabilir.

Çoğu zaman yöneticiler tarafından müşteri memnuniyetini esas alan yönetim süreci, müşterinin isteğini karşılayamamak ve müşterinin beklentileri ile ilgili yanlış algılamalar sonucunda işletmelere müşteri kaybettirmektedir.

Ayrıca müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik hazırlanan ürün ve hizmetlerin uygun operasyonel süreç veya sistemlere dönüştürülememesi de müşteri hoşnutsuzluğunun nedenlerinden sayılabilmektedir.

Hizmet performansını etkileyen diğer bir neden de, hizmetle ilgili müşteriye verilen sözlerle sunulan hizmet arasındaki farklılıktır. Medya aracılığı ile ya da sözel olarak verilen sözler müşteri beklentilerini etkileyebilmektedir. Eğer verilen sözler ile sunulan hizmet arasında uyumsuzluk varsa müşteriler sunulan performansı yetersiz bulacaklardır. Bu gibi durumların yaşanmaması için tanıtım faaliyetlerine ve müşteri ile direkt ilişki halindeki personelin eğitime önem verilmelidir.

Önemli olan bilinçli bir şekilde müşterilerdeki bu tatminsizliğin ve beklentilerdeki farklılığın boyutlarını ve nedenlerini ortaya koyabilmek, ortaya çıkan sonuçlar eşliğinde de, bunları gidermeye yönelik stratejiler geliştirmek ve uygulamaya dönüştürerek müşteri tatminini sağlayabilmektir (Odabaşı, 2005, s.56).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN GENEL DURUMU VE SINIFLANDIRILMASI

#### 3.1. Türk Bankacılık Sektörünün Genel Durumu

Banka; mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacını güden veya faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak ya da kredi vermek olan ekonomik bir kuruluştur. Diğer bir tanım olarak banka; para, kredi ve sermaye konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılama faaliyetlerinde bulunan bir ekonomik birimdir. En basit tanım olarak bankalar; faizle para alıp veren, kredi, iskonto, kambiyo işlemleri yapan, kasalarında para, değerli belge, eşya saklayan ve bunun dışındaki diğer ekonomik etkinliklerde bulunan kuruluşlardır.

Türkiye’de son yıllardaki olumsuz gidiş ve bozucu yönlü ekonomik beklentilerden kaynaklanan aşırı tüketim harcamaları tasarruf eğiliminin küçülmesi paradan kaçış üretime dönük orta ve uzun vadeli yatırım arzusunun kaybolması her türlü spekülasyon girişimlerin yaygınlık kazanması hat safhaya ulaşan dış ödeme güçlükleri ve benzer olumsuz faaliyetlerin etkisiyle parasal finansal hareketler ve özellikle de bankacılık konularına olan ilgi yükselmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki benzerlerine göre Türkiye’de bankacılık dışında kalan finansal aracı kurumların özellikle sermaye piyasasının oturmuş ve sağlıklı bir çalışma düzeni içinde bulunmaması her türlü finansal hareketler ve para politikasıyla ilgili uygulamalar açısından bankacılık kesiminin önem ve sorumlulukları daha çok artmaktadır (Parasız, 1994, s.124).

Birikimi toplama, birikimleri kredilendirme, kullanma, kaynaklara akıcılık sağlama, para politikasının etkinliğini artırma, kaynak dağılımını iyileştirme, kısa süreli fonları uzun süreli fonlara dönüştürme gibi önemli işlevi olan bankacılık sistemini ekonomide büyük önem taşımaktadır (Apak, 1993, s.8).

Piyasada bulunan bankalar, büyük ölçekli ticaret bankaları, tam anlamı ile gelişmemiş sermaye piyasaları ve yatırım kalkınma bankalarının yeterince öneminin anlaşamadığı sektörde, mevduat hizmetleri, kısa vadeli krediler, bireysel krediler dış ticaret finansmanı, sendikasyon kredileri, şirketlerin halka açılması konusunda aracılık faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Yatırım ve kalkınma bankalarının piyasada yapıcı rolde olamayışı ile bu bankaların faaliyet konuları ile ilgili alanlarda ticaret bankalarının faaliyetlerine kısıtlama konulmaması sermaye piyasalarında yeterli gelişmelerin ortaya çıkmamasına sebep olmaktadır.

Ticaret bankalarının piyasaya tam anlamı ile hakim olması ve piyasaları piyasa kurulları içinde değil kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmesi sektörde eksik rekabete yol açmaktadır. Bu da bankaları esas faaliyet alanları olan fon fazlası bulunandan fon toplayarak kaynak ihtiyacı olan reel sektöre kaynak yaratma işinden uzaklaştırıp paradan para kazanma yolu ile devlet tahvili ve senetlerine yatırım yapmışlardır.

Sektörde bankaların tam anlamı ile faaliyet alanlarının kesin çizgilerle ayrılmamış olması her ekonomik krizde bankaların batmasına yol açmıştır. Bu da ekonomide telafisi zor yaralara neden olmuştur.

Hizmet yarışının temposunun hızla arttığı rekabet ortamında iki önemli faktör öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi koşulsuz müşteri memnuniyeti, diğeri ise yaratıcılıktır. Müşteri memnuniyeti, müşterilere ulaşabilmek ve onları sadık müşteri haline getirebilmek açısından oldukça önemlidir. Yaratıcılık ise yeni ürün ve hizmetler üretip rakiplerden farklılaşip dikkatleri toplamaya yaramaktadır. Bu iki faktörü uygulayan bankalar sektörlerinde ön sıralarda yer almaktadırlar (Altınoluk, 1991, s.12).

### **3.2. Bankaların Sınıflandırılması**

Tüm dünyada bankalar faaliyet gösterdikleri ülkelere ve o ülkenin ekonomik ve sosyal yapısına, kanunlarına ve dış etkenlere bağlı kalarak yapısal açıdan farklılık arz etmektedirler. Bankaların sınıflandırması kanuni açıdan yapıldığında örgütlenme yapısından söz etmek gerekmektedir.

Yasaların imkân tanıdığı ölçüde bankalar örgütlenme bakımından şahıs şirketi olan, sermaye şirketleri ve özel yasalarla kurulan bankalar olarak sınıflara ayrılır.



Diğer taraftan mülkiyet yapısı bakımından; özel bankalar sermayesinin tamamı özel kesime ait olan bankalar, sermayesinin tamamı kamuya ait olan kamu bankaları, sermayeleri tamamı ile yurt dışında yerleşik bankalara ait yabancı bankalar olarak sınıflandırmak mümkündür. Şube yapılarına göre bankalar; tek şubeli ve çok şubeli bankalar olarak adlandırılabilir. Kuruluş yerlerine göre bankalar; ulusal ve uluslar arası, bölgesel ve yerel, mahalli bankalara, faaliyet konularına göre de; Ticaret Bankaları, Yatırım Bankaları, Kalkınma Bankaları, Tarım Bankaları, Maden Bankaları, Halk Bankaları, İpotek ve Emlak Bankaları olarak gruplandırılabilir.

Yukarıda sözü edilen bankalar faaliyette buldukları ülkelerin amaçlarına yönelik olarak faaliyet göstermektedirler. Tüm dünyada aynı özellikleri göstermesi gereken kamu bankaları genelde esas faaliyet konusu dışında farklı alanlarda ve siyasi otoritenin baskısı altında faaliyette bulunmaktadır.

### **3.2.1. Şahıs Şirketi Olan Bankalar**

Örgütlenme bakımından bankalar incelediğinde şahıs şirketleri olarak kurulan bankalardan söz etmek gerekmektedir. Şahıs şirketleri şeklindeki bankalar 19. yüzyılda Avrupa’da özellikle zengin ailelerin o dönemdeki ekonomik liberalizmin olanaklarından faydalanarak kurdukları bankalardır. Batı ekonomilerinde orta ve küçük bankaların hukuksal statüleri farklılık göstermektedir. Bankalar anonim, komandit, hisseli komandit, kollektif ya da kişisel olabilmektedir. Kolayca anlaşılacağı üzere banka sermayelerinin önemli bir kısmı gerçek kişilerin ve özellikle de yöneticilerin ya da ailelerin ellerinde bulunmaktadır. Ülkemizde eski 2999 sayılı Bankalar Yasası’na göre; bankaların anonim, limited veya hisseli komandit şirketler olmaları zorunluydu. 7129 sayılı Bankalar Yasası bankaların anonim şirketi olarak kurulmaları esasını getirmiştir (Uludağ, 1999, s.198). Bu tip bankalar ticari ortaklık olarak kurulan bankalardır. Genellikle ticaret ile uğraşan zengin Avrupalıların sahip olduğu bankalar ileriki dönemlerde bankacılık faaliyetlerinin ekonomik alanda öneminin artması ile birlikte toplumsal fayda sağlayan bankacılığın gelişmesine yarar sağlamışlardır.

Türkiye’de yasa çıkmadan önce de bu tip bir bankacılık yapısı görülmemiştir. Bunun başlıca sebebi; para piyasasını yönlendirecek yeterli sermayenin olmayışı ve yeterli sermayeye sahip kişilerin olmayışıdır.

### 3.2.2. Sermaye Şirketi Olan Bankalar

Günümüzde çağımızın modern bankalarının hemen hemen hepsi sermaye şirketleri şeklinde kurulmaktadır. Genellikle bu şirketler anonim, limited veya sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklıklardır (Parasız, 1994, s.125).

Bu tür bankalar büyük bankalardır. Büyük banka olmaları onları mevduat sahipleri açısından daha çok güvenilir yapmaktadır. Büyük bankalar mevduata daha az faiz verdikleri halde halk parasını bu bankalara yatırmaktadır. Büyük bankalar şubeleri ile ülkenin her tarafına yayıldıkları için müşterilerine bir takım kolaylıklar sağlamaktadır. Büyük bankalar ülkenin her yöresine ve her iş alanına kredi vermektedirler.

Türkiye’de bankalar anonim ortaklık şeklinde kurulmuş şirketlerdir. Kuruluş ve faaliyet konuları ile ilgili düzenlemeler bankacılık kanununda yer almaktadır.

Sermayedarların güçlü olması, tek sermayenin yönetimi altında bulunmaması, sermaye sahiplerinin ticari ahlaka sahip kişilerden oluşması kurulan bankalara güven açısından önemlidir.

### 3.2.3. Özel Yasalarla Kurulan Bankalar

Diğer bankacılık faaliyet sahalarına göre karlı olmayan ancak kurulması zorunlu bulunan bankalar özel kişi veya kurumlar tarafından kurulmayıp devletin ekonomik politikası gereği kurulan ve belli başlı alanlarda faaliyet gösteren bankalar özel yasalar ile kurularak faaliyette bulunmaktadırlar. Merkez Bankaları, Tarım ve Madencilik, Emlak, Halk ve Kalkınma Bankaları özel yasalar ile kurulmuş bankalardır.

Ülkemizde bu amaçla kurulan Ziraat Bankası; çiftçilere kredi sağlamak ve tarımı güçlendirmek, Etibank; maden işletmelerini faaliyete geçirecek kaynak yaratmak, Emlak Bankası; konut edindirmek için fon sağlamak ve konut sektörünü fonlamak, Halk bankası; küçük esnaf ve sanatkâra işlerini sürdürebilmeleri için uygun krediler sunmak, Vakıflar Bankası ise Osmanlı’dan günümüze intikal eden vakıflar ile ilgili kuruluşlardan sağlanan fonları yönetmek başlıca görevleri olmasına rağmen esas iştiğal konuları dışında faaliyet göstermişlerdir.

Çoğu zaman siyasi otoritelerin, başta bulunan hükümetlerin kasası gibi kullanılan bu bankalar, yanlış yönetim ve kredi politikaları yüzünden kar edemez duruma düşürülmüşlerdir.

Özelleştirme yolu ile özel sektöre geçen Etibank, krizde batan Emlak Bankası ise özelleştirilemediği için Halk bankası ile birleştirilmiştir.

### **3.2.4. Mülkiyet Yapılarına Göre Bankalar**

Banka sermayesinin kimler tarafından meydana getirildiğine göre bankaları özel, kamu, ve de yabancı bankalar olarak sınıflandırılabilir. Bankalar özel, kamu, ve yabancı bankalar olarak sınıflandırılabilir.

Özel bankalar sermayelerinde kamunun payı olmayan bankalardır. Bu bankalarda sahiplik özel kişi ve kuruluşlara aittir. Bu tip bankalar genellikle ticaret, mevduat, yatırım bankacılığı alanlarında faaliyet göstermektedirler.

Devlet tarafından desteklenmesi gereken sektörler için fon sağlamak amacıyla kurulan kamu sermayeli bankaların sermayesinin tamamı devlet tarafından oluşturulmaktadır. Mülkiyet yapılarına göre bankalar; kamu, özel sermayeli ve yabancı bankalar olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

#### **3.2.4.1. Kamu Bankaları**

Bu bankaların sermayelerinin tümü kamuya aittir. Yani kamu adına hazineye diğer kamu tüzel kişilerine ait olan bankalardır. Bu bankalar devlet açısından kamu gücüyle kurulmasında zorunluluk olan ekonomik faaliyetler, özel kişi ve kuruluşlar için karlı olmayan konularda faaliyet göstermektedirler. Kamu bankaları ekonomide devletçilik döneminin yaşandığı zamanlarda ortaya çıkmış banka yapısı olup, hükümet bu bankalar aracılığı ile ekonomiye kaynak sağlama ve bu yolla yine bir kamu kuruluşu olan büyük ticaret ve sanayi kuruluşları kurmayı hedeflemiştir. Kamu bankaları özel bankaların yapamadığı yatırımları uzun vadeli fonlarla destekleyen, diğer yandan ülkedeki üreticiye sübvansiyon desteği yaratan devlet bankalarıdır. Gelişmekte olan ülkelerde görülen bir bankacılık yapısıdır.

