

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
PAZARLAMA İLETİŞİMİ PROGRAMI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ
İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: DENİZBANK VE
HALKBANK KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İPEK SUCU

081130202

Danışman Öğretim Üyesi:
Yrd. Doç. Dr. Özlem Oğuzhan

İstanbul, Temmuz 2010

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ
İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ: DENİZBANK VE
HALKBANK KARŞILAŞTIRMALI ÖRNEKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İPEK SUCU

081130202

Danışman Öğretim Üyesi:
Yrd. Doç. Dr. Özlem Oğuzhan

İstanbul, Temmuz 2010

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

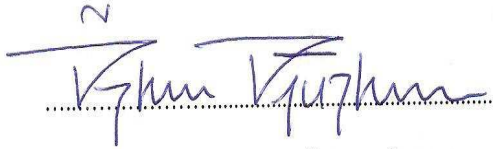
29.07.2010 tarihinde tezinin savunmasını yapan İpek SUCU'ya ait "Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi: Deniz Bank ve Halk Bank Karşılaştırmalı Örnekleri" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Peyami ÇELİKCAN
(Başkan)



Doç. Dr. Yusuf DEVRAN
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Özlem OĞUZHAN
(Üye)
(Danışman)

ÖNSÖZ

Günümüz modern yaşamında sürekli yenilenmenin ve buna bağlı olarak gelişmenin önem kazandığı tüketim çağında müşterilerin istekleri hızla artmakta ve buna bağlı olarak satış politikaları sürekli değişim göstermektedir. Bu değişim müşteriye bakış açısını değiştirmiş ve pazarlamaya yeni bir boyut kazandırmıştır. Kazanılan yeni boyutun oluşturduğu etkileşimler işletmeleri daha fazla satış için yeni stratejilere yöneltmeye itmiştir. Oluşturulan yeni stratejiler sadece yatırım muhasebesi hesabı üzerine olmak yerine daha çok iletişim üzerine olmaya başlamıştır. Etkili iletişimin müşteri ilişkilerinde başarıyı sağladığı düşüncesi bu çalışmanın oluşturulmasına sebebiyet vermiştir. Çalışmadaki amaç Müşteri İlişkileri Yönetimi stratejisinin iletişim çerçevesinde daha ideal ve etkin kullanımı için neler yapılabileceğinin tartışılmasıdır.

Öncelikle çalışmamın uygulama boyutu için tavsiyelerde bulunan değerli İletişim Fakültesi dekanımız Prof. Dr. Peyami Çelikcan'a, çalışmamın tüm oluşum süresince benimle yakından ilgilenen, bana çok içtenlikle bir arkadaş gibi yaklaşan, yoğun çalışma temposu içerisinde bana zaman ayıran ve sabırla çalışmamı okuyan, bana eksiklerimi gidermemde yön veren, iletişim alanını bana sevdiren ve benim için örnek olan çok değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Özlem Oğuzhan'a, araştırmamın yöntemi için bana yol gösteren Prof. Dr. Şahin Karasar'a, jürümde bulunan değerli hocamız Doç. Dr. Yusuf Devran'a, tüm yüksek lisans eğitimim ve çalışmam boyunca bana yardımcı olan, sorularımı yanıtsız bırakmayan, bana içtenlikle yaklaşan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Filiz Otay Demir'e, çalışmamda bana destek olan Yrd. Doç.

Dr. Nazan Haydari'ye ve Doç. Dr. Hatice Öz'e, araştırma sorularımı cevaplayan Halkbank ve Denizbank yöneticilerine, çalışanlarına ve müşterilerine, bana her zaman büyük bir anlayışla destek olan sevgili eşim Bülent Sucu'ya, kızlarım Çağla ve Damla Sucu'ya, hayatımın her anında yoluma ışık tutan babam Akil Işıl原因'a ve tüm lisans ve de yüksek lisans eğitimim boyunca kızlarımla ilgilenerek bana yardımcı olan annem Sevil Işıl原因'a teşekkürlerimi sunarım.

İpek SUCU / İstanbul, Temmuz 2010

ÖZET

Geleneksel pazarlamadan modern pazarlamaya geçişte yaşanan değişimin en önemli göstergelerinden biri olan Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) çağın vazgeçilmez stratejilerinden biri konumuna gelmiştir. Özellikle bankacılık sektöründe teknolojinin yönlendirdiği değişim, bu sektörde farklılaşma ve rekabetin de temelidir. MİY, kurumların başarılı olmaları ve fark yaratabilmeleri için “müşteri odaklılığı” gerektirir. Bu stratejiye göre, müşteri öncelikleri ilk sıradadır. Ancak bu noktada “müşteri memnuniyeti”ni kimin sağladığı sorusu ortaya çıkmaktadır. Memnuniyeti kurumun sağladığı genel kanısı yerleşiktir. Oysa memnuniyeti sağlayan temel bağın çalışanın elinde olduğu fark edilmelidir. Bu çalışmada MİY’e ilişkin iletişim akışı bir üçgen üzerine kurulacaktır. Bu üçgenin köşeleri kurum, çalışan ve müşterinin karşılıklı iletişimini işaret edecektir.

MİY, diğer kurumlarda olduğu gibi bankacılık sektöründe de belirlenen genel stratejiler ışığında uygulanmaktadır. Ancak her banka bu stratejileri kendi kurum kültürüne göre uyarlamakta ve MİY’in uygun gördüğü taraflarını kendi bünyesine katmaktadır. Bu durumda da ortaya MİY altında farklı yaklaşımlar ve farklı sonuçlar çıkmaktadır. Bu sebeple örnek olarak alınacak Halkbank ve Denizbank kurumlarında MİY departmanlarının nasıl stratejiler uyguladıkları, pazarlama yaklaşımlarını ürün ve hizmet bazında nasıl yapılandırdıkları, çalışan ve müşteriye hangi konuma yerleştirdikleri derinlemesine görüşme yöntemi ile araştırılmıştır. Ortaya çıkan sonuçların analizinde müşteri memnuniyetinin nasıl daha iyi seviyeye çıkarılabileceği üzerine öneriler getirilmiş ve çalışanların bunu sağlamada en önemli aracı olduğu sonucu çıkarılmıştır. Çıkarılan bu sonuca göre de, çalışanların MİY’in

en temel işlevi olan müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri için çalışanların müşterilerin ve bankanın kendi aralarında çift yönlü iletişim kurulması ve bu iletişim doğrultusunda karşılıklı fayda etkileşimi yaratılması yönünde oluşturulabilecek gelişkin bir MİY stratejisi için önerilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Müşteri İlişkileri Yönetimi, Pazarlama, Çalışan Memnuniyeti, Bankacılık Sektörü, Müşteri Memnuniyeti.

ABSTRACT

In the transition from traditional markets to modern marketing is one of the most important indicator of changes experienced by the Customer Relationship Management (CRM) has become one of the era indispensable strategy. Especially in technology-driven changes in the banking sector, this sector is the basis of differentiation and competition. CRM, organizations can succeed and make a difference for the "customer focused approach" requires. According to this strategy, customers are first priority. However, at this point, "customer satisfaction" in the question of who emerges to. The general opinion of satisfaction provided by institution is located. Yet in the hands of the employee's satisfaction that the basic bonds should be aware. MIY'e of this study will be established on a triangle of communication flow. Corner of this triangle of institutions, employees and customers will be pointed to the mutual communication.

CRM, as in other institutions in the banking sector in light of the overall strategy being implemented is determined. However, each bank has to adapt these strategies to their own corporate culture and CRM is deemed appropriate by incorporating their own. In this case, the medium under the different approaches and different results for CRM comes. For this reason, as an example to be taken Halkbank and Denizbank institutions CRM department, how to implement strategies that marketing approach products and services based on how the, employees and customers what position placed-depth interview methods were investigated. In the analysis of the outcomes of customer satisfaction levels out how to be beter and has made recommendations on the most important tool in insuring that the employee was

issued a result. Remove these results according to employees' CRM most basic functions, which ensure customer satisfaction to be able to employees of customers and banks among them two-way communication and this communication in accordance with mutually beneficial interaction creation in the direction of be a developed CRM strategy for the proposal to reach studied.

Keywords: Customer Relationship Management, Marketing, Employee Satisfaction, Banking Sector, Customer Satisfaction.