#### **3.2.4.2. Özel Sermayeli Bankalar**

Bu tip bankaların sermayeleri belirli oranlarda özel kişi ve kuruluşlar arasında pay edilmiş bankalardır. Özel sermayeli bankalar daha çok ticaret, mevduat ve yatırım bankaları şeklinde faaliyette bulunan bankalardır.

Ülkemizde özel bankacılık 1940'lı yıllarda faaliyete başlamış, bu yıllarda özel sektör tarafından birçok banka kurulmuş daha sonra bu bankalar ülkenin içinde bulunduğu ekonomik şartların kötüye gitmesi ile faaliyetlerine son vermişlerdir.

Özel sermayeli bankalar 1960 yılından sonra ülkemizde tekrar yapılanmaya başlamış bu dönemde yeni ticaret bankaları, yatırım ve kalkınma bankaları sektörde faaliyette bulunmuşlardır. 1960 yıllarından günümüze özel sermayeli bankacılık yapısı ara ara krizler yaşasa da kamu bankaları ile birlikte ülke ekonomisinin lokomotifi olmuşlardır.

### **3.2.4.3. Yabancı Bankalar**

Sermayeleri ve sahiplikleri yurt dışındaki kişilere ait bankalar yabancı bankalardır. Temsilcilik, şube ve ortaklık yolu ile piyasaya girenler genellikle çok uluslu devlet bankalarıdır. Bu tür bankalar gittikleri ülkelerde genellikle daha eski yöntemlerle çalışan bankalara örnek olmaktadır. Onları modernizasyon, rasyonalizasyon, otomasyon çalışmaları yapmaya ve hizmetlerini çeşitlendirmeye zorlamaktadırlar. Yabancı bankalar ölçek ekonomilerde farklılaşma ve riski yayma özelliklerinden ve uluslararası finansman merkezleri ile doğrudan bağlantılarından dolayı esnekliğe sahip arz eğrisi ile faaliyette bulunmaktadırlar (Apak, 1993, s.10).

### **3.2.5. Şube Sayılarına Göre Bankalar**

Bankaları sahip oldukları şube yapılarına göre iki guruba ayırmak mümkündür: Tek şubeli bankalar, çok şubeli bankalar. Özellikle ülkemizde ekonomik gelişme ve coğrafi yapının farklı olmasından dolayı Anadolu'da özel sermayeli bankaların kurulması ile bu bankaların faaliyette bulunduğu alanlarda günün koşulları neticesinde tek şubeli ihtisas bankaları ortaya çıkmıştır. Daha sonraları gelişen ekonomik yapı ve dünyada oluşan yeni bankacılık yapısı sonucunda çok şubeli bankacılık alanında gelişmeler olmuştur.

#### **3.2.5.1. Tek Şubeli Bankalar**

Tek şubeli bankacılıkta banka hizmetleri tek bir üretim biriminden üretilmektedir. İşletmenin ikinci bir şubesi yoktur. Günümüzde tacir bankalar toptancı piyasalarda büyük şirket ve kurumlarla çalışan müşterilere kredi yanında birçok hizmet veren uluslar arası düzeyde örgütlenen az şube ve uzman personelle çalışan hızlı karar alan müşteri ile yakın ilişki içinde ve

aynı zamanda onların finansal danışmanı gibi çalışan iç ve dış piyasalarda yaygın haberleşme ağı kuran finansman kuruluşlarına dönüşmüşlerdir (Parasız, 1994, s.127). Bu tip bankalar dış ticaret finansmanı ve danışmanlığı, şirket birleştirme ve satın alma konularında hizmet sunarlar. 1923 - 1933 döneminde ülkemizde çok sayıda tek şubeli yerel bankalar faaliyette bulunmuştur.

### **3.2.5.2. Çok Şubeli Bankalar**

Çok şubeli bankacılık genellikle Avrupa tipi bankacılığın bir özelliği sayılabilir. Başta İngiltere, Fransa ve Almanya olmak üzere hemen hemen tüm Avrupa ülkelerinde az sayılı, merkezli ve çok şubeli örgütlenme biçimi egemendir (Apak, 1993, s.12). Mevduatın bankaların en büyük kaynağı olması ve bu kaynağı elde edebilmek için her köşede şube açılması ve tüm bankacılık faaliyetlerinin ülke geneline yayılması çok şubeli bankacılık yapısının en büyük özelliğidir. Ülkemizde çok şubeli bankacılık modeli yaygındır. Yurdun ticarete gelişmekte olan ve gelişen bölgelerine şube açılarak hizmet alanları genişletilmektedir. Maliyet açısından bankalara yük getiren bu sistem, mevduatın toplanmasına büyük katkı sağladığı ve müşteri memnuniyeti göz önüne alındığında kaçınılmaz bir türdür (Uludağ, 1999, s.202)

### **3.2.6. Kuruluş Yerlerine Göre Bankalar**

Tek bir ülke ve tek bir finansal sistem yapısına doğru hızla giden dünyamızda bankacılık oluşumu incelendiğinde ekonomik yapılanma, gelişmişlik ve kurulduğu yer açılarından bankalar; sınırlar ötesi bankacılık faaliyetleri yürüten ve bulunduğu ülke kural ve kanunları çerçevesinde ülkelerin gelişimine ve finansal yapısına dünyada gelişen yenilikleri sunan ,uluslararası bankalar ve oluşum süreçlerine göre incelenmektedir. Kuruluş yerlerine göre bankalar; uluslararası bankalar ve diğer uluslararası bankalar olarak gruplandırılabilir.

#### **3.2.6.1. Uluslararası Bankalar**

Uluslararası bankacılık tanım olarak bankacılığa dayalı uluslararası finansal ve ekonomik işlemlerde aracılık işlemlerini kapsamaktadır. Bu işlemlerin müşteriler arasındaki fon akımları ve küresel bankacılık yapısı içinde finansal ve finansal olmayan kaynakların transferlerini içermektedir. Uluslararası bankacılık faaliyetlerinin Avrupa'da Orta Çağ'da İtalyanlar tarafından başlatıldığı bilinmektedir (Apak, 1993, s.13).

Sermayesi devlete ait uluslararası özel nitelikli bankalar, sermayeleri devlete ait dolayısıyla yöntemleri de devletin elinde bulunan bankalardır. Kuruluşlarında ekonomik gereksinimler kadar politik yaklaşımlarında önemli etkisi olduğu uluslararası ölçekte örgütlenmiş özel nitelikli bankalara örnek olarak batı bloğundan Uluslararası Kalkınma ve İmar bankası, Dünya Bankası ve Avrupa Yatırım Bankası verilebilir (Uludağ, 1999, s.203).

Bu tip bankalar global özellik gösteren devletler arası fon sağlayan kuruluşlar olup genellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomik faaliyetlerini ileri düzeyde sürdürmek ve alt yapı harcamalarını karşılamak üzere faaliyette bulunan finansal kuruluşlardır.

### ***3.2.6.2. Diğer Uluslararası Bankalar ve Belirleyicileri***

Sermayeleri birden fazla ülke mensuplarına ait olup uluslararası ölçekte faaliyet gösteren çok uluslu nitelikli bankalara sermayeleri bir tek ülkeye ait olup da birçok ülke sınırları içinde faaliyet gösteren bankaları içine almaktadır (Apak, 1993, s.14).

### **3.2.7. Ulusal Bankalar**

Gelişmekte olan ülkelerdeki bankaların kuruluş amaçları ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Başlangıçta yabancı bankaların faaliyetleri, zirai ürünlerin ve hammaddelerin ev sahibi ülkelerden sömürgeci ülkeye ihracı olarak başlamıştır. Mal ve hizmet hareketlerindeki değişik kredilendirme operasyonları ve fon transferleri günümüzde de yabancı bankaların önemli faaliyet alanları içerisinde yer almaktadır. Faaliyet alanları; üretimde mukayeseli avantaj ve işlem etkinliği, döviz işlemleri, ticari hukuki, teknik ve finansal içerikli danışmanlık ve kredi sendikasyonu gibi özellikli hizmetlerde uzmanlaşma, önemli finansal merkezlerde veya piyasalarda bir pozisyona sahip olma isteği, otomasyon, kredi kartları ve yeni kredi türleri gibi sonuçlar hâsıl eden bankacılık sistemindeki değişiklik ve yenilikler, sermaye ve yönetim kapasitesi, birden fazla parayı içeren kredi türlerinde uzmanlık, yurt dışındaki yan kuruluşlarla kredi değiş tokuşu (Swap), firmalara veya özel kişilere oluşturulmuş hesapları koruma gibi konulardan oluşmaktadır. Mevduat kurumları, fon talep eden kesime fonları temin eden, yatırım fırsatları yaratan ve finansal sistem ile ekonominin etkinliğini sağlamada önemli roller üstlenmiş kurumlar olarak kabul edilmektedir.

Bununla beraber bir ticari bankayı diğer mevduat kurumlarından ayıran yönü ticaret bankalarının sahibine veya sahiplerinin isteği üzerine üçüncü kişilere vadesiz mevduatlar

sunabilmesidir. Özellikle, pasifler içinde yer alan vadesiz mevduatlara düşük veya sıfır faiz ödenmesi ülkelere önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ancak vadesiz mevduatların ödeme taleplerinin miktarı ve zamanlaması ise belirsizlik yaratmaktadır. Ayrıca bankalar diğer vadesiz mevduata ek olarak tasarruf mevduatı, uzun vadeli tahvil ve hisse senedi ihraç edebilmektedir.

Böylece ticari bankalar kendi pasiflerinin yönetiminde diğer mevduat kurumlarına göre daha fazla serbestliğe sahip olup çeşitli alternatifler yaratabilmektedir. Ticari bankaların aktifleri daha çok kısa vadeli kredilerin yanında, kısa vadeli hazine kâğıtlarını kapsamaktadır. Bununla beraber, orta vadeli aktifler olarak, kamu kesimine ait senetler işlemlere açılan krediler ve tüketicilere verilen taksitli krediler, uzun vadeli aktifler olarak ise, özel kesim tahvilleri hükümet tahvilleri, ipotek kredileri yer almaktadır (Uludağ, 1999, s.204).

Ticaret bankaları diğer yandan uluslararası ticaret alanlarında müşterilerine dış ticaretin finansmanı, yurt dışından kredi temini gibi konularda gelişmiş muhabirlik ağları yardımı ile hizmetler sunmaktadırlar.

### ***3.2.7.1. Bölgesel Bankalar***

Bu bankalar faaliyetlerini bir ülkenin belirli bir coğrafi bölgesinde yürüten bankalardır. Özellikle yüzölçümü bakımından büyük ülkeler söz konusu olunca bölgesel bankaların önemi artmaktadır. Örneğin; günümüz Fransa'sında bölgesel nitelikli faaliyet gösteren altı banka mevcuttur. Fransız bankalarının bu davranışları sadece halka kolaylık sağlamakla kalmamakta bizzat kendi örgütlenme, personel ve benzeri işletme maliyetlerinin düşmesine de neden olmaktadır.

### ***3.2.7.2. Yerel Bankalar***

Bu bankalar bölgesel bankalara oranla daha küçük bir alan üzerinde çoğu kere de sadece bir il ya da ilçe merkezinde faaliyet gösteren bankalardır. Yerel bankaların mutlaka tek şubeleri olması gerekmez. Aynı yörede birden fazla şube açarak faaliyetlerini sürdürebilirler. Ülkemizde cumhuriyet döneminde tek şubeli yerel bankalar 1923-1932 yılları arasında çok şubeli yerel bankalar olarak faaliyette bulunmuşlardır. Örneğin; Akhisar Tütüncüler Bankası, Karaman Çiftçi Bankası, İstanbul Esnaf Bankası gibi.

### 3.2.8. Faaliyet Konularına Göre Bankalar

Bankalar faaliyet konuları açısından, Ticaret Bankaları, Kalkınma ve Yatırım Bankaları, İpotek ve Emlak Bankaları, Halk Bankaları olarak gruplandırılabilirler.

Ticaret bankalarının faaliyet alanları konusunda kesin bir ayırım yapmak mümkün değildir. Bu bankalar karlı gördükleri ve yasaların imkân sağladığı ölçülerde hemen her sektöre finansal işlemlerde aracılık etmektedir.

Bankalar (mevduat kurumları) fon talep eden kesime fonları temin eden, yatırım fırsatları yaratan ve finansal sistem ile ekonominin etkinliğini sağlamada önemli roller üstlenen kurumlar olarak kabul edilmektedirler.

Bununla beraber bir ticari bankayı diğer mevduat kurumlarından ayıran yönü, ticaret bankalarının sahibine veya sahiplerinin isteği üzerine üçüncü kişilere vadesiz mevduatlar sunabilmesidir. Özellikle, pasifler içinde yer alan vadesiz mevduatlara düşük veya sıfır faiz ödenmesi müşterilere önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ancak vadesiz mevduatların ödeme taleplerinin miktarı ve zamanlaması ise belirsizlik yaratmaktadır.

Ayrıca bankalar diğer vadesiz mevduata ek olarak tasarruf mevduatı, uzun vadeli tahvil ve hisse senedi ihraç edebilmektedirler. Böylece ticari bankalar kendi pasiflerinin yönetiminde diğer mevduat kurumlarına göre daha fazla serbestliğe sahip olup çeşitli alternatifler yaratabilmektedirler. Ticari bankaların aktifleri daha çok kısa vadeli kredilerin yanında, kısa vadeli hazine kâğıtlarını kapsamaktadır. Bununla beraber, orta vadeli aktifler olarak; kamu kesimine ait senetler işlemlere açılan krediler ve tüketicilere verilen taksitli krediler, uzun vadeli aktifler olarak ise; özel kesim tahvilleri hükümet tahvilleri, ipotek kredileri yer almaktadır (Uludağ, 1999, s.207).

#### 3.2.8.1. Yatırım ve Kalkınma Bankaları

Yatırım kurumları olan yatırım ve kalkınma bankaları sermaye piyasasında faaliyet göstermektedirler. İşletmelere orta ve uzun vadeli krediler açarak yatırımlara destek sağlayan finansman kurumlarıdır. Yatırım bankaları sermaye piyasaları yoluyla tasarrufları yatırımlara yöneltmektedirler.



Kalkınma bankacılığı yatırım bankacılığına çok benzemekle birlikte bazı noktalarda bu bankalardan ayrılmaktadır. Yatırım bankacılığının gelişmiş ülkelerde ortaya çıkmasına karşın kalkınma bankacılığı daha çok sermaye piyasası gelişmemiş ülkelerde ortaya çıkmaktadır (Parasız, 1994, s.124-126).

### **Kalkınma ve yatırım bankalarının birikimleri çekebilme çabaları:**

- Diğer yatırımcılarla birlikte bir portföy oluşturmak ve bu taşınır değerler olgunlaştırdıklarında (yani bunları çıkaran şirketin karlı hale gelmesi, yöntemin oturması, temettü politikasının belirlenmesi gibi durumların ortaya çıkmasında) kişisel ve kurumsal birikimcilere satmak,
- Çıkarılacak taşınır değerleri kendi hesabına toptan satın alarak dağıtımını yapmak (underwriting yapmak)
- Kendi tahvillerini satmak (Yüksel, 2002, s.19).

Yatırım bankaları orta ve uzun vadeli krediler vermektedir. Yatırımcı firmalara iç ve dış kaynaktan bulduğu fonlar ile yatırımları finanse etmektedirler.

Kalkınma bankaları hükümet politikalarına uygun olarak sermaye akımının ülkeye getirilmesinde aracılık hizmetlerinde bulunmaktadırlar. Ülkemizde yatırım ve kalkınma bankacılığı sermaye piyasasının tam anlamı ile uluslararası ölçüde gelişmemiş olması, ekonominin zaman zaman istikrarını yitirme tehlikesi ile karşı karşıya kalması başlıca sebepleridir.

Türkiye'deki kalkınma ve yatırım bankaları, 1980 sonrası değişimin paralelinde gerekli yapısal değişimi gerçekleştirememiş ve sistemde yer alan diğer bankalara nazaran sahip oldukları ucuz kaynak avantajlarını bir takım nedenlerle verimli ve etkin biçimde kullanamamıştır, dolayısıyla bu banka grubunun toplam banka sisteminin aktif büyüklüğü içindeki payı giderek azalmıştır.

### ***3.2.8.2. Tarım Bankaları***

En ileri sanayi ülkelerinde bile tarım sektörü üretim finansman ve fiyat politikası açısından genellikle devletin koruması altındadır. Tarım bankaları genellikle kamu tarafından özel

yasalarla kurulan ve bu kesimin kaynak gereksinimini karşılayan tarımsal faaliyetle teknik ve ekonomik bilgi düzeyini geliştirmeyi amaçlayan bankalardır. Ülkenin tarımsal üretim potansiyelinin akılcı bir biçimde kullanılmasına yardımcı olarak, ulusal gelirin arttırılmasına katkıda bulunmak; sonuçta bu kesimde yaşayanların ekonomik ve sosyal refah düzeylerini olumlu yönde etkilemek tarım bankalarının en önemli görevleri arasında yer almaktadır (Apak, 1993, s.14).

### **3.2.8.3. İpotek ve Emlak Bankaları**

İpotek Bankaları taşınmaz malların ipoteği karşılığında genellikle orta ve uzun vadeli kredi veren bankalar olarak tanımlanabilir. Uzun vadeli kredi sağlamanın yolu, sermaye piyasasına tahvil ve pay senetleri sunmak olduğu gibi belirli nitelikli taşınmaz malları ipotek ettirip karşılığında fon sağlamak olabilir. Emlak Bankaları genellikle ipotek bankalarının özellikle konut ve her türlü yapı işlerinde uzmanlaşan grubuna verilen bir isim olmaktadır. Bankalar çoğu kere ipotek karşılığı olarak müşterilerinin konut, iş yeri ve benzeri taşınmaz mallar edindirme politikası yürütmektedirler.

Büyük miktarda sermaye kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle Emlak Bankalarının devlet desteğiyle ve özel yasalarla kurulması gerekmektedir (Parasız, 1994, s.127).

### **3.2.8.4. Halk Bankaları**

Şehir ve kasabalarda, daha ziyade el emeği ve kişisel hünnerleri ile çalışan küçük esnaf ve zanaatkârlar tıpkı çiftiler gibi, ticaret bankalarının usul ve düzenine uymak yeteneklerinden yoksundurlar. Ayrıca bunların işlerini geliştirmek üretim ve üretim verimliliklerini artırmak için orta vadeli araç ve makine kredilerin ihtiyaç duymaktadırlar.

Halk bankaları, küçük esnaf ve zanaatkârın mesleki kredi ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş özel yapılı bankalardır .

Yukarıdaki bölümlerde anlatılan bankalar içinde Türkiye’de uzun yıllardır Halk bankası varlığını sürdürmektedir. Ülkenin her yerindeki esnaf ve zanaatkârın kısa vadeli kredi ihtiyacını karşılayan son zamanlarda küçük ve orta ölçekli sanayi kuruluşlarına finansal aracılık hizmetleri dışında bilgi ve teknoloji alanında danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.

İpotek bankacılığı ülkemizde yasal düzenlemeler neticesinde faaliyete geçmesi beklenmekte olup, ticaret bankalarının alt faaliyeti olarak uzun vadeli konut finansmanı hizmetleri sunacaktır.

Tarım Bankası olarak adlandırılması gereken Ziraat Bankası sermayesi kamuya ait en büyük ticaret bankası olarak görevini sürdürmektedir. Esas faaliyet konusunda hükümetin aldığı tedbirler doğrultusunda çiftçilere düşük faizli krediler vermektedirler (Apak, 1993, s.15).

### **3.3. Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyeti**

#### **3.3.1. Bankacılık Sektöründe Müşteri Hizmetlerinin Yeri ve Önemi**

Günümüzde bireylerin hizmetlere verdikleri önemin artması, hizmet gereksinimi duyduklarında daha seçici davranmaları, işletmeler arası rekabeti gündeme getirmiştir. Bu rekabete neden olan faktörlerden birisi de hizmet sunan kuruluşların sayılarının giderek artması ve bu kuruluşların varlıklarını sürdürebilme gereksinimleridir.

Kültürel seviyedeki gelişmeye paralel olarak tüketiciler, değişik hizmetlerin sunumları karşısında zor tatmin olmaya başlamışlardır. Geçmişte hizmet sunan kişinin verdiği hizmeti olduğu gibi kabul eden müşteri yerini giderek ilgili hizmet hakkında daha çok bilgi isteyen ve bu bilgiyi sorgulayan hatta başka hizmet sunucusuna danışma ihtiyacı duyan müşteriye bırakmıştır. Bu hususta işletmeleri müşteri odaklı etkin bir müşteri hizmeti uygulamaya zorlamaktadır.

Son yıllarda yüzlerce banka şubesinin faaliyette bulunduğu bankacılık sektöründe de rakiplerine oranla avantajlı konuma geçmek isteyen bankalar müşteri ilişkilerine ve müşteri hizmetlerine önem vermektedir. Bankalar oluşturdukları kalite politikaları ile benzer ifadeler kullanarak vizyonlarını; “Müşteri, hissedar ve çalışanına artı değer sağlayan, ürün ve hizmetleri ile geniş kitlelere erişen, toplumsal sorumluluğunun bilincinde, değerlerine sadık, güvenilirliği, kalite yönetimi, yaygın hizmet ağı, ürün çeşitliliğinde öncülüğü, uzman personeli ve müşteri odaklı hizmet anlayışıyla ilk akla gelen ve tercih edilen küresel bir banka olmaktır.” şeklinde, misyonlarını; “Müşterilerimize bütün finansal ürün ve hizmetleri kalite ve etik değerlerden ödün vermeden her seferinde beklentileri aşarak sunmaktır.” şeklinde, değerlerini;

- “Şeffaflık,
- Yaratıcılık,
- Rekabetçilik,

- Güven ve adalet,
- Karşılıklı saygı,
- Sorumluluk bilinci,
- Müşteri odaklılık olmak” şeklinde tanımlamalar yaparak müşteri odaklı bir hizmet anlayışı içerisinde bulduklarını belirtmektedirler (oyakbank.com.tr, 2007).

### 3.3.2. Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında temel kural, kaliteli hizmet sunmak ve müşteri ilişkilerini üst seviyede yürütmektir. Bankacılık hizmetlerindeki müşteri memnuniyeti, çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin; bankaların dış ve iç görünüm olarak modern bir yapıya sahip olması, işlemlerin hızlı yapılması, çalışanların güler yüzlü davranması, bankanın sosyal çevreye duyarlı olması vb. sayılabilmektedir.

Müşterilerin aldığı bu ve buna benzer hizmetlerin özellikleri ve bankanın çeşitli alanlardaki faaliyetlerine ilişkin değerlendirmeleri, memnuniyet üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Müşteri memnuniyeti ve kalite konusunda her banka müşterilerinin daha büyük memnuniyet seviyelerine ulaşma yolunda farklı çalışmalar yürütmektedir. Son zamanlardaki çeşitli raporlar göstermektedir ki bankalar açısından uygulanan müşteri memnuniyeti stratejileri oldukça karlı sonuçlar doğurmaktadır.

Bankalar açısından şu gerçek her zaman akılda tutulmalıdır; “Ne kadar uzun süre müşteriyi elde tutmayı başırırsa o banka o müşterinin yaptığı işlemlerden dolayı bankaya karşı duyulacak sadakat duygusu ile o kadar büyük karlar elde edecektir.” Artık tüm ekonometrik çalışmalara müşteri memnuniyeti parametresi bir değişken olarak dâhil edilerek kalite kavramı ile beraber ele alınmaktadır.

Ayrıca yapılan çalışmalara göre internet bankacılığının kullanımı ne kadar artar ve kolaylaşırsa müşteri memnuniyeti o kadar artacaktır. İnternet kullanımında güvenlik konularına daha çok önem veren bankaların bu özelliklerinden dolayı müşteri sadakatini daha kolay sağladıkları görülmektedir (Pastore, 2001, s.2).

ABD’de müşteri hizmetlerindeki hassasiyeti ile tanınan Wachovia bankasının da yapılan incelemede, finans ve bankacılık alanında gittikçe ağırlaşan rekabet koşullarının tüm işletmeleri

olduğu gibi Wachovia Bankasını da giderek daha müşteri odaklı çalışmaya zorlamıştır. 1999 yılından itibaren de Wachovia müşteri memnuniyetine verdiği önemle artan müşteri sadakatine ve karlılığa ulaşmış, bunun sonucu olarak da ticari ve bireysel bankacılıkta ülkede söz sahibi duruma gelmiştir.

Wachovia Bankası müşteri eşitliğine vurgu yaparak bütün çabalarını uzun vadede mutlu müşteriler elde etmeye yöneltmiştir. Bu çabalarından dolayı Wachovia şu anda müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati rekabetinde sektörde lider durumda olan bankalardan biri olmuştur (Sas Institute Inc., 16.03.2007).

Günümüzde bankalar, müşterilerini memnun etmek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakta uygulayacağı yöntemleri tespit etmek amacıyla değişik boyutlarda birçok müşteri memnuniyeti anketi yaparak veriler elde etmektedir.

### **3.3.3. Garanti Bankası'nın Vizyonu, Misyonu ve Müşteri Memnuniyeti Üzerine Genel Bakışı**

**Vizyonumuz:** “Avrupa'nın en iyi bankası olmak”.

**Misyon:** “Etkinliğimiz, çevikliğimiz ve örgütsel verimliliğimizle;

- Müşterilerimize,
- Hissedarlarımıza,
- Çalışanlarımıza,
- Topluma ve çevreye

kattığımız değeri sürekli ve belirgin bir biçimde arttırmaktır”.

### **Vazgeçilmez Değerlerimiz**

- “Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini, beklediklerinden daha kaliteli hizmet ile karşılamak temel hedefimizdir.
- Kanunlara ve yasal düzenlemelere titizlikle uyarız ve bundan taviz vermeyiz.
- İyi ahlaklı bankayız ve bankacılarız.
- Topluma, doğal çevreye ve insanlığa yararlı olmak için azami çaba gösteririz.
- En büyük önemi insan beynine veririz ve sürekli insana yatırım yaparız.

- Etkin ekip çalışmasına inanırız.
- Her düzeyde ve her boyutta açık iletişime inanırız.
- Çalışmalarımızı yaratıcı ve üretken kılan "istek" enerjisine inanırız ve bunu sağlarız.
- Bankamızda çalışan herkesin "kendi işinin lideri" olduğuna inanırız.
- Garanti'nin ortaya koyduğu mükemmel örneğin ülke ekonomisi genelinde örnek alınacağına ve büyük katkısı olacağına inanırız” ([www.garanti.com.tr/ik](http://www.garanti.com.tr/ik), 2009).

### **3.3.4. Halkbankası'nın Vizyonu, Misyonu ve Müşteri Memnuniyeti Üzerine Genel Bakışı**

**Vizyon:** “Evrensel bankacılığın tüm gereklerini yerine getiren, bireysel hizmetlerde güçlü, bölgenin lider KOBİ bankası olmak”.