İÇİNDEKİLER:

ÖNSÖZ	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	xii

GİRİŞ	1
--------------------	----------

I. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE (MİY) BAŞARININ İKİ ANAHTARI: ÇALIŞAN VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	11
---	-----------

1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Anlamı ve Gelişimi	12
---	-----------

1.1.1. Uygulamaya Dönüştürülen Strateji Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	16
---	----

1.1.1.1. Teknolojik Olanaklar ve Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	20
---	----

1.1.1.2. Süreçleriyle ve İlkeleriyle Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları.....	30
--	----

1.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları ve İşletmelere Kazandırdıkları.....	36
--	----

1.2. İki Farklı Pazarlama Yaklaşımı	40
--	-----------

1.2.1. Üretim Odaklı Yaklaşım.....	44
------------------------------------	----

1.2.2. Müşteri Odaklı Yaklaşım.....	46
-------------------------------------	----

1.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Çalışan Memnuniyetinin Önemi	56
---	-----------

1.3.1. Çalışan Memnuniyeti.....	57
---------------------------------	----

1.3.2. Çift Yönlü İletişim Yönetimi:

“ Memnun Çalışan // Memnun Müşteri ”64

II. EKONOMİK VE FİNANSAL BİR SİSTEM OLAN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....71

2.1. Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimine Genel Bir Bakış.....73

2.1.1. Dünyada Bankacılığın Doğuşu ve Gelişimi.....74

2.1.2. Türkiye’de Bankacılığın Doğuşu ve Gelişimi.....80

2.1.2.1. Krizlerin Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri ve Modern

Bankacılığın Gelişimi88

2.2. Bankacılık Sektöründe Pazarlama Yöntemlerinin Değişimi.....98

2.2.1. Geleneksel Pazarlama.....102

2.2.2. Bankacılık Sektöründe Değişimin Yeni Bir Göstergesi: Müşteri İlişkileri Yönetimi İle Pazarlama.....111

2.2.3. Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetiminin Alternatif

Dağıtım Kanallarında Kullanımı.....115

2.2.3.1. İnternet Bankacılığı.....117

2.2.3.2. Telefon Bankacılığı.....122

2.2.4. Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi ile Ürün ve Hizmet Pazarlaması Uygulamaları.....127

2.2.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Bankacılık Sektörüne Getirdiği Değişen Müşteri – Çalışan İletişimi.....143

III. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE ÖRNEK BİR UYGULAMA: DENİZBANK VE HALKBANK KARŞILAŞTIRMASI.....	150
3.1. Araştırmanın Amacı.....	150
3.2. Araştırmanın Önemi.....	152
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	153
3.3.1. Araştırmanın Örnekleme.....	153
3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	154
3.3.3. Araştırmanın İşlemi.....	155
3.4. Bulguların Değerlendirilmesi.....	156
3.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi İletişim Bulgularının Değerlendirilmesi.....	157
3.4.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Ürün ve Hizmet Bulgularının Değerlendirilmesi.....	164
3.4.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Memnuniyet Bulgularının Değerlendirilmesi.....	170
3.4.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Bulguların Genel Değerlendirilmesi.....	175
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	178
KAYNAKLAR.....	186
EK 1: Derinlemesine Görüşme Soru ve Cevapları.....	203
EK 2: Kredi Kartı Başvuru Formu Örneği.....	230
EK: 3 Denizbank Broşür'le Tanıtım ve Görsel İmaj Örnekleri.....	231
EK: 4 Halkbank Broşür'le Tanıtım ve Görsel İmaj Örnekleri.....	232
ÖZGEÇMİŞ.....	233

KISALTMALAR LİSTESİ

AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
BCG:	Boston Consulting Group
BDDK:	Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu
CRM:	Customer Relationship Management
Çev:	Çeviren
DASK:	Deprem Sigortası
EFT:	Elektronik Fon Transferi
ERM:	Çalışan İlişkileri Yönetimi
MİY:	Müşteri İlişkileri Yönetimi
M.Ö.:	Milattan Önce
PDA:	Personel Digital Assistant
TKY:	Toplam Kalite Yönetimi
TUGİAD:	Türkiye Genç İş Adamları Derneği
TV:	Televizyon
v.b.:	Ve Benzeri
v.d.:	Ve Diğerleri
yy.:	Yüzyıl
3G:	Third Generation

GİRİŞ

Günümüzün en sık tartışılan ve merak edilen konularından biri haline gelmiş olan Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), teknolojiden önemli ölçüde faydalanan ve müşteri memnuniyeti sağlama çerçevesinde pazarlama faaliyetlerini arttırarak işletmeye verim sağlamayı amaçlayan bir iş stratejisidir. MİY'in anlamı ve işlevi her işletmeye ve her yöneticiye göre değişebilmekte ve bunun sonucu olarak farklı biçimlerde uygulamaya dönüşebilmektedir. Bu farklı uygulamalar kimi işletmelerde sadece MİY teknolojisi kullanılarak, kimilerinde müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünler üst yönetim tarafından belirlenerek, kimilerinde çalışanlara danışılarak, kimilerinde rekabet teşvik edilerek, kimilerindeyse fiyatlandırmalar uygun tutularak yürütülmektedir. Bunlar gibi, birçok strateji de MİY uygulamalarının içerisine girebilmektedir. Aslında MİY stratejilerinin yalnızca belirli bir kısmını uygulamaya geçirmek işletmeye gereken verimi sağlayamamaktadır. MİY bir bütün olarak geliştirilebilen bir uygulamadır. Bütün bu uygulamalar birleştirildiğinde sonuç, müşteri memnuniyetinin artması ve bunun neticesinde daha çok satışa ulaşmaktadır.

MİY'de "müşteri memnuniyeti"nin nasıl sağlanacağı konusu tartışmaya açıktır. Belirsizliğe rağmen MİY'in işletmeye verim sağlayabilmesi için müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekliliği kaçınılmazdır çünkü MİY'in getirdiği yaklaşım; üretim odaklı yaklaşımdan müşteri odaklı yaklaşıma geçiştir. MİY ürün ve satış odaklı yaklaşımı müşteri odaklı biçime çevirmiştir. Satışı sağlayacak olan müşteri odaklılık çerçevesinde müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Ancak bu memnuniyetin nasıl en yüksek seviyede tutulabileceği konusu büyük önem arz

etmektedir. Özellikle de çalışmanın kapsamında olan MİY'in en sık kullanımına ihtiyaç duyulduğu alanlardan biri olan bankacılık sektöründe bu konu önemli bir yer teşkil etmektedir. Yoğun çalışma temposu içerisinde olan, ekonomik ve finansal işlemlerin müşteriler için yapıldığı bu kurumlarda müşterilerin, iletişim halinde oldukları banka için olan düşünceleri o bankanın kurumsal itibarını yakından etkilemektedir. Bu durumun yeni müşteri ve sadık müşteri sayısı, pazarlanan ürünleri satın alma sıklığı ve buna bağlı olarak satın alınan ürün sayısı, hizmet kalitesine bakış açısı üzerinde etkileri bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi banka ve diğer kurumlarda başarının kapılarını açarken, sağlanamaması ise kapıları kapatmaktadır. Bu sebeple araştırmada örnek olarak alınacak bankalar arasında müşteri memnuniyetinin nasıl sağlandığı, uygulamada sağlanan memnuniyette ne tür farklılıklar olduğu incelenecektir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için “müşterinin talepleri”nin yerine getirilmesi yaygın bir görüştür. Ancak bu taleplerin gerçekten müşteriye mi ait olduğu ya da neye göre belirlendiği de burada son derece tartışmalıdır. Talepleri kurum mu, çalışan mı yoksa gerçekten müşteri mi belirlemektedir? Her ne kadar müşterinin kendi taleplerine göre belirlenmeye çalışılsa da aslında bunu belirleyen büyük oranda kurum ve çalışanlardır. Kurum MİY için bir takım prosedürler geliştirerek bunların çalışanlarca mutlaka uygulanmasını beklemektedir. Bu prosedürler de müşteri taleplerine zaman zaman uyum sağlayamamaktadır. Hiyerarşik düzen gereği çalışanlar da üst yönetimden gelen bu talepleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu yükümlülükleri çalışan müşteri lehine çevirebilmektedir. Özellikle de toplanan müşteri verilerinin veri deposunda mümkün olduğunca ayrıntılı ve müşteri taleplerini kapsar şekilde bulundurulması müşteri

odaklılığın gereklilikleri için son derece doğru bir adım olmaktadır. Bu bilgilerin kullanılarak müşteriye ulaşılmasından, gelen müşteriye itina ve ilgi gösterilmesinden kısaca müşteri ile olan tüm iletişimden çalışan sorumludur. Bu noktada da müşteriye kurumu yansıtacak olan yüzün çalışanlar olduğu ortaya çıkmaktadır. MİY’de, aslında müşteri memnuniyetinin sağlanması için çalışanların en önemli öge olduğunun farkına varılması, meydana gelen eksikliklerin yol açtığı başarısızlıkların ve müşteri rahatsızlıklarının bu sebepten ortaya çıkmakta olduğunun farkına varılması bu çalışmanın hazırlanmasına zemin hazırlamıştır.