**Misyon:**“Üstlendiği sosyal sorumluluk ve yüksek görev bilinci içerisinde, tüm bankacılık hizmetlerini etkin şekilde yerine getirerek, müşterilerine, hissedarlarına ve çalışanlarına sürekli katma değer yaratmak; bankacılık sektörünün ve sermaye piyasalarının gelişimine katkıda bulunmak; bölgemizde ve dünya bankacılığında saygın bir yer edinmek”.

#### **Hedefleri:**

- “Bölgenin lider KOBİ bankası olmak,
- KOBİ'lerin ve bireysel müşterilerin ilk sırada tercih ettikleri banka olmak,
- Bankacılık sektöründe nitelikli personelin çalıştığı ve çalışmak istediği banka olmak,
- Tüm iş süreçlerinde, sektördeki en yüksek kalitede hızlı hizmet seviyelerine ulaşarak, müşteri memnuniyetini sağlamak,
- Dengeli büyüyen ve sürdürülebilir kârlılığa sahip bir banka olmak”.

#### **Kurumsal Hedefleri:**

- “Müşteri Odaklılık
- Güvenilirlik
- Dürüstlük
- Yaratıcılık
- Dinamizm

- Akılcılık
- Takım Ruhu
- Verimlilik
- Şeffaflık
- Duyarlılık
- Özgüven
- Değişime Açıklık
- Sosyal Sorumluluk Bilinci
- Bilgi ve Deneyim Paylaşımı” ([www.halkbank.com.tr/ik](http://www.halkbank.com.tr/ik), 2009).

Müşteri memnuniyetine önem vererek, müşteri odaklı çalışmayı hedeflemektedirler. Kurumsal hedefleri arasında ilk sırada yer alan müşteri odaklılık sayesinde en iyi kobi bankası olabileceklerdir.

### 3.3.5. Vakıfbank’ın Vizyonu, Misyonu ve Müşteri Memnuniyeti Üzerine Genel Bakışı

**Vizyon:** “Türkiye’nin ilk üç bankası arasında yer almaktır”.

**Misyon:** “İnsana ve bilgiye verdiği önemi en kuvvetli sermayesi kabul ederek yeni atılımlarla çağdaş bankacılığı ileriye taşımak, etkin ve verimli çalışarak menfaat sahiplerimize kattığımız değeri sürekli artırmaktır”.

#### **Hedefler:**

- “Değişim yaratarak piyasa payımızı artırmak,
- Sağlıklı büyümeyi sağlamak
- Koşulsuz müşteri memnuniyetini sağlamak,
- Her türlü finansman ihtiyacını karşılamak,
- Tabana yaygın mevduat politikası izlemek,
- Yeni ürün ve hizmetler geliştirerek uygulamaya koymak,
- Faiz dışı gelirleri artırmak,
- Maliyet azaltmak,
- Tüm bu hedeflere ulaşma sürecinde en güçlü sermayemizi oluşturan personelin gelişimini ve motivasyonunu artırmak” ([www.vakifbank.com.tr](http://www.vakifbank.com.tr)).

Vakıfbank Genel Müdürü Bilal KARAMAN müşteri memnuniyetlerinin öncelikli hedefleri olduğunu şu şekilde ifade etmiştir;“Vakıfbank’ta müşteri odaklı bankacılık anlayışı doğrultusunda başlattığımız yeniden yapılanma çalışmalarını tamamlamak ve yeni yapının kesintisiz işlemlerini sağlamak öncelikli hedefimiz. Bu hedefimize ulaşırken istikrarlı, kârlı ve sürdürülebilir bir büyüme ile sektördeki konumumuzu güçlendirmek istiyoruz. Vakıfbank’ta yapılan tüm yatırımlar uzun vadede kurumsal kültürü, organizasyon yapısı ve personel kalitesiyle sektöre ve ülkemize yön veren, uzun vadeli amaçları için gereken değişimleri kendi iç dinamikleriyle gerçekleştiren, hissedarları, müşterileri, iş ortakları ve faaliyette bulunduğu toplum için değer yaratmayı ilke edinmiş bir Vakıfbank oluşturmayı amaçlıyor. Bu yapıyı oluşturarak Türkiye’nin her anlamda en iyi bankası olmak istiyoruz”.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BİR BANKANIN AYNI BÖLGEDEKİ ŞUBELERİNDEKİ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA

#### 4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

##### 4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Birçok sektörde de olduğu gibi bankacılık sektöründe de rekabet çok hızla devam etmektedir. Artan rekabet ortamında rakiplerinin önünde yer almak isteyen bankalar farklılaşma yoluna gitmektedirler. Ancak farklılaşmak için sadece ürün ve hizmet çeşitliliğini arttırmak yeterli değildir. Ürün ve hizmet sunumunda müşterilerin beklentileri göz önünde bulundurularak, banka ve müşteri arasında duygusal bağ oluşturmakta önemlidir. Bir diğer deyişle diğer bankalardan bir adım önde olmak için öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken kural; müşteri memnuniyetini sağlayabilmektir.

Araştırmanın temel problemi; Antalya ili sınırları içerisinde yer alan 6 adet Vakıfbank şubesinde uygulanan müşteri memnuniyetinin farklılık gösterip göstermediğidir.

Bu araştırmanın birinci ve ikinci bölümlerinde müşteri ve müşteri hizmetleri ile müşteri memnuniyeti kavramları incelenmiştir. Müşteri memnuniyeti oluşumunu sağlayan etmenlerin algılanması müşteriden müşteriye farklılık göstermektedir. Öyle ki aynı bankanın farklı şubelerindeki müşteri tatminleri bile farklılık gösterebilmektedir.

Bütün sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de müşteri kazanımının yolu müşteri memnuniyetini yeterince sağlamaktan geçtiği söylenebilir.

##### 4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Çalışma öncesi yapılan araştırmalardan elde edildiğine göre bankalar da müşteri memnuniyetinin önemsendiği ve müşteri memnuniyetini artırıcı çalışmalar yapıldığı varsayılmaktadır.

Araştırma aynı bankanın aynı ildeki altı şubesiyle sınırlandırılmıştır. Ankete katılanlara ulaşılabilirliği kolaylaştırmak ve anketin uygulanabilirliğini kolaylaştırmak için anket tek bölgeyle sınırlandırılmıştır. Anketleri cevaplayan müşteriler yoğunlukları nedeniyle gerekli süreyi ayıramayabilecekleri ve cevap kalitesinin düşebileceği kaygısıyla müşteri memnuniyetinin ölçümü ile ilgili ölçeğin kısa versiyonunun tercih edilmek zorunda kalınması da diğer bir sınırlandırıcı etkidir.

### **4.1.3 Araştırmanın Yöntemi**

#### **4.1.3.1. Araştırmanın Örnekleme**

Şubelerdeki müşteri yoğunluğu göz önünde bulundurularak alt örneklemeler olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Antalya şubesinin toplam müşteri sayısı 4000 civarındadır, ancak aktif müşteri sayısı yaklaşık olarak 400'dür, buna bağlı olarak da Antalya şubesine uygulanan anket sayısı 30'dur. Üçkapılar şubesindeki toplam müşteri sayısı 5000 civarında olup aktif müşteri sayısı yaklaşık olarak 500 kadardır. Buna bağlı olarak da Üçkapılar şubesine uygulanan anket sayısı 67'dir. Üçkapılar şubesi 2005 yılında itibaren faaliyet göstermesine rağmen tüm şubeler arasında en çok müşteriye sahip olan şubedir. Konyaaltı şubesinin toplam müşteri sayısı 600 civarında olup aktif müşteri sayısı yaklaşık olarak 80 kadardır. Buna bağlı olarak da Konya altı şubesine uygulanan anket sayısı 25'tir. Perge şubesinin toplam müşteri sayısı 500 civarında olup aktif müşteri sayısı yaklaşık olarak 70 kadardır. Buna bağlı olarak da Perge şubesine uygulanan anket sayısı 25'tir. Lara şubesinin toplam müşteri sayısı 500 civarında olup aktif müşteri sayısı yaklaşık olarak 70 kadardır. Altınova şubesinin toplam müşteri sayısı 700 civarında olup aktif müşteri sayısı yaklaşık olarak 100 kadardır. Buna bağlı olarak Altınova şubesine uygulanan anket sayısı 28'dir. Perge, Konyaaltı ve Lara şubeleri 2007 yılında hizmete başlamışlardır. Yeni şubeleri olmaları ve müşteri sayılarının diğer şubelere oranla az olması nedeniyle diğer şubelere oranla daha az anket uygulanmıştır. Altınova şubesi de 2007 yılında hizmete başlamış olmasına rağmen şube konumu nedeniyle (otomotiv sektörü ile alışveriş merkezi ortasında yer almaktadır) aynı yıl hizmete başlayan diğer şubelerden daha fazla müşteriye sahiptir.

#### ***4.1.3.2. Veri Toplama Araçları***

Verilerin toplanmasında “Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Ne katılıyor ne de katılmıyorum, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum” başlıklarının yer aldığı 5 noktalı Likert tipi ölçeğin kullanıldığı ekteki anket formu kullanılmıştır. Anket soruları; Çınar’ın 2007 yılında Parasuraman Zeithaml ve Berry’nin (1988) hizmet kalitesi ölçüm aracını kullanılarak hazırladığı anketten uyarlanmıştır.

Uygulanan ankette müşteri memnuniyeti ölçeğinin farklı boyutları ele alınmıştır. Bu boyutlarda fiziki görünüm “6-7-8-12 numaralı sorularda”, heveslilik “17-19-20 numaralı sorularda”, güvenilirlik “18 numaralı soruda”, kuruma bağlılık “24-25 numaralı sorularda” ve yeterlilik “10-13-14-15-16 numaralı sorularda” incelenmiştir. Ayrıca ankette yaş, cinsiyet, gelir, eğitim, meslek ile ilgili demografik özellik taşıyan sorularda yer almaktadır. Anket katılımcılara 10 Ağustos-10 Eylül 2009 tarihleri arasında uygulanmıştır.

#### ***4.1.3.3. Veri Analiz Teknikleri***

Araştırmada veri analizi için sosyal bilimler alanında yoğun olarak kullanılan SPSS paket programı kullanılmıştır. Verilerinin analizi için tanımlayıcı istatistikler, çok değişkenli analiz yöntemlerinden keşfedici faktör analizi ve çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır.

#### ***4.1.3.4. Araştırmanın Uygulama Evreleri***

Araştırma Antalya ili sınırları içinde yer alan bankanın altı farklı şubesindeki müşteriler üzerinde yapılmıştır.

Anketler basit örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup Antalya şubesinde 30 kişi, Üçkapılar şubesinde 67 kişi, Konya altı şubesinde 25 kişi, Perge şubesinde 25 kişi, Altınova şubesinde 28 kişi, Lara şubesinde 25 kişi, olmak üzere toplam 200 katılımcıya yüz yüze uygulanmıştır. Analizler bu anketler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

## 4.2. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

### 4.2.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan banka müşterilerinin temel demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir düzeyine yönelik toplam dört soru sorulmuştur. Elde edilen verilerin özeti Tablo 4.1’de sunulmuştur.

**Tablo 4.1 Demografik verilerin özeti**

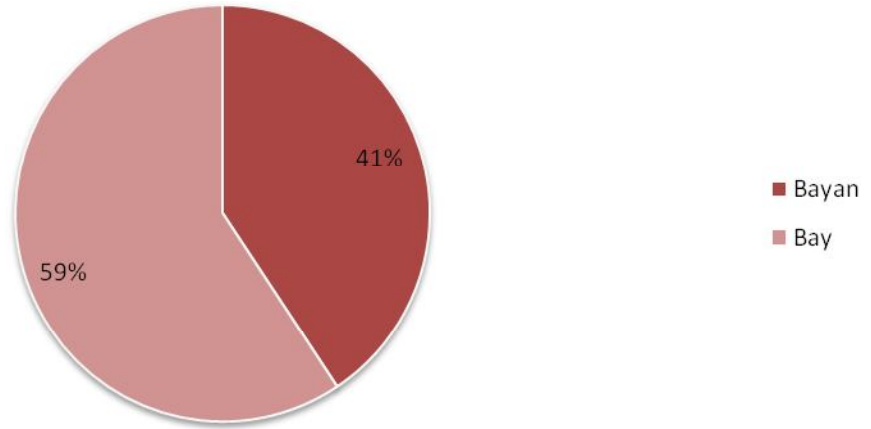
		Cinsiyet	Yas	Eğitim	Gelir
n	Geçerli	194	196	197	197
	Cevapsız	6	4	3	3

Genel olarak demografik soruların cevaplanma oranı yüksek düzeyde olmuştur. Demografik değişkenleri ayrıntılı olarak incelemek amacıyla her değişkenin frekans değerleri ve grafikleri izleyen satırlarda verilmiştir.

**Tablo 4.2 Cinsiyet dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Bayan	79	39,5	40,7	40,7
	Bay	115	57,5	59,3	100,0
	Toplam	194	97,0	100,0	
Cevapsız	Veri	6	3,0		
Toplam		200	100,0		

İlk değişken olarak araştırmaya katılan banka müşterilerinin cinsiyet dağılımı incelendiğinde (Tablo 4.2 ve Şekil 4.1) katılımcıların yüzde 97’sinin bu soruya cevap verdiği gözlenmektedir. Katılımcıların yüzde 40,7’sini bayanlar oluştururken yüzde 59,3’ünü de baylar oluşturmaktadır.