Çalışanların müşteri ile kurdukları iletişimin etkinliği işletmelerin başarısını yakından etkilemektedir. Müşteri taleplerinin karşılanması yolunda etkili iletişim, özellikle bankacılık sektöründe yapılan finansal ve ekonomik işlemlerin, pazarlama faaliyetlerinin çok daha işlevsel, kuruma ve müşteriye karşılıklı fayda sağlayacak biçimde olmasını sağlamaktadır. Müşteri ile iletişim, tanıtım faaliyetleri yani bankanın tanıtım broşürleri ve televizyon reklâmları ile de sağlanabilmektedir. Bu iletişim biçimleri müşterinin ilgisini çekerek, bankaya ve banka ürünlerine müşteriye davet eder ve gelen müşteriye bankaya çalışan bağlar. Bu açıdan bakıldığında konunun kapsamının, işletme bilimi ve iletişim bilimleri arasında, birbirleri ile ilişkili olduğu görülmektedir. İletişim, çift yönlü olduğunda etki sağlayan bir kavramdır. Tek yönlü olan iletişim taraflar arasındaki diyalogu bozan ve iletişimi emir-komuta zincirine indirgeyen bir uygulamadır. MİY’in önemli eksikliklerinden biri, özellikle bankalarda bu çift yönlü iletişimin oldukça zayıf olmasıdır. Genellikle ağır basan emir-komuta zinciri müşteri taleplerinin tam olarak karşılanmasını engelleyerek müşteri memnuniyetinin azalmasına yol açan bir durumun oluşmasına meydan

vermektedir. Banka için bakıldığında, tek yönlü iletişim genelde bankadan çalışana, bankadan müşteriye, müşteriden çalışana emir ve / veya talep şeklinde olmaktadır.

Bu çalışmada iletişimde çift yönlülüğün önemi tartışılmaktadır. Bunun için üçgen biçimli bir iletişim akışı önerilmektedir. Bu akışı çalışandan bankaya, müşteriden bankaya, çalışandan müşteriye şeklinde iletişimle öneri ve taleplerin karşılanması yönünde karşılıklı bir iletişimde sağlanması gerekmektedir. Bu şekilde üst yönetimin farkına varamadığı çok sayıda eksiklik fark edilebilecektir. Müşteri talepleri, şikâyetleri, önerileri çalışan tarafından değerlendirilerek üst yönetime bildirilmesinin yanında çalışanın da fark ettiği eksiklikleri ya da verim sağlaması öngörülen fikirlerini üst yönetime bildirmesi kuruma fayda sağlayacaktır.

Müşteri ile tüm iletişimi sağlayan çalışanların, müşteriye memnun edebilmeleri için iş gücü performanslarının ve motivasyonlarının yüksek olmaları gerekmektedir. Motivasyonu yüksek bir çalışan, müşterinin memnuniyetini arttıracak ve bankanın itibarını yükseltecektir. Bu da bankanın çalışanlarının taleplerini karşılayarak, onları motive ederek, çalışma koşullarını iyileştirerek, birimlerarası iletişimi etkin kılacaktır. Ancak bankaların çalışanlarının taleplerini gerektiğince dinlememe ve çoğu zaman yerine getirmeme sorunu açıktır. Bu sorunun tartışılması ve sonuçlarının bankaya ne tür etkilerinin olabileceğinin araştırılması bu çalışmanın amaçlarındandır. Bu konuda emeğine yabancılaşan çalışan hakkında Karl Marx'a ve diğer düşünürlerin eleştirel kuramlarına da yer verilerek konu tartışılacaktır. Bu bağlamda çalışanların bankadan beklentilerinin neler olduğu ve bunların ne derece gerçekleştiği, işlerine olan motivasyonlarının nasıl sağlandığı, bankanın çalışanları

ile nasıl bir iletişim kurduğu, çalışanların işlerinden memnun olmalarının çalışma performanslarına etkileri çalışmada araştırılacaktır.

Günümüz modern satış anlayışı içerisinde MİY, ürün ve hizmetlerin müşteri talepleri doğrultusunda pazarlanmasını gerektirmektedir. MİY, geleneksel pazarlama yöntemlerini tersine, yeni bir pazarlama anlayışının doğmasını sağlamıştır. Geleneksel pazarlama ile amaçlanan müşteri taleplerini önemsemeyen çok sayıda satış yapmak, müşteri ile satış anında iletişim kurmak gibi yaklaşımlar etkinliğini büyük oranda yitirmiştir. Özellikle teknolojik yetersizlikler ile yapılan pazarlama faaliyetleri MİY'e uyum sağlamamaktadır. MİY, tüm kurumlarda ve bankacılık sektöründe yüzyüze iletişimin dışında internet ve telefon alternatif dağıtım kanallarını sıklıkla kullanarak müşterilere ulaşma sıklığını arttırmaktadır. İletişimin önemli bir aracı olan bu kanallar veri deposundaki bilgileri kullanarak daha çok müşteriye pazarlama imkânı sunmaktadır. Müşteriye önemli bilgilerin hatırlatılması, hesap ekstrelerinin gönderilmesi, kampanyalar ve tanıtım faaliyetlerinin telefon etme, mesaj ve e-posta gönderme ile yapılması müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Ancak bu faaliyetlerde eksik uygulanan bir yönün fark edilmesi çalışmanın ürün ve hizmet pazarlamasında sağlanan müşteri memnuniyeti üzerinde farklı bir düşüncenin doğmasına sebebiyet vermiştir. MİY'de alternatif dağıtım kanallarının pazarlama amaçlı sürekli kullanımı sanılanın aksine her müşteri de yeterli memnuniyet sağlayamamakta, hatta bazen rahatsızlığa da sebep olmaktadır. Özellikle müşterilere gereğinden sık ulaşma, müşterinin ilgilenmeyeceği ürünleri bu yolla pazarlama bu durumun nedenleri başında gelmektedir. Çalışmanın önemli bir boyutunu oluşturan bu konu literatür çerçevesinde ve araştırma sonuçları çerçevesinde yorumlanacaktır.

Bu çalışmada örnek olarak seçilen Denizbank ve Halkbank'ın MİY'i ne kadar benimseyerek nasıl uyguladıkları, iletişim, ürün ve hizmet, memnuniyet konularında nasıl stratejiler uyguladıklarının incelenmesi, tartışılması ve önerilerde bulunulması amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar tartışılarak bu bankalarda MİY'in nasıl daha iyi uygulanabileceği üzerine öneriler öne sürülecektir. Bu bağlamda ilk iki bölümde kullanılan metodoloji literatür taramasıyken, üçüncü bölümde derinlemesine görüşmeler ışığında örnek uygulamaların karşılaştırılması olacaktır.

İlk bölümde, MİY'in anlamının, amaçlarının, süreçlerinin, faydalarının net olarak anlaşılabilmesi için MİY genel olarak anlatılacaktır. Bu amaçla öncelikle MİY'in genel olarak tanımından ve daha sonra MİY'in gelişiminden bahsedilecektir. Burada MİY'in öncelikli amacının müşteri memnuniyeti sağlamak ve bu amacın altında yatan hedefin de satışları arttırmak olduğu belirtilecektir. MİY'in yakın bir geçmişi olmasına rağmen MİY'in müşteriye bakış açısında ve pazarlama anlayışında meydana getirdiği yenilikler ve değişimler tüm kurumları ve tüm sektörleri etkisi altına almayı başarmıştır. Bu bağlamda MİY'in müşteri odaklı yaklaşımı benimsediği ve bunu sağlamak için neler yaptığı anlatılacaktır. Bu yenilikçi anlayış çerçevesinde MİY'in bağlantılı olduğu tüm alanlarda teknolojik imkânlar da son derece yoğun ve etkin olarak kullanılmaktadır. Bu kullanım alanları başta MİY'de müşterileri bilgilerini kayıt altında tutan ve müşterileri bu bilgilere göre sınıflandıran veri ambarları ve veri madenciliğidir. Bu kapsam altında müşterilere ulaşmakta kullanılan internet yoluyla e- posta ile ve telefon ile mesaj gönderme, müşterilere telefon etme ya da müşterilerin aradığı çağrı merkezleri etkin olmaktadır. Burada bu kanalların müşterileri memnun edecek şekilde kullanılması gerektiğinden ve teknolojinin MİY'de tek yetkili olarak görülmemesi sadece bir araç olarak görülmesi

gerektiğinden bahsedilecektir. MİY'in kurumlarda başarılı uygulanmasını sağlayacak bir takım süreçleri ve ilkeleri bulunmaktadır. Süreçler daha çok müşterilerin sınıflandırılmasını kapsamaktadır. Müşterilerin sınıflandırılması müşterilere daha uygun ürünlerin pazarlanmasını sağlayacak önemli bir işlemdir. Bunun bilinmesi ve bu müşteri gruplarına göre bir yön çizilmesi kurumlara büyük zaman, maliyet ve verim avantajı sağlar. Aynı şekilde MİY ilkelerine uyulması da kurumların uygun stratejiler uygulamasında yollarına ışık tutar. MİY'in belirlenen stratejilere uygun olarak yönetilmesi kurum ve müşteriye karşılıklı verim, müşterilerle verimli ilişkiler gibi faydalar sağlar. Bu tür işlemlerin ve elde edilen faydaların neler olduğu ve bu stratejilere daha neler eklenebileceği bu bölümde ayrıntılı olarak anlatılacaktır. Ayrıca MİY'de müşteri memnuniyetinin yanında, çalışan memnuniyetinin de gözetilmesi gerekliliği tartışılacaktır. Bunun için çalışanın da taleplerinin ve önerilerinin dikkate alınarak kurulacak çift yönlü iletişimin uygulanmasının etkili olacağı savunulacaktır. Çalışanın memnun olmasının iş performansına yansıtacağı ve çalışanın müşteri ile daha iyi iletişim kurulmasını sağlayacağı, bu durumun sonucu olarak da müşteri memnuniyetinin daha iyi seviyeye geleceği belirtilecek ve çalışanın müşteriye kuruma kazandırmada, kuruma sadık duruma getirmede ve müşteri memnuniyetini sağlamada oldukça etkili konumda olduğu savunulacaktır.

İkinci bölümde, MİY'in kullanımı bankacılık sektörü üzerinden anlatılacak ve yorumlanacaktır. "Bankacılık Sektöründe MİY" çalışmanın eksenini oluşturmaktadır. Birinci bölüm ile bu bölümün açık biçimde tartışılması için bir zemin hazırlanacaktır çünkü MİY tam olarak tartışılmadan bankacılık sektöründeki uygulaması da anlaşılamayacaktır. İkinci bölümde, MİY'in bankacılık sektörünün gelişimi üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu amaçla bankacılık sektörünün tarihi

gelişimine finans, ekonomi ve MİY üzerinden bakılacaktır. Gelişim incelenirken dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmeler anlatılacak ve bu gelişmelerin birbirleriyle bağlantısı kurulacaktır. Böylelikle bu sektörde MİY'in oluşumuna temel hazırlayan tüm etkenler ortaya konularak MİY'in bu sektörde nasıl geliştiği incelenecektir. Özellikle kapitalist sistemin etkisi ile kitlesel pazarlamadan bireysel pazarlamaya geçişin göstergelerinden biri olan bireysel ve modern bankacılıkla ilgili gelişmelerin incelenmesi bankacılık sektöründe MİY hakkında ayrıntılı bilgiler sunacaktır. Bu bilgiler ışığında MİY'in kuruma, çalışana ve müşteriye sağladığı faydalar, kolaylıklar anlaşılacak ve MİY'in gereklerine uygun uygulandığında bankacılık sektörü için başarı sağlayan bir strateji olduğu savunulacaktır.

Bankacılık sektöründe ürün ve hizmetlerin pazarlaması temel bir ihtiyaçtır. Ürün ve hizmetlerin pazarlamasında kalite kadar, ürünlerin pazarlama şekli de önem kazanmaktadır. Hangi ürün ve hizmetlerin, hangi dağıtım kanalları ve tanıtım faaliyetleriyle nasıl pazarlandığı, pazarlamanın nasıl başarılı olabildiği, müşteri beklentilerinin nasıl ve ne ölçüde karşılandığı bu bölümde tartışılacaktır. Buna göre de müşteri ile iletişim kurularak müşterilerin ürün ve hizmet taleplerinin neler olduğunun mutlaka farkına varılması gerekliliği ve ancak bu taleplere uygun pazarlama yapıldığında pazarlamanın başarılı sonuca ulaşacağı savunulacaktır. Ayrıca bu konuda ısrarcı yaklaşım, yanlış ürünleri yanlış müşteriye pazarlama, kurumsal itibarı ve imajı zedeleyici muamelede bulunma gibi yapılan yanlış uygulamalara da değinilecektir. Bu bölümde son olarak MİY'in bankacılık sektöründe çalışan ve müşteri arasındaki iletişimi farklılaştığı ve daha iyi duruma getirdiği örnekler çerçevesinde anlatılacaktır.

Üçüncü bölümde, Denizbank ve Halkbank olarak bir özel ve bir kamu bankası olarak MİY uygulamaları ekseninde karşılaştırmalı örnek araştırma yapılacaktır. Araştırma derinlemesine görüşme yöntemi ile yapılacaktır. Bu yöntem cevaplayıcıya önceden hazırlanmış soruların sorulduğu ve cevaplayıcının yoruma bağlı olarak cevaplar verdiği görüşme şeklidir. Yöntemin derinlemesine görüşme olarak seçilmesinin sebebi MİY hakkında olabildiğince ayrıntılı yanıtlar alınmak istenmesi ve cevapların alt okuma ile yorumlanabilir sonuçlara imkân vermesidir. Araştırma için Halkbank ve Denizbank'ın her birinden birer MİY yöneticisi, birer MİY çalışanı ve birer müşteri seçilmiştir. Bu kişilere “iletişim”, “ürün ve hizmet”, “memnuniyet” üzerine sorular sorulacaktır. Soruları cevaplayan kişilerin cevapları karşılaştırılarak cevaplardaki çelişkiler ve uyumluluklar belirlenerek, önceki bölümlerde anlatılan ideal duruma yakınlıkları tartışılacaktır. Bu araştırmada MİY'in Halkbank ve Denizbank'da nasıl bir strateji ile uygulandığının, uygulamadaki eksikliklerin neler olduğunun ve bu eksikliklerin nasıl çözülebileceğinin, bu bankaların çalışanlarının ve müşterilerinin beklentilerini stratejileri içine yeterince almamaları memnuniyet ortamını sağlamayı ve inovasyon (yenilik) için yeterli potansiyele sahip olmayı nasıl etkilediğinin, müşteri memnuniyeti sağlama düzeylerinin Halkbank ve Denizbank arasında nasıl olduğu ve memnuniyeti sağlamak için neler yapıldığının, bu bankalarda farklı düzeyde müşteri memnuniyetini oluşmasının sebebinin hangi eksikliklerden kaynaklanabileceğinin ve neler yapılabileceğinin, bu bankalarda MİY'in ürün ve hizmet pazarlamasını nasıl biçimlendirdiğinin, bu bankalarda MİY'in iletişime olan katkılarının neler olduğunun, bu bankalarda özel banka ya da devlet bankası olmanın MİY'e etkisinin olup olmadığının cevapları aranacaktır. Araştırma amaçlarından bir de örnek olarak seçilen Halkbank ve Denizbank'ın birisinin kamu bankası, diğerininse özel banka

olması MİY'e yönelik ilgilerini nasıl etkilemiş olduğudur. Kamu bankasında devlet güvencesinin etkisinin, özel banka ise özel sermayenin çalışan, müşteri ve kurum arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği araştırılacaktır. Bu araştırma genel-geçer bir sonuca ulaşmayı amaçlamamaktadır. Amaçlanan araştırma sorularına verilen yanıtlarla bu iki bankanın MİY stratejileri, örnek uygulama olarak sonuçlarının değerlendirilmesidir.

1. BÖLÜM

I. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNDE (MİY) BAŞARININ İKİ ANAHTARI: ÇALIŞAN VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) bir pazarlama stratejisidir. Bu stratejide amaç işletmenin satışlarını arttırmak yani mümkün olduğunca fazla sayıda müşteriye ürün satarak işletmeye kâr sağlamaktır. MİY teorik olarak teknoloji ile tanımlanabilir bir sistemse de uygulamada yalnızca teknolojiyle anlaşılabilir bir sistemdir. MİY bugün pek çok sektörde, pek çok firma tarafından uygulanmaktadır. Ancak MİY’de her sektör ve her kurum istediği başarıyı elde edemez. Bunun en temel sebebi MİY’in sadece teknolojisinden yararlanmanın yeterli olacağı düşünülmesidir. “Üretim odaklı” yaklaşımdan, “müşteri odaklı” yaklaşıma geçilmesiyle, birlikte işletmeler MİY’de başarı sağlayabilmek için MİY teknolojisinin tek başına yeterli olmadığını, teknolojinin yanında müşteri odaklı olmak gerektiğinin ve müşteri memnuniyetini ön sırada tutulması gerçeğini farkına varmalıdır. Çalışmanın geneline yayılacak olan “müşteri memnuniyeti” kavramı MİY’in vazgeçilmez stratejisi olarak savunulacaktır.