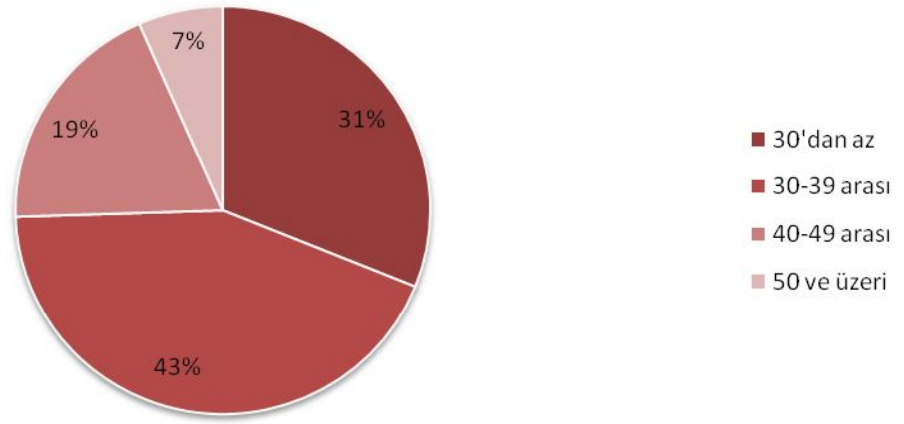
**Şekil 4.1 Cinsiyet dağılımı**

İkinci değişken olan yaş sorusunu katılımcıların yüzde 98'i cevaplamıştır. 4 kategori üzerinden sorulan soruya alınan yanıtlar incelendiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%74,5) 40 yaşın altında olduğu Tablo 4.3'te gözlenmektedir. 4 kategori içerisinde en yüksek oranı %43,4 ile 30-39 yaş aralığının aldığı gözlenmiştir. Bu oranı 30'dan az kategorisi %31,1'lik bir oranla izlemektedir.

**Tablo 4.3 Yaş dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Geçerli</b>	<b>30'dan az</b>	61	30,5	31,1	31,1
	<b>30-39 arası</b>	85	42,5	43,4	74,5
	<b>40-49 arası</b>	37	18,5	18,9	93,4
	<b>50 ve üzeri</b>	13	6,5	6,6	100,0
	<b>Toplam</b>	196	98,0	100,0	
<b>Cevapsız</b>	<b>Veri</b>	4	2,0		
<b>Toplam</b>		200	100,0		

En düşük katılımcı yüzdesi %6,6 ile 50 yaş ve üzeri kategorisinde görülmektedir.

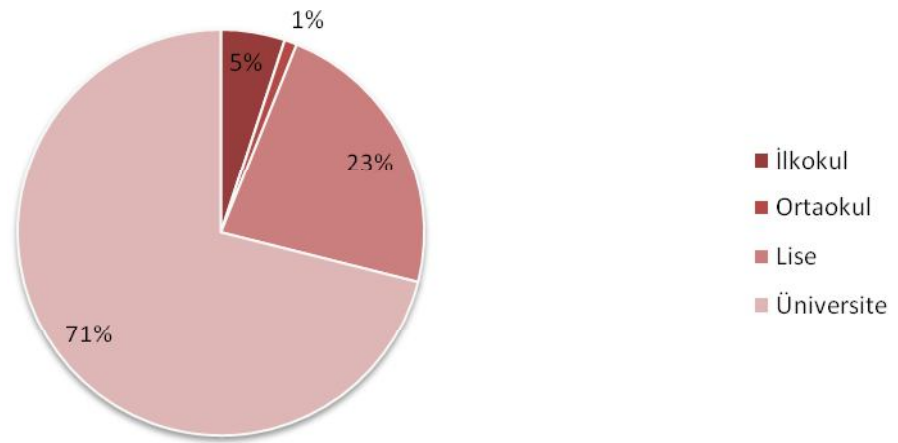


**Şekil 4.2 Yaş dağılımı**

Katılımcıların eğitim durumları ile ilgili elde edilen veriler Tablo 4.4 ve Şekil 4.3'te sunulmuştur. Katılımcıların %98,5'i bu soruyu yanıtlamıştır. %71,1'lik bir kesim üniversite mezunudur. Bu oranı %22,8 ile lise mezunları izlemektedir. En düşük yüzdeyi %1 ile ortaokul mezunları almıştır.

**Tablo 4.4 Eğitim dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Geçerli</b>	<b>İlkokul</b>	10	5,0	5,1	5,1
	<b>Ortaokul</b>	2	1,0	1,0	6,1
	<b>Lise</b>	45	22,5	22,8	28,9
	<b>Üniversite</b>	140	70,0	71,1	100,0
	<b>Toplam</b>	197	98,5	100,0	
<b>Cevapsız</b>	<b>Veri</b>	3	1,5		
<b>Toplam</b>		200	100,0		

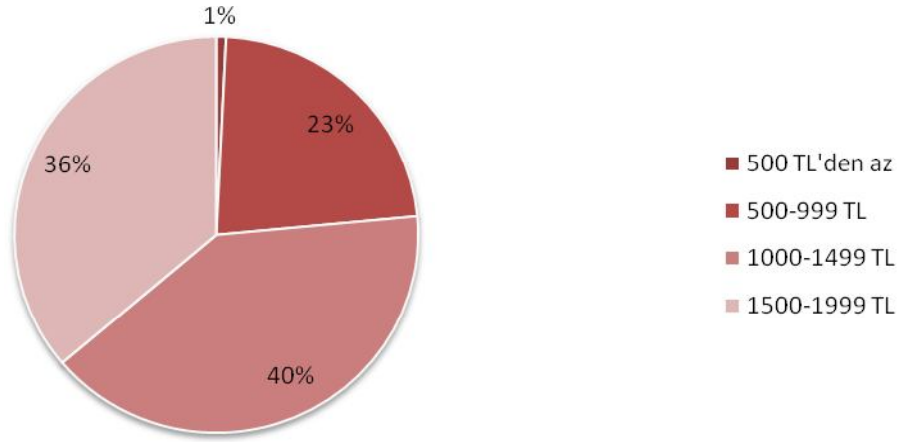


**Şekil 4.3 Eğitim dağılımı**

Katılımcıların gelir durumları ile ilgili elde edilen veriler Tablo 4.5 ve Şekil 4.4'te sunulmuştur. Katılımcıların %92'si bu soruyu yanıtlamıştır. %35,3'lük bir kesim aylık 2000 TL ve üzeri bir gelir seviyesine sahiptir. Bunu %26,1 ile 1000-1499TL arası gelir seviyesine sahip grup izlemektedir. En düşük gelir grubu olarak tanımlanan 500 TL ve altında ise % 0,5'lik çok küçük bir grup bulunmaktadır.

**Tablo 4.5. Gelir dağılımı**

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Geçerli</b>	<b>500 TL'den az</b>	1	,5	,5	,5
	<b>500-999 TL</b>	27	13,5	14,7	15,2
	<b>1000-1499 TL</b>	48	24,0	26,1	41,3
	<b>1500-1999 TL</b>	43	21,5	23,4	64,7
	<b>2000 TL üzeri</b>	65	32,5	35,3	100,0
	<b>Toplam</b>	184	92,0	100,0	
<b>Cevapsız</b>	<b>Veri</b>	16	8,0		
<b>Toplam</b>		200	100,0		



**Şekil 4.4 Gelir dağılımı**

Anketin ikinci bölümünde sorulan bankacılık hizmetleriyle ilgili tüketici algısını belirlemeye yönelik sorulmuş olan 15 soru ile ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.6’da sunulmuştur. Tablo 4.6’da ifadelere yönelik verilen ortalama puanlar en yüksekten en düşüğe göre sıralattırılmıştır. Bu sıralamaya göre 4,24 ile en yüksek ortalama değeri “banka çalışanlarının görünümü” ifadesi almış, onu sırasıyla “şube temizlik ve bakımı” ifadesi 4,17 ve “şube personelinin güler yüzlülüğü” ifadesi 4,07 ortalama puanla izlemektedir. En düşük ortalama değeri alan son üç ifade ise sırasıyla “hizmet-maliyet dengesi” 3,6, “bekleme süresi” 3,21 ve “komisyon masraf oranlarının uygunluğu” 2,92 ortalama değerleri ile almıştır. Özetle en fazla memnuniyet ortalaması çalışan görünümünde iken en düşük ortalama ise komisyon ve masraf oranlarının uygunluğunda görülmektedir.

#### 4.2.2. Bankacılık Hizmetlerine Yönelik Tüketici Algıları

Tüketicilerin bankacılık hizmetlerine yönelik olarak oluşturulan ankette sorulan soruların tanımlayıcı istatistikleri minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerlerini kapsayacak şekilde Tablo 4.6’da verilmiştir. Tablo 4.6’daki değerlere göre en yüksek ortalamayı 4,24 ortalama değerle “Banka çalışanları genel olarak iyi görünüme sahiptir.” ifadesi almıştır. Bu ifadeyi 4,17 ortalama değerle “Şube temiz, düzenli ve bakımlıdır” ve 4,07 ortalama değerle “Şube personeli güler yüzlüdür” En düşük ortalamayı ise 3,21 ortalama değerle “İşlemlerde komisyon masraf oranları uygundur” ifadesi almıştır.



Tüketicilerin algılarını belirlemeye yönelik olarak ifade grubundan anlamlı alt grupların çıkıp çıkmayacağını test etmek amacıyla faktör analizi yapılması uygun görülmüştür. Bu amaçla verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla Bartlett'in testi uygulanmıştır (Malhotra, 2007, s.614). Test sonucunda yaklaşık ki-kare değeri 1367,285, serbestlik derecesi 105 ve anlamlılık ,000 çıkmıştır. Bu sonuca göre sıfır hipotezi olan ifadeler arası korelasyon yoktur kabul edilmemiştir. Ayrıca Kaiser Meyer Olkin (KMO) örneklem uygunluğu testi de ,876 değerini vermiş ve bu değerde 0,5'ten yüksek olduğu için (Malhotra, 2007, s.614) değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 4.6 Bankacılık hizmetlerine yönelik ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri**

İfadeler	n	Min.	Maks.	Ortalama	S.S.
Banka çalışanları genel olarak iyi görünüme sahiptir.	194	1	5	4,24	1,070
Şube temiz, düzenli ve bakımlıdır.	198	1	5	4,17	,825
Şube personeli güler yüzlüdür.	198	1	5	4,07	,932
Şube personeli müşterilere karşı ilgilidir.	200	1	5	4,05	,837
Bankamın binaları ve çalışma salonları göze hoş görünüme sahiptir.	194	1	5	3,95	1,182
Bankada hatasız işlem yapılmaktadır	197	1	5	3,90	,795
Bankanın hizmetleri beklentime uygundur.	198	1	5	3,88	,775
Bankam genel olarak modern görünümlü donanıma sahiptir.	191	1	5	3,87	1,145
Banka personelinin sorunlara yaklaşımı iyidir	197	1	5	3,79	,966
Bankada hızlı işlem yapılmaktadır.	199	1	5	3,78	,984
İhtiyaçlarıma uygun çözümler bulabilmekteyim.	198	1	5	3,78	,900
Bankanın ürün ve hizmet çeşitliliği zengindir	196	1	5	3,77	,851
Bankanın hizmet maliyet dengesi uygundur.	196	1	5	3,60	,892
İşlemlerim sırasında şubede bekleme süresi kısadır.	199	1	5	3,21	1,258
İşlemlerde komisyon masraf oranları uygundur	198	1	5	2,92	1,155
Geçerli n (Liste bazında)	173				

Verinin faktör analizine uygunluğu yapılan testler sonucu belirlendiği için faktör analizinin gerçekleştirilmesi safhasına geçilmiştir. Bu aşamada yöntem olarak temel bileşen analizi en düşük sayıda faktör elde edilmesi amacıyla tercih edilmiştir (Malhotra, 2007, s.616).

**Tablo 4.7 Ortak Varyanslar**

<b>İfadeler</b>	<b>Başlangıç</b>	<b>Çıkan</b>
Bankam genel olarak modern görünümlü donanıma sahiptir.	1,000	,631
Bankamın binaları ve çalışma salonları göze hoş görünüme sahiptir.	1,000	,664
Banka çalışanları genel olarak iyi görünüme sahiptir.	1,000	,698
Şube personeli müşterilere karşı ilgilidir.	1,000	,657
İhtiyaçlarıma uygun çözümler bulabilmekteyim.	1,000	,615
Şube personeli güler yüzlüdür.	1,000	,677
Şube temiz, düzenli ve bakımlıdır.	1,000	,550
Bankanın hizmetleri beklentime uygundur.	1,000	,668
Bankanın hizmet maliyet dengesi uygundur.	1,000	,663
Bankanın ürün ve hizmet çeşitliliği zengindir	1,000	,641
İşlemlerde komisyon masraf oranları uygundur	1,000	,541
İşlemlerim sırasında şubede bekleme süresi kısadır.	1,000	,513
Bankada hatasız işlem yapılmaktadır	1,000	,643
Bankada hızlı işlem yapılmaktadır.	1,000	,746
Banka personelinin sorunlara yaklaşımı iyidir	1,000	,706

Tahmin Metodu: Temel Bileşen Analizi.

Analiz sonucunda ifadeler için ortaya çıkan ortak varyansların Tablo 4.7’de verilmiştir. Faktör sayısının belirlenmesi için özdeğeri 1’den büyük faktörler seçilmiştir. Bunun sonucunda özdeğeri 1’den yüksek 3 faktörün ortaya çıktığı gözlenmiştir (Tablo 4.8). Bu üç faktör de açıklanan varyans oranının %64,095’ini açıklamaktadır. Faktör matrisinin daha iyi yorumlanabilmesi amacıyla Varimax metoduyla döndürme yöntemi seçilmiş ve Tablo 4.9’daki sonuca ulaşılmıştır.