MİY, stratejisini biriktirdiği müşteri verileri üzerine kurmaktadır. Kurumlar bu verilerle yalnızca ürettikleri ürün ya da sundukları hizmetlerin kalitesinin veya sadece satış odaklı yaklaşımın müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olacağını düşünmektedirler. Ancak müşteri memnuniyeti için sadece müşterilere uygun ürünleri belirlemek ve satmak yeterli olmamaktadır. Kurumun müşteri

taleplerini, şikâyetlerini ve önerilerini önemsemeden müşterilere sunduğu ürünleri pazarlaması kurum ve müşteri arasında tek yönlü bir ilişkiye neden olmaktadır. Bu da müşteri memnuniyetini sağlamaya yeterli değildir. Yeterli memnuniyetin sağlanamaması müşterilerin işletmenin müşterisi olmaktan vazgeçip, rakip bir işletmenin ürünlerini tercih etmesine sebep olabilmektedir.

Bu bölümde tartışılacak olan, müşterileri kaybını önlemek için işletmelerin tek yönlü ilişki yerine, çift yönlü iletişimi nasıl sağlayabilecekleridir. Çift yönlü iletişimin sağlanması için kurum personelinin memnuniyeti MİY'in her aşamasında dikkate alınmalıdır. Bu sebeple MİY ile pazarlama faaliyetlerinde başarılı olmak isteyen bir işletmenin önce çalışanlarının beklentilerini karşılayıp onları memnun etmesi, böylelikle kurumsal aidiyeti gelişmiş olan çalışanların müşterileri memnuniyetini sağlaması mümkündür.

1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Anlamı ve Gelişimi

MİY pazarlama stratejileri ile bilgi teknolojileri arasında köprü vazifesi görmektedir. Bu köprü günümüz serbest piyasa ekonomisinde işletmelerin küresel rekabet karşısında ayakta kalmasını sağlayan oldukça önemli bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. MİY, “*İşletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren müşteri odaklı olma kültürünü benimseten bir strateji*” (Ersoy, 2002:5) olarak tanımlanabilir. MİY uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmayı ve kârlılığı amaç edinen kavramdır “*Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle değer ve memnuniyet artırma çerçevesinde uzun dönemli ilişkiler kurmaya dayanan bir pazarlama anlayışı*” (Kotler, 2001:166) olarak tanımlanabilmektedir. Müşteriler ile kurulan uzun dönemli

ilişkiler sayesinde işletmenin devamlı müşterilerinin sayısı artmakta ve işletmeye sadık müşteriler o işletmenin ürünlerini her zaman satın alarak işletmenin değerini arttırmaktadır. Demirel MİY’i şöyle tanımlamaktadır;

“Bir işletmenin bütün bölümlerini ilgilendiren, müşterilerle ortaklık kurarak ürün ve/veya hizmetin tasarımından satışına kadar olan tüm alanlarda karar alma sürecinde iletişimin ve geri bildirim yoğun olarak kullanıldığı, işletme vizyonu ve amaçlarını, müşteri çıkarlarını aynı anda koruyarak ve optimize ederek işletme performansını müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttırmaya yönelik bir yönetim felsefesidir” (Demirel, 2006:45).

MİY, işletmeler için en önemli rekabet unsurlarından biri olarak kabul edilmesi sebebiyle, diğer işletmelerle rekabet etmenin yöntemlerindedir. MİY müşterilerin her birini tanıyarak, her bir müşteriye uygun üretimi gerçekleştirerek, onlara birebir pazarlama yaparak gerçekleştirilir. MİY’de benimsenmesi gereken strateji “yeterli sayıda müşteri ile uzun ömürlü ve verimli ilişkiler” olmalıdır. Böylece işletme, müşterisiyle ilişkisini beşikten mezara kadar sürdürmeye çaba göstererek işletmesine olan devamlı müşterilerini arttırmaktadır (Yurdakul, 210). Teknoloji, rekabet ve küresel pazarlamanın gelişmesi sonucunda günümüz müşterileri çok daha fazla sayıda ürün ve hizmet seçeneği arasından tercihlerini yapmakta ve kendilerine daha iyi hizmet veren işletmeleri tercih etmektedirler. Odabaşı’na göre (2000:29-50), müşteri ilişkileri işletme ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreçtir. MİY uygulamaları işletmelere rakiplerinden farklılaşma ve rakiplerden bir adım önde olabilme avantajını sağlayabilmektedir. MİY’in uygulamada başarıyı sağlayabilmesi için öncelikle “müşteri merkezilik” anlayışının işletmenin kültürüne yerleştirilmesi ve bu anlayışın işletmeye benimsetilmesi gerekmektedir. “Müşteri merkezilik” işletmenin ana felsefesi haline getirilmelidir (Karabacakoğlu, 2002:16).

“Strateji, rakiplerinizi on adım (yüz adım) geride bırakabilmemizi sağlayacak ve sizi “farklı” kılabilecek yöntemler bütünü. Bu yöntemlerin her biri taktik, toplamı ise strateji. CRM’e o nedenle çok farklı yaklaşmak gerekiyor. İşe müşteriden başlayan, tüm üretim ve iletişim kararlarını müşteri merkezli olarak belirleyen bir yönetim anlayışı, bir rekabet stratejisi olarak bakmak gerekiyor” (Kırım, 2001:141).

MİY’i farklı bakış açılarıyla tanımlayan bu anlatımlar birleştirildiğinde MİY’in aslında sadece bir strateji ya da teknolojik bir terim olmadığı bir yönetim felsefesi olduğu anlaşılmaktadır. MİY’in müşterinin sürekli tatmin edilmesi amacını güden bir yönetim felsefesi olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

MİY işletmeler için yeni bir kavram değildir. MİY kitlesel üretim ve kitlesel üretime bağlı olarak ortaya çıkan kitlesel pazarlama ve hızla artan nüfus karşısında işletmelerin müşterilerini ellerinde tutabilmek için müşterileriyle kurdukları birebir ilişkilerine önem vermeye başlanmalarıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Kitlesel üretim döneminde MİY satıcının müşteriye tanıyıp hakkında bilgi sahibi olduğu, müşterinin de satıcıyı tanıdığı ancak böylelikle müşteri ile satıcı arasında ilişki kurulabilen bir süreç olarak düşünülebilir. Kitlesel üretimden önce çiftçiler, tüccarlar, satıcılar, üreticiler ile müşteriler arasında bir güven ve bağlılık ilişkisi oluşmaya başlamıştır. Bu güven ilişkisi, XVIII. ve XIX. yy’da kitlesel üretime geçilmesiyle birlikte yerini kitlesel pazarlamaya bırakmıştır. XX. yy’ın ortalarında birçok yeni ulaşım ve iletişim teknolojilerinin günlük ve ekonomik yaşama girmesiyle bireyler birbirleriyle yoğun ve yaygın iletişim kurmaya başlamışlardır. Bu olumlu değişim, pazarlamanın birebir iletişimi sağlamasına olanak tanımıştır (Ersoy, 2002:4). Bu durum kitlesel pazarlamadan bireysel pazarlamaya geçişi meydana getirmiştir. Günümüzde artık müşteriler “kitleler” değil, “bireyler” olarak şirketlerin karşısına çıkmaktadırlar. MİY’in tartışılmaya başlanması 1980’li yıllara dayanmaktadır. Fakat bu dönem gerek üretim, finansman gibi konuların öncelikli tutulması gerekse sağlayıcıların

Yatırım Kaynakları Planlaması (ERP-Enterprise Resource Planing) konusuna odaklanmaları MİY’i ikinci plana atmıştır. MİY uygulamalarının canlanmaya başlaması 1996-1997 yıllarında başlamıştır. Dünya üzerinde hızla artan rekabete bağlı olarak müşteriye sürekli alternatif; ekonomik, kaliteli, kişisel mal ve hizmetler sunulması, müşteri sadakatinin ciddi biçimde azalmasına yol açmıştır. Ekonomik, kaliteli ve alternatif ürün çeşidi arttıkça müşteri artık tek bir kurumun ürünlerine bağlı kalmamaya başlamıştır. Bu durum müşteriye elde tutmak isteyen şirketlerin kâr marjlarını azaltmıştır. Kârlılığı arttırmanın temel yolu farklılık yaratmaktan geçmesine karşın, teknolojik gelişmelerin hızla genele yayılması nedeniyle ürün özelliklerinde bunu sağlamak imkânsız hale gelmiştir. Bu durumda farklılık yaratmanın ve kârlılığı arttırmanın tek yolu MİY ile pazarlamayla müşteri sadakatini sağlamaktan geçmelidir. MİY şirketlere bu avantajı sağlamak üzere yani ihtiyaç nedeniyle doğmuştur. (www.microsoft.com). MİY’in yeni strateji haline gelmesi ise son yıllarda “müşteri odaklılık” anlayışı çerçevesinde geliştirilen teknolojinin yaygınlaşmasının bir sonucudur.