**Tablo 4.8 Açıklanan Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Öz değerleri			Karesi Alınmış Yüklerin Toplamı			Karesi Alınmış Yüklerin Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6,676	44,506	44,506	6,676	44,506	44,506	3,548	23,655	23,655
2	1,697	11,311	55,817	1,697	11,311	55,817	3,305	22,036	45,691
3	1,242	8,278	64,095	1,242	8,278	64,095	2,761	18,405	64,095
4	,854	5,696	69,791						
5	,746	4,975	74,766						
6	,644	4,296	79,061						
7	,573	3,817	82,879						
8	,476	3,172	86,051						
9	,420	2,799	88,850						
10	,391	2,606	91,456						
11	,308	2,052	93,508						
12	,275	1,837	95,345						
13	,270	1,802	97,146						
14	,241	1,605	98,751						
15	,187	1,249	100,000						

**Tahmin Metodu:** Temel Bileşen Analizi.

Tablo 4.9’da faktörleri oluşturan ifadeler faktör yüklerinin büyüklüğüne göre sıralanmıştır.

**Tablo 4.9 Döndürülmüş Bileşen Matrisi<sup>a</sup>**

	Bileşen		
	1	2	3
Bankada hızlı işlem yapılmaktadır.	,803		
Bankada hatasız işlem yapılmaktadır	,789		
Banka personelinin sorunlara yaklaşımı iyidir	,766		
Şube personeli güler yüzlüdür.	,665		
Şube personeli müşterilere karşı ilgilidir.	,648		
İşlemlerim sırasında şubede bekleme süresi kısadır.	,520		
Bankanın hizmet - maliyet dengesi uygundur.		,770	
Bankanın ürün ve hizmet çeşitliliği zengindir		,770	
Bankanın hizmetleri beklentime uygundur.		,769	
İşlemlerde komisyon masraf oranları uygundur		,684	
İhtiyaçlarıma uygun çözümler bulabilmekteyim.		,589	
Bankamın binaları ve çalışma salonları göze hoş görünüme sahiptir.			,806
Banka çalışanları genel olarak iyi görünüme sahiptir.			,790
Bankam genel olarak modern görünümlü donanıma sahiptir.			,758
Şube temiz, düzenli ve bakımlıdır.			,557

**Tahmin Metodu:** Temel Bileşen Analizi.

**Rotasyon Metodu:** Kaiser normalleştirilmesi ile Varimax.

<sup>a</sup> Rotasyon 5 çevrimde yakınsanmıştır.

Faktör yükü .707'den düşük olan ifadeler (.5'in karekökü) güvenilir olmadığı varsayımı ile ölçekten çıkarılmıştır (Shimp ve Sharma, 1987, s.282). Bu yüzden ikinci aşamada "Bekleme süresi", "uygun çözümler", "temiz şube", "masraf oranı", "güler yüz" ve "ilgi" ifadeleri faktör analizinden çıkarılarak analiz yinelenmiştir. Analiz sonucunda açıklanan varyans oranı özdeğeri 1'den büyük üç faktör için %64.095'den %72.645 düzeyine yükselmiştir. Keşfedici faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktörler incelendiğinde 1. faktör "Hizmet kalitesi ve maliyet" 2. faktör "Güvenilirlik" ve 3.faktör ise "Somut unsurlar" olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 4.10 Döndürülmüş Bileşen Matrisi<sup>a</sup>**

	Bileşen		
	1	2	3
Bankanın ürün ve hizmet çeşitliliği zengindir	,839		
Bankanın hizmetleri beklentime uygundur.	,826		
Bankanın hizmet maliyet dengesi uygundur	,759		
Bankada hatasız işlem yapılmaktadır.		,873	
Bankada hızlı işlem yapılmaktadır.		,795	
Banka personelinin sorunlara yaklaşımı iyidir		,769	
Bankamın binaları ve çalışma salonları göze hoş görünüme sahiptir.			,832
Banka çalışanları genel olarak iyi görünüme sahiptir.			,805
Bankam genel olarak modern görünümlü donanıma sahiptir.			,787

**Yöntem:** Temel Bileşen Analizi

**Rotasyon Yöntemi:** Kaiser normalleştirilmesi ile Varimax

<sup>a</sup>Rotasyon 5 çevrimde yakınsanmıştır

### 4.2.3. Genel Tatmin ile Faktörlerin Etkileşimi

Araştırmada ortaya çıkan faktörler ile genel tatmin arasındaki etkileşimi belirlemek üzere bir çoklu regresyon modelinin kullanılması uygun görülmüştür. Bu amaçla faktör analizi sonucu ortaya çıkan ve “hizmet kalitesi ve maliyet”, “güvenilirlik” ve “somut unsurlar” olarak adlandırılan 3 faktör bağımsız değişkenler ve bankadan genel tatmin düzeyini belirlemek için sorulmuş genel tatmin ifadesi bağımlı değişken olmak üzere model kurulmuştur.

Analiz sonucunda model anlamlı çıkmıştır (Tablo 4.12). Modelin düzeltilmiş R kare değeri .488’dir (Tablo 4.11)

**Tablo 4.11 Model Özeti**

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	,705 <sup>a</sup>	,497	,488	,564

a. Bağımsız değişkenler: (Sabit), Somut Unsurlar, Güvenilirlik, Hizmet kalitesi ve maliyet

**Tablo 4.12 ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Kareler Toplamı	df	Ort. Karesi	F	Anlamlılık
1	Regresyon	55,101	3	18,367	57,645	,000 <sup>a</sup>
	Kalıntı	55,759	175	,319		
	Toplam	110,860	178			

a. Bağımsız değişkenler: (Constant), Somut Unsurlar, Güvenilirlik, Hizmet kalitesi ve maliyet

b. Bağımlı değişken: Tatmin

Modelde tüm bağımsız değişkenler istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır. Bağımlı değişkendeki değişkenliği en yüksek oranda açıklayan bağımsız değişkenin ,628 standart beta katsayısı ile “hizmet kalitesi ve maliyet” faktörü olduğu görülmektedir (Tablo 4.13). Bunu ,297 beta katsayısı ile “güvenilirlik” ve ,120 beta katsayısı ile de “somut unsurlar” faktörleri izlemektedir.

**Tablo 4.13 Katsayılar<sup>a</sup>**

Model		Katsayılar		Standart Katsayılar		Anlamlılık
		B	St. Hata	Beta	t	
1	(Sabit)	3,972	,042		94,146	,000
	<b>Hizmet kalitesi ve maliyet</b>	,496	,042	,628	11,717	,000
	<b>Güvenilirlik</b>	,234	,042	,297	5,535	,000
	<b>Somut Unsurlar</b>	,095	,042	,120	2,241	,026

a. Bağımlı değişken: Tatmin

#### 4.2.4. Şubeler Arası Tatmin Ortalamalarının Farklılıkları

Banka müşterilerinin genel tatmin ortalamaları arasındaki olası farklılıkları incelemek için tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) faydalanılmıştır. Bu amaçla ankette sorulmuş olan “genel tatmin” sorusuna yönelik 6 şubenin ortalama değerleri büyükten küçüğe sıralı olarak Tablo 4.14’de sunulmuştur. Tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı tabloda en yüksek ortalama değeri Üçkapılar şubesi 4,06’lık bir değerle alırken onu Antalya 4,07 ve Altınova 3,85 ile izlemektedir. En düşük ortalama değeri ise 3,67 ile Lara şubesinin aldığı görülmektedir.

**Tablo 4.14 Şubelerin Tatmin Ortalamaları**

Şube	Ortalama	n	S.S.
Üçkapılar	4,06	67	,795
Antalya	4,07	30	,868
Altınova	3,85	27	,662
Konyaaltı	3,88	25	,833
Perge	3,92	25	,812
Lara	3,67	24	,917
<b>Toplam</b>	<b>3,94</b>	<b>198</b>	<b>,814</b>

Şube ortalamaları arasındaki farkın tespiti amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucuna göre şubeler arası herhangi anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır.

**Tablo 4.15 ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	3,540	5	,708	1,072	,377
Gruplar İçi	126,849	192	,661		
<b>Toplam</b>	<b>130,389</b>	<b>197</b>			

#### 4.2.5. Demografik Değişkenlere göre Tatmin Ortalamalarının Farklılıkları

Demografik değişkenlere göre ayrılan grupların genel tatmin ortalamaları sırasıyla cinsiyet (Tablo 4.16), yaş (Tablo 4.17), eğitim (Tablo 4.18) ve gelir (Tablo 4.19) gruplarına göre verilmiştir.

##### 4.2.5.1. Cinsiyet Grupları Arası Tatmin Ortalaması Farkı

Cinsiyet değişkenine göre gruplar arası tatmin farkına bağımsız örneklem t-testi aracılığıyla bakılmıştır. Analizde 78 bayan ve 115 bay katılımcının genel tatmin sorusuna verdiği yanıtlar dahil edilmiştir. Analiz sonucunda gruplar arası anlamlı bir fark bulunamamıştır (t değeri = ,798).

**Tablo 4.16 Cinsiyet Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri**

Cinsiyet	Ortalama	N	S.S.
Kadın	3,96	78	,844
Erkek	3,93	115	,814
Toplam	3,94	193	,824

#### 4.2.5.2. Yaş Grupları Arası Tatmin Ortalaması Farkı

Müşteri tatminin değişkeninin ortalamasının yaş grupları açısından herhangi bir farklılığı olup olmadığını test etmek için verileri incelediğimizde 50 ve üzeri yaş grubunda ANOVA testi yapmak için gerekli genel olarak kabul görmüş en az gözlem sayısının 20'den az olduğu gözlenmiştir (Tablo 4.17). Sıralı değişken olan yaş gruplarının medyan değeri 2 "30-39 arası" olarak gözlenmiştir. ANOVA analizi için yeterli gözlem frekansına ulaşabilmek için kategori 3 gruba ayrılmıştır. Bu amaç medyan değerinin altı ve üstü olmak üzere 30'dan az grubu "genç", 30-39 "orta yaş" ve 40 ve üzeri "yaşlı" olmak üzere veriler yeniden gruplandırılmıştır.

**Tablo 4.17 Yaş Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri**

Yaş	Ortalama	N	S.S.
30'dan az	3,88	60	,715
30-39 arası	3,92	85	,941
40-49 arası	4,05	37	,743
50 ve üzeri	4,08	13	,494
Toplam	3,94	195	,813

Bağımlı değişken genel tatmin olmak üzere yaş grupları arasındaki ortalama farklarını test etmek için kullanılan ANOVA analizi gruplar arasında herhangi bir farkın olmadığını göstermiştir ( $F=,718$ , anlamlılık  $p>.05$ ).

#### 4.2.5.3. Eğitim Seviyesine Göre Tatmin Ortalaması Farkı

Eğitim grupları incelendiğinde genel tatmin ortalamaları açısından grupların toplu olarak karşılaştırılması bazı gruplar için yeterli gözlem sayısının bulunmadığı gözlenmektedir (Tablo 4.18).



**Tablo 4.18 Eğitim Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri**

Eğitim	Ortalama	N	S.S.
İlkokul	4,10	10	,568
Ortaokul	5,00	2	,000
Lise	3,80	45	,919
Üniversite	3,96	139	,788
<b>Toplam</b>	<b>3,94</b>	<b>196</b>	<b>,814</b>

#### 4.2.5.4. Gelir Seviyesine Göre Tatmin Ortalaması Farkı

Müşteri tatminin değişkeninin ortalamasının gelir seviyesi açısından herhangi bir farklılığı olup olmadığını test etmek için verileri incelediğimizde gelir gruplarının bazılarında ANOVA testi yapmak için gerekli genel olarak kabul görmüş en az gözlem sayısının 20'den az olduğu gözlenmiştir (Tablo 4.19). Sıralı değişken olan gelir gruplarının medyan değeri 4 “1500-1999 arası” olarak gözlenmiştir. ANOVA analizi için yeterli gözlem frekansına ulaşabilmek için kategori medyan orta nokta olmak üzere 3 gruba ayrılmıştır. Bu amaç medyan değerinin altı ve üstü olmak üzere 1500'den az grubu “düşük gelir”, 1500-1999 “orta gelir” ve 2000 ve üzeri “yüksek gelir” olmak üzere veriler yeniden gruplandırılmıştır (Tablo 4.20).

**Tablo 4.19 Gelir Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri**

Gelir	Ortalama	n	S.S.
500 TL'den az	5,00	1	
500-999 TL	3,93	27	,917
1000-1499 TL	3,87	47	,824
1500-1999 TL	3,93	43	,799
2000 TL üzeri	3,97	65	,829
<b>Toplam</b>	<b>3,93</b>	<b>183</b>	<b>,829</b>

Bağımlı değişken genel tatmin olmak üzere gelir grupları arasındaki ortalama farklarını test etmek için kullanılan ANOVA analizi gruplar arasında herhangi bir farkın olmadığını göstermiştir ( $F=,099$ , anlamlılık  $p>.05$ ).

**Tablo 4.20 Gelir Değişkeni Tanımlayıcı İstatistikleri**

Gelir Grupları	Ortalama	n	S.S.
Düşük Gelir	3,91	75	,857
Orta Gelir	3,93	43	,799
Yüksek Gelir	3,97	65	,829
Total	3,93	183	,829

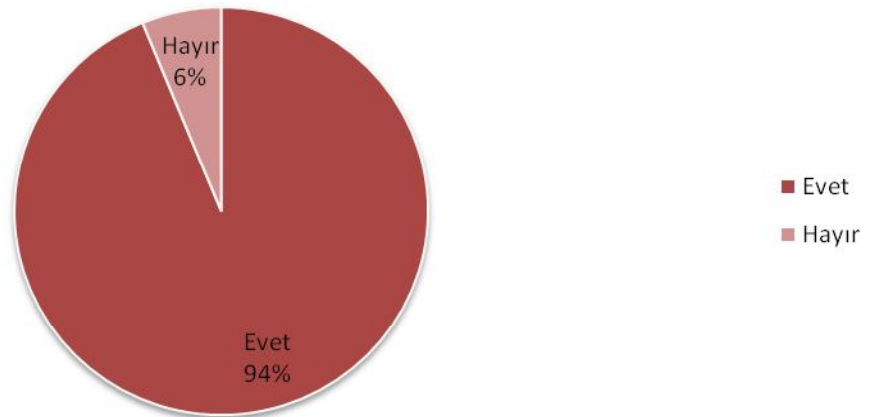
Sonuç olarak demografik değişkenler açısından ilgili gruplar arasında gerçekleştirilen tüm ortalama testleri sonucunda gruplar arası herhangi bir farka rastlanamamıştır.

#### 4.2.6. Davranışsal Niyetler

Tüketicilerin aldıkları hizmetleri ileride almaya devam edip etmeme niyetleri nominal bir ölçekte değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda tüketicilerin %93,8'inin bankayı yakınlarına tavsiye etme niyetleri görülmektedir (Tablo 4.21, Şekil 4.5).

**Tablo 4.21 Bankamızı yakınlarınıza tavsiye eder misiniz?**

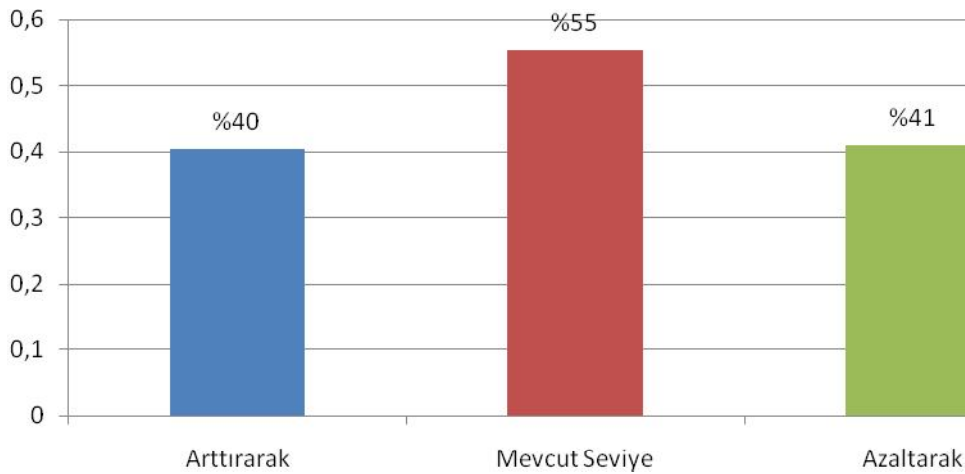
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Geçerli</b>	<b>Evet</b>	181	90,5	93,8	93,8
	<b>Hayır</b>	12	6,0	6,2	100,0
	<b>Toplam</b>	193	96,5	100,0	
<b>Cevapsız</b>	<b>Veri</b>	7	3,5		
<b>Toplam</b>		200	100,0		

**Şekil 4.5 Bankamızı yakınlarınıza tavsiye eder misiniz?**

Tüketicilerin aldıkları hizmetleri ileride arttırma eğilimi nominal bir ölçekle değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda tüketicilerin %40,4'ünün banka ile olan işlemlerini arttırma eğiliminde, %55,4'ünün mevcut seviyeyi koruma eğiliminde ve %4,1'inin de azaltma eğiliminde oldukları görülmektedir (Tablo 4.22, Şekil 4.6).

**Tablo 4.22 Gelecekte işlemleri arttırma eğilimi**

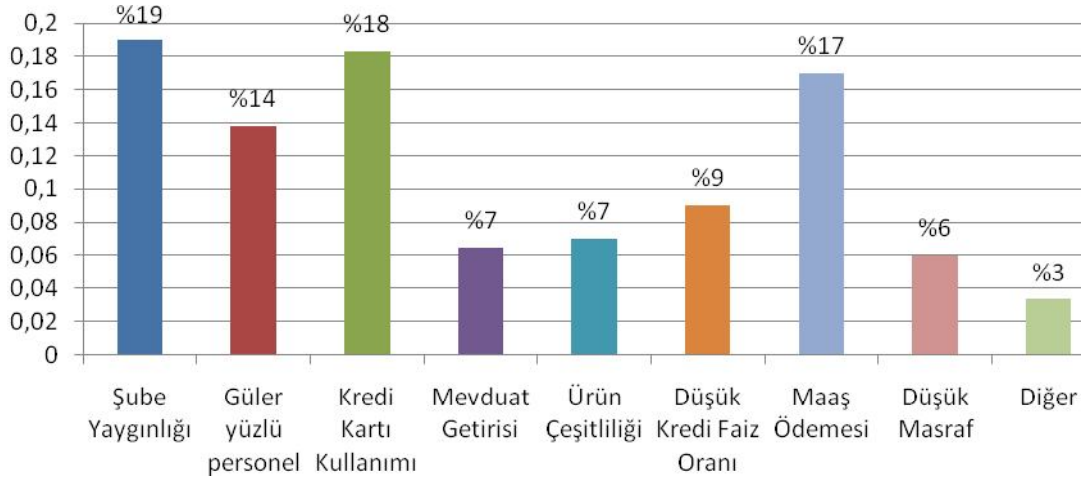
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<b>Geçerli</b>	<b>Arttırarak</b>	78	39,0	40,4	40,4
	<b>Mevcut Seviye</b>	107	53,5	55,4	95,9
	<b>Azaltarak</b>	8	4,0	4,1	100,0
	<b>Toplam</b>	193	96,5	100,0	
<b>Cevapsız</b>		7	3,5		
<b>Toplam</b>		200	100,0		



**Şekil 4.6 Gelecekte işlemleri arttırma eğilimi**

#### 4.2.7. Bankayı Tercih Sebepleri

Ankete katılan tüketicilerin bankayı tercih sebeplerinin belirlenmesi amacıyla sorulan nominal ölçeğe verilen yanıtlar incelendiğinde en yüksek tercih sebebinin şube yaygınlığı olduğu gözlenmiştir.



**Şekil 4.7 Bankayı tercih sebebi**

Bunu %18'lik bir oranla kredi kartı kullanımı ve %17'lik bir oranla da maaşlarının ödemesinin ilgili bankadan yapılması olduğu gözlenmiştir.

## SONUÇ

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızla gelişen ve değişen teknoloji, tüm işletmelerin özenle takip ettikleri iki kavramdır. Tüm sektörlerdeki işletmeler teknolojiyi yakında takip ettikleri için işletmelerin farklaşma adına yapmaları gereken daha önemli şeyler vardır. Bunlardan en önemlisi müşterilerini iyi tanımaktır. Onların beklentilerini iyi bilmek ve bu beklentilerin karşılanma metodlarını da bulmak gerekmektedir.

Aksi takdirde müşterileri elde tutmak zorlaşacaktır. Müşteri memnuniyetine önem veren işletmeler sektörlerinde kolaylıkla sıyrılacaklardır. İşletmeler müşterilerini iyi tanıyabilmek adına müşteri memnuniyetlerini ölçmelidirler. Bunu da aralıklarla yapacakları anketlerle gerçekleştirebilirler. Yapılan anketler doğrultusunda işletmede değişikliklere gidilebilir.

Tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektörü de bu değişimlerden etkilenmektedir. Bankacılık sektöründe artan rekabet sonucunda bankalar ürün ve hizmetlerde çeşitlendirmelere başvurmuşlardır. Yapılan bu çeşitlendirmelerin müşteriler tarafından algılanışları da farklı olacaktır. Bunun içinde müşteri memnuniyeti ölçümleri yapılmalıdır. Ölçüm sonrasında da bankalar vizyonlarını gerçekleştirebilecek çözüm yollarına gitmelidirler.

Yapılan araştırmada da Vakıfbank'ın Antalya'daki altı şubesindeki müşterilere şubelerin müşteri yoğunluklarına göre belirlenen sayılarda anketler uygulanmıştır. Veriler olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Toplam 200 katılımcıya ulaşılmıştır. KMO testinden elde edilen sonuca göre de yeterli örnekleme ulaşılmıştır.

Verilerden anlaşıldığına göre; bankanın müşteri profili için;

- Müşterilerin çoğunluğu (%59,3) erkektir,
- Müşterilerin çoğunluğu (%43,4) 30-39 yaş arasında,
- Müşterilerin çoğunluğu (%71,1) üniversite mezunu,
- Aylık ortalama gelirleri (%35,3) 2000-TL ve üzerindedir, müşterilerin çoğunluğunun (%40) özel sektör çalışanı olduğu gözlenmiştir.

Müşterilerin memnuniyet ortalamasının komisyon ve masraf oranlarında en düşük, çalışan görünümünde en yüksek olduğu da gözlenmiştir.

Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi, banka müşteri kitlesinde arttırım yapabilmek için yaş ortalaması 30-39 olanlar ve özel sektör dışında çalışanlara da hizmet sunulabilinmelidir.

Araştırmada ayrıca müşteri memnuniyeti ve demografik özellikler arasındaki ilişki de incelenmiştir. Buna göre müşteri memnuniyeti ve yaş arasında anlamlı bir ayırt edicilik olmadığı, müşteri memnuniyetinin yaşa göre değişim göstermediği sonucuna varılmıştır. Müşteri memnuniyeti ve gelir arasında banka şubelerinin memnuniyet seviyeleri arasında fark yoktur ifadesi kabul edilmiştir. Müşteri memnuniyeti ve meslek arasındaki ilişkide banka şubelerinin memnuniyet seviyeleri arasında fark olmadığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak; demografik değişkenler açısından ilgili gruplar arasında gerçekleştirilen tüm ortalama testleri sonucunda gruplar arası herhangi bir farka rastlanamamıştır.

Bankayı tercih sebepleri incelendiğinde en yüksek tercih sebebinin şube yaygınlığı olduğu gözlenmiştir.

Bankanın varlığını koruyup ilerde de varlığını devam ettirebilmesi için sadece teknoloji ve bilgiyi takip etmesinin yeterli olmadığı bu çalışmadan da anlaşılmaktadır. Bankalar rekabet üstünlüğü yaratabilmek için müşteri memnuniyetine önem vererek bunu gerçekten uygulamalıdır.

Yapılan çalışmada da bankanın müşteri memnuniyetine gereken önemi verdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca müşteriler çalışanların görünümünde, şubenin temizliğinden personelin güler yüzlü olmasından ve müşterilere gösterilen ilgiden oldukça memnundurlar. Ancak uygulanan masraflardan hiç de memnunu değillerdir. Anketin uygulandığı altı şubeden memnuniyet derecesi en yüksek olan şube; Konyaaltı şubesi iken, memnuniyet derecesi en düşük olan şube de Perge şubesidir.

Sonuç olarak; hızla gelişen teknoloji bunu etkileyen yeni ürün ve hizmetler tüm bunların sonucunda artan rekabeti yakından takip edebilmek için müşteri beklentilerini zamanında görebilmelidirler.

Bankalar rekabet ortamında ön sıralarda yer almak için müşterilerinin beklentilerini doğru anlarken kısa sürede, en hızlı, doğru ve eksiksiz olarak cevap vermelidirler.

## KAYNAKÇA

Acuner T., Akın Ş., “**Toplam Hizmet Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti Sağlamadaki Rolü**”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı. 77, (1999), 28-61.

Acuner Ş.A., **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, MPM Yayınları, No. 655, Ankara, 2001.

Akgeyik T., “**Hizmet Sektörlerinde Kalite Yönetimi**”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, Sayı. 1, (2003), 112.

Aksoy L., “**Türkiye Bankacılık Sektöründe Çağrı Merkezleri ve Müşteri Memnuniyeti**”, <http://www.pazarlamadunyasi.com.tr/sayiindex.php?dergiid=16>, (Erişim Tarihi: 12/03/2008), (2007), 16.

Altınoluk H., “**Bireysel Bankacılık ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme**”, *Yıldız Üniversitesi Fakülte Dergisi*, No. 1, (1991), 12.

Apak S., **Uluslararası Bankacılık Finansal Sistemler**, 2.Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1993.

Bacal R., **Perfect Phrases for Customer Service: Hundreds of Tools, Techniques, and Scripts for Handling Any Situation**, 1.edition, McGraw-Hill, USA, 2004.

Bagdoniene L., Jakstaite R., **Customer Loyalty Programmes: Purpose, Means and Development**, Management of Organizations: Systematic Research, Lithuania, 2006.

Bayraktaroğlu A., “**Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti ve Çok Uluslu Bir Otomotiv Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (1998), 42.

Bayuk N., “**Global Çağda Müşteri ve Pazarlama Anlayışı**”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı. 2, İstanbul, (Mart-Nisan, 2001), 32-37.

Bütün H., “**Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Servqual Yöntemi ile Ölçülmesi**”, Doktora Tezi, M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2000), 2.

Cinemre Ç., **Serviste Kalite**, Panel Matbaacılık, 1.Baskı, İstanbul, 2000.

Cochran C., **Customer Satisfaction Tools, Techniques and Formulas for Success**, Paton Professional, USA, 2003.

Çıkrıkçı M., Karakaya A., “**Finansal Ürünlerin Kullanımı ve Memnuniyeti: Türkiye’deki Banka Müşterileri Üzerine Bir Çalışma**”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı. 51, (2004), 37.

Çınar T., “**İşletmelerde Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti ile Farklı Bankalar ve Bölgeler için Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama**”, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, (2007), 6-40.

Dalbay Ö., “**Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon**” Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, İstanbul, (1999), 103.

Dabholkar P.A., Thorpe D.I., Rentz J.O., "A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24 (1), (1996), 18.

Duranlar S., Erdaş H., “**Bankalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi Etkisi**”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Kasım Sayısı, (2006), 34-36.