MİY ile pazarlamanın nasıl bir gelişme sürecinde olduğuna bakıldığında önemi daha da net anlaşılabilir. Tüm pazarlarda rekabetin arttığı, ürünlerin pazara girme sürelerinin kısaldığı ve marjların düştüğü bir ortamda müşteriye daha etkin ulaşmak ve müşterinin isteklerini anlayarak ürün ve hizmetleri bu yönde şekillendirmek büyük önem taşımaya başlamıştır. Günümüz iş dünyasında yeni müşteriler edinmek eldeki müşteriye ulaşmaktan daha zordur. Var olan müşterinin bağlılığını korumak ve müşteri sayılarını arttırmak MİY’in çıkış noktalarından biridir. Yakın bir zamana kadar çok uluslu firmaların kullanabileceği bir kavram olarak değerlendirilen MİY şimdi her ölçekten kurumun kendi ölçeğine göre altyapısını

oluşturduğu bir hedef haline gelmiştir. Günümüzde yeni müşteriler kazanmaya çalışan şirketler var olan müşterilerini bir an için etkilemek yerine sürekli olarak memnun ve tatmin etmeye çalışmalıdırlar.

1.1.1. Uygulamaya Dönüşen Strateji Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi

MİY uygulamaları firmaların mevcut müşteriler ile sürdürdükleri ilişkiyi geliştirmek, yeni müşteriler kazanmak ve tüm müşterilerin elde tutulmasını sağlayarak satışları arttırmak amacıyla geliştirilmiştir. MİY kavramı, bilgi çağı pazarlama anlayışının bir sonucudur. Yeni iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle işletmeler ile müşteriler arasında birebir ilişki kurulması daha da kolaylaşmıştır (Çoroğlu, 2002:100). MİY'in içerisinde zaman yönetiminden satış yönetimine, e-pazarlamadan iş zekâsına ve veri paylaşımına kadar birçok fonksiyonun bir arada gerçekleştirilmesine ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçla son yıllarda hızla ilerleyen teknoloji sayesinde üretim maliyetlerinin düşmesi, mal ve hizmetlerin kolayca taklit edilmesi, müşteri sadakatinin ve marka bağımlılığının giderek azalması gibi unsurlar rekabeti ihtiyaca dönüştürmüştür. Bu sebeple yoğun rekabet koşullarında yaşayan işletmelerde farklılığın muhatabı olan insan unsuru daha da ön plana çıkmaktadır. Satış noktasında mal ve hizmetin kalitesinde ya da satış sonrasında verilen hizmetlerde müşteri ilişkileri daha fazla önem kazanmıştır (www.ito.org.tr). Müşterileri işletmeye sağladıkları katkıya göre belirli bir sıralamaya tabi tutmak ve müşterileri işletmeden beklentilerine göre farklılaştırmak müşterileri elde tutmanın en önemli aşmalarından biridir. MİY uygulamalarında müşterilerin farklılaştırılması işletmeye en çok verimi sağlayacak olanaklardandır (Kırım, 2001:162,163). Sektörü ne olursa olsun firmalar için rekabet edebilme gücü her zaman farklı olmayı gerekli

kılmıştır. Farklılaşmanın en önemli yollarından birisi olarak müşteri ilişkileri gösterilmektedir. Müşterilerin devam eden ilişkisi, müşteri sadakati ve artarak devam eden satın alma davranışları, güçlü rekabet koşullarında şirketleri koruyacak değerlerdir. Müşteriler ile ilişkiler ne kadar geliştirilirse müşteri sadakati de o ölçüde sağlanacaktır.

“Yeni ekonomi diye adlandırılmaya başlanan ve radikal ölçülerde değişmiş ve değişmekte olan iş dünyasında çok bariz iki önemli gelişme ön plana çıkıyor. Bunlardan birincisi” ürün bazlı” stratejilerin geçerliliğini büyük ölçüde yitirmesi ve değer yaratma sürecinin temel taşının ürünün-dışına taşınması. Yani, değer yaratmada odaklanma sürecinin özellikle marka, süper çözümler vs. gibi ürünün kendisi değil, komşusuna gitmesi. Ama bunlardan daha da önemlisi, müşteriye nasıl ve ne şekilde ulaşabileceği, onlarla kalıcı ilişkilerin nasıl kurulacağı kurulabileceği ve sadakat yaratılabileceğidir” (Kırım, 2001:50).

“Müşteri destek birimlerinin faaliyetlerini yürütebilecekleri altyapının oluşturulmasında gerekli olan en önemli unsurlardan biri ise müşteri bilgi sistemidir” (Özgener, 2001:417). Müşteri bilgi sistemi müşteri merkezli hizmetlerin kalitesini ve uygulanabilirliğini arttırmaktadır. Ayrıca, işletmelerin ve markaların saygınlığını güçlendirmektedir (Özgener, 2001:417).

“Etkin müşteri bilgisi yönetimi, hem müşterilerle doğrudan etkileşimden ortaya çıkan açık ve yüzeysel bilgiyi hem de şirketin müşteri hizmet personelinin kafasında ve müşterilerin kendinde zımnen varolan derin, yerleşmiş müşteri bilgisini işe koyacaktır” (Cole; Aktaran Wayland 2000:46).

Günümüzün giderek zorlaşan rekabet ortamında MİY her geçen gün boyut değiştirmektedir. Müşterilerine daha iyi hizmet sunmak isteyen kurumlar elektronik ortamlarda müşteri bilgi akışını kontrol etmekte, istedikleri an bu bilgilere ulaşım analiz ederek rekabet ortamında fark yaratmak üzere bir adım öne geçmektedirler. Müşteri ilişkilerinde şirketler etkin bir şekilde müşterinin markaya olan bağlılığını, tatminini ve şirketin kârlılığını artırma stratejilerini gerçekleştirmek için müşteri bilgilerinin güncel ve erişilebilir kılarak kapsamlı raporlar ile müşterileri kârlılığı, satın alma alışkanlıkları, pasif müşterileri iade ve şikâyetlerle ilgili bilgilere ulaşım kampanyaları ve kaynakları biçimlendirmeye destek olmaktadır (Kırım, 2000:150).

Hangi sektörden olurlarsa olsunlar işletmelerin MİY stratejilerini doğru kavrayabilmeleri için şu mottoyu içselleştirmiş olmaları gerekmektedir: “Her müşteri ayrı bir değer taşır.” Yönetimden başlayarak, satış görevlilerine kadar uzanan skalanın içindeki herkes bu mottoyu benimsemelidir. MİY’i uygulamaya başlamadan önce konuyla ilgili geniş bir araştırma yapılması gerekmektedir. MİY’i tam olarak algılamak, uzantılarını görebilmek, altyapı çalışmalarına başlamadan önce yöneticilerin vizyonlarını geliştirmeleri açısından çok önemlidir. Bir MİY uygulamasından neler istediğini bilen bir yönetici güvenli bir veri tabanı oluşturmaktan satış sonrası hizmetlere kadar uzanan geniş bir çerçevede bugün ve yarın nelerin değişebileceğini iyi analiz edebilmektedir. Başarılı bir MİY projesi kurum kültürünü ve kurum vizyonunu tümüyle değiştirebilmekten ya da geliştirebilmekten geçmektedir. MİY teknolojileri belirlenmiş ihtiyaçlara paralel kullanılmalıdır. MİY uygulamaları, çağrı merkezleri gibi günümüzde yaygın olarak oluşturulmaya çalışılan hizmet noktalarında da başarıyla kullanılmaktadır. İnternet ile bütün dünyaya, iş ortaklarına ve kurumlara her an ulaşılmaktadır. Bu sayede verimli organizasyonların kurulması ve yüksek müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır.