Eroğlu E., “**Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli**”, *İ.Ü.Fakültesi İşletme Dergisi*, No. 34, (2005), 9-11.

Ers S., Doğan M.D., “**Müşteri Odaklı Kalite Tasarımı ve Kalite Geliştirme Çalışmalarına Yön Verecek Etkili Bir Planlama Programı**”, <http://www.pazarlamadunyasi.com.tr>, (Erişim Tarihi: 08/04/2008), (2005), 16.

Elliott J., Serna C., “**Managing Customer Satisfaction Involves More Than Improving Reliability**”, *The Electricity Journal*, Vol. 18 (7), (2005), 85.



Garver M.S., Gagnon G.B., “**Seven Keys to Improving Customer Satisfaction Programs**”, *Business Horizons*, Vol. 45 (5), (September 2002), 35-42.

Gök O., “**Endüstriyel Pazarda Müşteri Tatmini Ölçümü: Bir Uygulama Örneği ve Yönetimsel Yaklaşım Önerisi**”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, (Temmuz 2006) , 2-9.

Güven E., “**Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (2002), 7-8.

Ha H.Y., Janda S., “**An Empirical Test of a Proposed Customer Satisfaction Model in E-services**”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22 (5), (2008), 309-401.

Hill N., **Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement**, Hampshire: Gower, USA, 1996.

Hoffman K.D, Bateson J.E.G., **Essentials of Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases**, Second Edition, South-Western College Pub, USA, 2001.

John J., **Fundamentals of Customer-Focused Management: Competing Through Service**, Praeger Inc., USA, 2003.

Johnson M.D. ve Anders G., "**The evolution and future of national customer satisfaction index models**", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, No. 2, (2001), 22-23.

Kadıbeşegil M.S., **Halkla İlişkiler Temel İlkeler**, Tükelmat Yayınevi, İzmir, 1998.

Kalder, **Müşteri Memnuniyeti Yönetimi**, Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, Rota Yayınevi, No. 31, İstanbul, 2000.

Karatepe O.M., Yavaş U. ve Babakuş E., “**Measuring Service Quality of Banks: Scale Development and Validation**”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12 (5), (2005) 373.

Kalder.org., <http://tmme.biz/tmme/BILIMSELMODEL/tabid/54/Default.asp>, (Erişim Tarihi: 15/04/2009), 2007.

Kalder.org., <http://tmme.biz/tmme/TMMEHAKKINDA/GenlTan/tabid/71/Default.aspx>, (Erişim Tarihi: 15/04/2009), 2007.

Kohli A.K., Jaworski B.J., "**Market orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications**", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), (1990), 32.

Kuğuoğlu İ., "**Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi**", Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, (2000), 60-61.

MacStravic S., "**Critical Impact Analysis of How Providers Affect Lives Builds Loyalty**", *Health Care Strategic Management*, Vol. 22, (2004), 42.

Malhotra N.K., **Marketing Research An Applied Orientation**, 5th Edition, Prentice-Hall Inc., USA, 2007.

Manrai L.A., Manrai A.K., "**A Field Study of Costumers' Switching Behaviour for Bank Services**", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 14, (2007), 208.

Meuter M.L, Ostrom A.L., Roundtree R.I., Bitner M.J., "**The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda**", *Journal of Academy of Marketing*, Vol. 28, No. 1, (2000), 171.

Mihelis G., Grigoroudish E., Siskosb Y. ve Malandrakisb Y., "**Customer Satisfaction Measurement in the Private Bank Sector**", *Euopean Journal of Operational Research*, Vol. 130, (2001), 347.

Monkul V., Köksal O., Gürcan B., "**Hizmet İşletmelerinde Dış Müşterinin Tatmininin Ölçümüne Yönelik Sayısal Bir Model ve Uygulaması**", 5.Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler, Cilt. 2, (1996), 281.

Naktiyok A., "**İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri**", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.Dergisi*, Sayı. 1-2, (2003), 223-28.

Odabaşı Y., **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, No. 236, İstanbul, 2005.

Oliver R.L., “**Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response**”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20 (December), (1993), 419-25.

Öçer E., Bayuk N., “**Müşteri Memnuniyeti**”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı. 2, (2001), 26-29.

Örücü E., “**Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı. 1, (2006), 74.

Özdamar K., **Paket Program ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, 2. Baskı, Eskişehir, 1999.

Özer L.Ş., “**Müşteri Tatminine Yönelik Literatürdeki Kuramsal Tartışmalar**”, *H.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt. 17, Ankara, (1999), 152-79.

Öztürk S. A., “**Hizmet Pazarlaması**”, *Anadolu Üniversitesi Yayınları Dergisi*, No. 1028, Eskişehir, (1998), 178.

Parasız İ.M., **Para, Banka ve Finansal Piyasalar**, Ezgi yayınevi, Bursa, 1994.

Parasuraman A., Zeithaml V. A., and Berry L., “**Servqual - A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**,” *Journal of Retailing*, Vol. 4 (1), (1988), 12-40.

Pastore M., “**Online Banking Leads to Higher Customer Satisfaction**”, [www.clickz.com/showPage.html?page=771071](http://www.clickz.com/showPage.html?page=771071), (Erişim Tarihi: 20/09/2009), (2001), 2.

Rona L.A., **Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramı**, Done Yayınları, İstanbul, 1997.

Rona L.A., **Önce Ben Sonra Müşteri**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2005.

Sas Institute Inc., [www.sas.com/news/feature/12jun06/wachovia](http://www.sas.com/news/feature/12jun06/wachovia), (Erişim Tarihi: 16/03/2009), (2007).

Shimp T.A, Sharma S., "**Consumer Ethnocentrism-Construction and Validation of Cetscale**", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (8), (1987), 280–9.

Spreng R.A., Scott B., MacKenzie ve Olshavsky R.W., "**A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction**", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (3), (1996), 17-19.

Şakar O., "**Sakın Beni Bırakma**", [www.bankaciyiz.biz/modules.php?](http://www.bankaciyiz.biz/modules.php?) (Erişim:28/10/2008).

Şimşek M., **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2002.

Taşkın E., **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Tak B., "**Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları ve Bursa Halkına Yönelik Bir Çalışma**", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 21, Sayı. 2, (2002), 143-159.

Tek Ö.B., **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları**, Beta Yayınevi, 7.Basım, İstanbul, 1999.

Tokol T., **Pazarlama Araştırması**, Nobel Yayın Dağıtım, 12.Baskı, Bursa, 2006.

Türkyılmaz A., Özkan C., "**Müşteri Memnuniyet İndeksi Modelinde Yapay Sinir Ağları Kullanımı**", *İ.T.Ü.Dergisi*, Cilt. 7, Sayı. 6, (2008), 12.

Ulaş S., "**Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama**", Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, (2002), 17.

Uludağ İ., **Finansal Hizmetler Ekonomisi (Piyasalar, Kurumlar, Araçlar)**, 1.Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1999.

Uslu Ş., "**Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerini Tercih Etmelerindeki Nedenleri**", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, <http://www.pazarlamadunyasi.com.tr/sayiindex.php?dergiid=4>, (Erişim Tarihi: 18/09/2009), (Mart-Nisan 2005), 25.

Uysal F., Aksoy Ş., “**Müşteri İlişkileri Yönetiminde Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama**”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı. 7, Antalya, (2000), 142.

Vavra T.G., **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, (Çev: Günhan Günay), Kalder Yayınları, İstanbul, 1999.

Yang J.B, Penga S.C., “**Development of a Customer Satisfaction Evaluation Model for Construction Project Management**”, *Building and Environment*, No. 43, (2007), 459-460.

Yılmaz A., Ekici S., “**İşletmelerde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Etkinliğini Belirleyen Çevresel ve Örgütsel Faktörler Üzerine Görgül Bir Araştırma**”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı.. 2, (1999), 109.

Yağcı M. G., Duman T., “**Hizmet Kalitesi - Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması**,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt. 7, (2006), 218.

Yüksel A., **Banka Yönetimi El Kitabı**, 1. Basım, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2002.

Yüksel F., “**Hizmet Pazarlamasında Etkinliğin Arttırılması, Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, (2005), 48.

Woods R., “**Exploring of Emotional Territory for Brands**”, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 3, No. 4, (2004), 388-403.

Zemke R., Bell C.R., **Şapka Çıkartan Hizmet Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.

[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C), (Erişim: 06/03/2010).

[www.halkbank.com.tr/ik](http://www.halkbank.com.tr/ik) , (Erişim Tarihi: 20/05/2009).

[www.garantibank.com.tr/ik](http://www.garantibank.com.tr/ik), (Erişim Tarihi: 20/05/2009).

<http://enm.blogcu.com/archive>, (Erişim Tarihi: 26/03/2010).

[www.oyakbank.com.tr](http://www.oyakbank.com.tr), (Erişim: Mart/2007).

[www.vakifbank.com.tr](http://www.vakifbank.com.tr) , Kurumsal Yönetim Raporu, (Erişim Tarihi: Kasım/2009).

<http://www.kobitek.com/makale.php?id=23> (Erişim Tarihi: Aralık/2009).

<http://sbinfocanada.about.com/od/customerservice/a/custservrules.htm>, (Erişim Tarihi: Kasım/2009).

([www.kobifinans.com.tr](http://www.kobifinans.com.tr)), (Erişim Tarihi: 12/08/2008).

**EK**  
**ANKET FORMU**

Akdeniz Üniversitesi yüksek lisans programı bünyesinde “Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi” ‘ne yönelik araştırma yapmayı planlamış bulunmaktayım.

Araştırmanın başarısı, aşağıda verilen soruları doğru ve eksiksiz cevaplandırmak için ayıracağınız değerli zamanınıza ve katılımınıza bağlıdır.

İlginiz ve katılımınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla.

E.Eda CAN

**A. KİŞİ VE ÖZEL BİLGİLER**

01 Cinsiyetiniz	02 Yaşınız	03 Eğitim durumunuz	04 Aylık ortalama gelir düzeyiniz	05 Mesleğiniz
( )KADIN ( )ERKEK	( )30'dan az ( )30–39 arası ( )40–49 arası ( )50 ve üzeri	( )İlkokul ( )Ortaokul ( )Lise ( )Üniversite / Yüksekokul ( )Cevap yok	( )500 TL.'den az ( )500–999 TL ( )1000–1499TL ( )1500–1999TL ( )2000 TL nin üzeri ( )Cevap yok	( )Serbest meslek ( )Özel sektör ( )Devlet memuru ( )Diğer ( )Çalışmıyor ( )Cevap yok

**B. ANKET SORULARI**

06–08 Aşağıda belirtilen hususlara katılıp katılmadığınız belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
06 Bankada hızlı işlem yapılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07 Şube temiz, düzenli ve bakımlıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
08 Şube personeli güler yüzlüdür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

09–21 Aşağıda belirtilen hususlarla ilgili memnuniyet derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
09 Şube personeli müşterilere karşı ilgilidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 Bankanın binaları ve çalışma salonları göze hoş görünümüne sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 Bankada hatasız işlem yapılmaktadır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 Bankanın hizmetleri beklentime uygundur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 Bankam genel olarak modern görüntüslü donanıma sahiptir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 Banka personelinin sorunlara yaklaşımı iyidir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 Bankada hızlı işlem yapılmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 İhtiyaçlarıma uygun çözümler bulabilmekteyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 Bankanın ürün ve hizmet çeşitliliği zengindir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 Bankanın hizmet maliyet dengesi uygundur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 İşlemlerim sırasında şubede bekleme süresi kısadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 İşlemlerde komisyon masraf oranları uygundur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21 Bankanızın genel faaliyetleri ile ilgili memnuniyet dereceniz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22	Banka ile İlişki Tipiniz (birden fazla işaretlenebilir)	23	Banka ile Çalışmayı Tercih Etme Sebepleriniz (birden fazla işaretlenebilir)	24	Çalıştığımız bu bankayı yakınlarınıza/ tanıklarınıza tavsiye eder misiniz?	25	Bu banka ile ilişkilerinizi nasıl yönlendirmeyi düşünüyorsunuz?
<input type="radio"/>	Kredi kartı kullanıyorum	<input type="radio"/>	Şube yaygınlığı	<input type="radio"/>	Evet	<input type="radio"/>	Arttırarak
<input type="radio"/>	Bankacılık hizmetleri alıyorum (Mevduat, yatırım, kredi, vb)	<input type="radio"/>	Güler yüzlü personel olmaları	<input type="radio"/>	Hayır	<input type="radio"/>	Mevcut seviyede tutarak
<input type="radio"/>	Sadece ödeme yapıyorum (Fatura, vergi, vb)	<input type="radio"/>	Kredi kartı kullanımı			<input type="radio"/>	Azaltarak
<input type="radio"/>	Havale işlemleri yapıyorum	<input type="radio"/>	Mevduat/yatırım ürünlerinde getirinin yüksek olması				
<input type="radio"/>	Hepsi	<input type="radio"/>	Ürün-hizmet çeşitliliği				
		<input type="radio"/>	Düşük kredi faiz oranı uygulaması				



**ÖZGEÇMİŞ**

**Adı SOYADI** : Emine Eda CAN  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 04.11.1984 – ANTALYA  
**Medeni Durumu** : Bekar

**Eğitim Durumu**

**Mezun Olduğu Lise** : Antalya Anadolu Lisesi  
**Lisans Diploması** : Süleyman Demirel Üniversitesi  
**Tez Konusu** : Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyeti  
**Yabancı Dil** : İngilizce

**İş deneyimi**

**Çalıştığı Kurum** : Vakıfbank Üçkapılar Şubesi  
**Adres** : Öğretmenevleri Mah. 17.Cad. Abay Sitesi No:42  
B blok 6/13 Konyaaltı/ANTALYA  
**Telefon** : 242-2299207