MİY’in başlangıç noktasını müşteri tanımlamak aşaması oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmeler müşteriler hakkında olabildiğince ayrıntılı şekilde bilgi toplayarak müşterileri tanımlanmalıdır. Müşteriler hakkında elde edinilen bilgiler yoluyla müşterileri alt bölümlere ayırmak ve bu bölümleri de verimlilik durumlarına göre bölümlendirmek gerekmektedir. Günümüzün giderek yoğunlaşan rekabetçi piyasalarında müşterileri hakkında en ayrıntılı bilgilere sahip olan ve bu bilgileri değerlendirip her bir müşterisine özel pazarlama stratejileri geliştiren işletmeler rekabetçi konumlarını sürdürebileceklerdir. (Kırım, 2001:60-63). İşletmeler açısından

müşterinin tanımlanması oldukça temel ve önemli bir konudur. Müşterilerin tanımlanması demografik bilgilere göre yapılmaktadır. Bu alanda araştırma yapılırken yaş, cinsiyet, meslek, gelir durumu gibi değişkenlerin yanında müşterilerin yaşam biçimleri, alışkanlıkları, tercihleri ve beklentileri gibi ayrıntılı bilgiler öğrenilmeye çalışılır (Odabaşı, 2000: 23). Müşteriler, her türlü ürün ve hizmet alımlarında işletmelerin eline büyük önem taşıyan ve ileride de kullanılmasına olanak sağlayacak birtakım bilgiler sunmaktadır. Bu bilgilerde kişilerin yaşam biçimleri, satın alma eğilimleri, tüketim alışkanlıkları, sunulan hizmet kanallarını kullanıp kullanmamalarına ilişkin konular yer almaktadır (Odabaşı, 2000:23; Aktaran Gel, 2002). MİY sürecinin bu aşamasında müşteri hakkında edinilen bilgilerle her müşteriye ne tür hizmet pazarlanacağı konusunda yararlanılmaktadır. Bunun sonucunda, müşterinin gereksinimlerine gereken çözümleri sağlamak güç olmayacaktır.

Müşteri bilgi sistemi sayesinde müşteri ile iletişime geçildiği andan itibaren müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi, müşteri bilgilerinin tüm çalışanlarla paylaşılacağı bir sistem kurulması işletme açısından büyük önem taşımaktadır (Polat, 1998:68). Müşteriyi merkeze almak isteyen bir işletmenin MİY süreçlerine ve MİY teknolojisine büyük itina göstermesi gereklidir. İşletmelerde müşteri bilgi sisteminin kurulması ile müşterilerin tercihleri, tatmin düzeyleri, yeniden satın alma istekleri, kullandıkları ürün ya da hizmeti başkalarına önermeleri, taleplerini değerlendirme ve müşterileri anlayabilme olanağı yaratılır. Bu sebeple müşterilerle düzenli ilişkiler kurmak ve müşteri sadakatini sağlayabilmek için bilgi kaynaklarını artırmaya çalışmak, işletmede bulunan tüm çalışanları bilgi toplama sürecine dahil etmek, elde edilen bilgilerin ihtiyacı olanlara rahatlıkla ulaşmasını

sağlamak gereklidir (Odabaşı, 2000:183). Küresel rekabet ortamında işletmelerin başarısı, müşterilerin beklentilerini karşılamalarına ve müşteri memnuniyetini sürekli olarak sağlayabilmelerine bağlıdır (Tekin v.d., 2006:200). MİY stratejisi, “kısa, orta ve uzun vadeli” olarak üç dönemde hazırlanabilmektedir. Kısa dönem içinde yaşanmakta olan yılı, orta dönem gelecek yılı ve uzun dönem ise gelecek üç ya da beş yılı kapsamaktadır. Kısa dönem, önemli ihtiyaç olan mevcut müşteri ilişkileriyle ilgili temel sorunların çözümüyle, orta dönem hedeflere ulaşmak için çalışanlarda duyulan özelliklerin çeşitlendirilmesiyle, uzun dönem ise çalışanın ve müşterilerin ilişkilerine yönelik konuların geliştirilmesiyle ilgili stratejik planların yapılmasını kapsamaktadır (www.microsoft.com.tr). MİY uygulamalarının bu dönemler içerisinde işletmenin farklılaşması, çalışanların motivasyonun sağlanması, müşteri bilgi sistemlerinin müşteri isteklerinin tatmini ve müşterilerin memnun edilmesi için kullanılması MİY’in başarıya ulaşmasını sağlayacaktır.

1.1.1.1. Teknolojik Olanaklar ve Müşteri İlişkileri Yönetimi

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan hızlı değişimler, özellikle internet kullanımının yaygınlaşması işletmeleri ve işletmelerin iş yapma şekillerini de etkilemiştir. Son yıllarda internetin birçok alanda etkin bir şekilde kullanılması, özellikle müşterilerle gerçek zamanlı etkileşime olanak tanınması nedeniyle MİY uygulamalarında önemli bir katkısının olduğu görülmektedir. Rekabet gücünün artırılması için kurumların müşterilerle ilgili süreçlerinin ve verilerinin sürekli bir biçimde incelenmesi ve buna paralel olarak iyileştirme faaliyetleri için stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Başarılı işletmeler satış performanslarının artışı, müşteri hizmetlerinin mükemmelliği ve müşterileri ile ilişkilerinin gelişmesi için sürekli

olarak çaba harcamaları gerekmektedir. Teknoloji MİY'in vazgeçilmez bir parçasıdır. MİY yazılımı ise MİY felsefesini uygulamak için temel bir araçtır.

MİY için müşteri bilgileri veri ambarı ve veri madenciliği aracılığı ile depolanmakta ve bu bilgiler analiz edilmektedir. MİY'in bu fonksiyonu "Analitik MİY" olarak adlandırılmaktadır. MİY ilişkilerini geliştirmek için gerekli olan bilgiler, "veri ambarı (veri deposu)" adı verilen ortamlarda bulundurulmaktadır. Veri ambarlarının amacı işletme için gerekli olan bilgileri elde etmek, analitik veriler sunmak ve raporlamalar yapmaktır. Veri ambarı uygulaması çok sayıda kaynaktan gelen bilgiyi bir araya toplayabilen bir sistemdir. Veri ambarları bu toplanan bilgiler arasında ilişkiler kurar ve aynı zamanda birtakım karşılaştırmalar yaparak yeni bilgilerin ortaya çıkmasına olanak tanır (Elbaşıoğlu, 2001:65,66). Veri ambarları işletmelerin müşteriler hakkında elde edilen bilgileri değerlendirmekte ve bu bilgileri her zaman kullanabilecekleri sistematik bir altyapıya dönüştürmektedir (Aytekin, 2002:181). "*Veri madenciliği, yararlı modeller ve yöntemler ortaya çıkarmak için, geniş miktarlardaki verilerin, otomatik ya da yarı otomatik yöntemlerle, araştırılması ve analiz edilmesi sürecidir*" (Berry, Linoff, 2000:7). "Veri madenciliği" geleceğe dönük öngörülerde bulunmak ve bir model oluşturmak amacıyla bir veri tabanındaki veriler arasında benzerlikleri ortaya çıkarmaya yönelik bir tekniktir. Veri madenciliği araçları kullanılarak işletmelerin daha etkili ve daha tutarlı kararlar alması mümkün olmaktadır. Günümüzde işletmelerin en önemli değerlerinden birisi sahip olduğu veri birikimidir. İletişim kanallarının sayısının her geçen gün artmasıyla birlikte işletmelere akan veri miktarı da oldukça büyük boyutlara ulaşmaktadır. 1970'lerin başlarında yalnızca veri toplama düzeyinde olan çabalar teknolojik gelişmelerin desteği ile 1990'lı yıllarda veri ambarlarına ve karar destek sistemlerine ulaşan bir

gelişim süreci göstermiştir. Günümüzde ise, verilerin analizi anlamında veri madenciliği uygulamaları ön plana geçmiş bulunmaktadır. Veri madenciliği araçları yardımı ile veriler içindeki gizli kalmış kalıpların ortaya çıkarılması da mümkün olmaktadır. Bu kullanıma örnek olarak, satışların analiz edilerek birlikte satın alınan ürünlerin neler olduğunun belirlenmesi örnek verilebilir. Müşterinin öneminin arttığı, işletmeye ulaşan verilerin yüksek boyutlara ulaştığı ve bu verilerin doğru analizinin kritik bir başarı faktörü haline geldiği günümüz iş dünyasında veri madenciliği araçları işletmelere önemli fırsatlar sağlamaktadır (www.microsoft.com.tr). Bilgisayar, internet ve iletişim teknolojilerini kullanarak müşterilerle ilişkide bulunan şube, internet sitesi, çağrı merkezi, bankaların ATM makineleri, kredi kartı harcama noktaları ile müşteriler hakkında veri toplayarak bu verileri veri ambarlarına taşıyarak ve veri madenciliği uygulamalarıyla etkin bir pazarlama stratejisi izleyebilmektedir. Yeni teknolojiler sayesinde çok sayıda müşteriyle birebir ilişki kurabilmek bugün mümkün hale gelmiştir. Müşteri verilerinin kolay erişilir olması ve güncel tutulması hem işletmelere hem de müşterilere zaman kazandıran ve işletmelerin maliyetlerini azaltan önemli bir gelişmedir (Polat, 1998:68).

Günümüzde işletmeler pazar payı kavramından müşteri payı kavramı üzerine odaklanmaya başlamışlardır (Kotler, 2001:19). Veri ambarları oluşturulurken işletmelerin kültürel yapısından kaynaklanan sorunlarının en aza indirilmesi gerekmektedir. İşletmelerde veri ambarları oluşturulurken “müşteriler kimlerdir?”, “müşteriler nerede yaşıyorlar?”, “işletme için en verimli olanları hangileridir?”, “hangi müşteri grupları benzer ürünleri satın almaktadır?”, “müşterilerin ortalama geliri ne kadardır?”, “neden bir ürünün satışları planlanandan daha düşük gerçekleşmektedir?” sorularının cevapları aranmalıdır. Günümüzde işletmeler,

müşterilerini çok iyi tanımadıkları için teknolojik avantajlardan tümüyle yararlanamamaktadırlar. Toplanan veriler, yetersiz ve niteliksiz olduğunda işletme müşterileri hakkında yanlış yargılara sahip olmaktadır. Ayrıca veriye sahip olmak tek başına yeterli değildir, aynı zamanda bu verileri etkin bir şekilde kullanmak ve yönetmek gerekmektedir (Özgener, 2001:417).

MİY teknolojisi temelde müşterilerle ilişkileri teşvik etmek, sözleşmeler yapmak ve eldeki tüm temas bilgilerini düzenlemek, müşteri ve müşteri adayları ile ilgili yapılan tüm iletişimlerin güncel ve detaylı kayıtlara ulaşabilmek için düzenlenmiş bir bilişim sistemidir. MİY teknoloji sistemi müşterilerin rakiplerle olan faaliyetlerini, geçmiş kayıtlarını, ilgili tüm temas ve adres bilgilerini modül dahilinde saklamayı sağlamaktadır. MİY teknolojisinin esnek veritabanı yapısı, müşterilerle ilgili kaydı tutulmak istenen her türlü bilgiyi depolamaya olanak sağlamaktadır. Müşterinin tanımlanmasında müşterinin sadece adres bilgileri ile kimlik bilgileri yeterli olmamaktadır. MİY teknoloji sisteminde şirketlerin müşterileri ile aralarındaki iletişim kanallarının sayısı arttıkça bu kanallarla ilgili stratejileri arttırmak, gelen ve giden veri ve iletişim trafiğini kayıt altına alıp saklayabilmek daha da önem kazanmaktadır. Verilerin ve iletişimlerle ilgili detayların (e-posta, telefon, faks, mektup ve web sitesine olan erişimler gibi) kaybolması müşteri ilişkilerine olumsuz etkiye sebep olabilmektedir. Bu nedenle kayıt edilen bütün veriler kaybolmaması için yedeklenmektedir. MİY teknoloji sisteminin çok seçenekli cevaplayabilme, ağırlık kriterleri ve yoruma açık cevapların yer aldığı kullanıma hazır anketler sistem tarafından üretilebilme, adres verilerinin belli bir alt-grubunu hedef alacak şekilde uygulanabilme, anket analiz sonuçları grafiksel olarak görüntüleyebilme ve sonuçları müşteri tabanlı olarak incelenebilme gibi özellikleri

bulunmaktadır. MİY teknolojisi entegre olarak çalışan hizmet işlem özelliği sayesinde geliştirilmiş müşteri hizmetleri müşteri memnuniyeti ve sadakati için en ideal platformu sunmaktadır. İşletmenin sipariş kabulünden uygulama, teslimat, faturalama ve satış sonrası hizmetlerine kadar tüm özellikler MİY teknolojisi ile yürütülebilmektedir. MİY teknolojisi ile çeşitli müşteri ile temas ve karşılaşma noktalarında yürütülen tüm bu işlemler “Operasyonel MİY” olarak adlandırılmaktadır. MİY teknolojisi operasyonel işlemlerin çok daha kolay ve hızlı yapılmasını sağladığı için işletmelere büyük avantaj sağlamaktadır. Diğer bir MİY fonksiyonu da “İşbirlikçi MİY”dir. İşbirlikçi MİY’de müşteri bilgileri çeşitli iş ortakları, kanallar ve tedarikçilerle paylaşılır. Paylaşılan bilgiler internet, cep telefonu ve çağrı merkezleri aracılığı ile bu paydaşlar tarafından da kullanılır (www.microsoft.com.tr). Daha çok kurumun yeni müşteriler kazanmasını sağlayan İşbirlikçi MİY uygulamaları her müşterinin hoşuna gitmeyebilmekte ve hatta rahatsız edebilmektedir. Bu sebeple bir kurumun müşteri bilgilerini alırken bu bilgileri iş ortakları, kanallar ve tedarikçilerle paylaşıp paylaşmayacaklarını sormaları müşteri memnuniyeti açısından çok yararlı olacaktır.

MİY teknolojisi, daha iyi hizmet sağlamak için mobil cihazlar (cep telefonları ve PDA cihazları) ile entegre edilebilmekte ve böylece kurumun sahadaki dış personeli sisteme giriş yaparak verilere doğrudan erişebilmektedir. Veri ambarı olarak görev yapan merkezi veri depolama işlevi pazarlama, çağrı merkezi, satış ve hizmetler arasındaki faaliyetlerdeki koordinasyonun verimli ve kolay bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (www.ias.com.tr). Müşteri isteklerinin değişimi, ortaya çıkan pazarlama teorileri ve mevcut teknolojilerin birleşimi işletmelerin müşteriyle bağlantıların şeklinde önemli bir değişimin altını çizmektedir (Cyr, 2000:51-54). Bu

değişim internet, mobil cihazlar, çağrı merkezi gibi bilgi teknoloji araçlarının MİY'in pazarlama amaçlı kullanılmasına yardımcı olmasıdır. İnternet yeni müşterilerin bulunması, müşterilerle doğrudan iletişim kurulması, müşteri bilgilerinin toplanması gibi avantajları sağlayan MİY uygulamalarında sıklıkla kullanılan önemli bir araçtır (Çoroğlu, 2002:104). İnternetin oldukça az bir maliyetle hızlı bir şekilde çok sayıda müşteriye ulaşma olanağı sağlaması interneti bugün vazgeçilmez bir pazarlama aracı yapmıştır. İnternet ile dünyanın her yerindeki potansiyel müşterilere anında bilgi sağlanmaktadır (Özturan ve Roney, 2004:259). İnternet aracılığı ile mevcut ya da yeni müşteri adaylarına e-posta yolu ile ulaşılmaktadır. E-posta ile müşterilere pazarlanmak istenen ürünün tanıtımı yapılabilmektedir. Ürünün yanı sıra işletme kendi reklâmını da internet aracılığı ile gerçekleştirebilmektedir. İşletme ulaştığı müşterilere işletmesinin özelliklerini, ürünlerini, hizmetlerini anlatabilir ve müşterilere telefon, e-posta ya da ulaşım adreslerini de vererek müşterilerin kendilerine ulaşabilmelerini sağlayabilmektedir.

Cep telefonu veya diz üstü bilgisayar gibi herhangi bir mobil cihazın MİY sisteminde kullanılması yeni satışlar yapma oranını, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttırmaya yardımcı olmaktadır (Çoroğlu, 2002:104). MİY aracılığı ile mobil cihazlarda genellikle telefon aracılığı ile müşterilere ulaşılmaktadır. Mobil cihazlar ile iletişimde müşteriler hatırlanarak müşteri memnuniyeti kazanılmaya çalışılmaktadır. Günümüzün ağır rekabet koşulları altında şirketler sadece yeni müşteri kazanmayı yeterli bulmamaktalar. Mevcut müşterileri elde tutmak, onları memnun edecek hizmet ve uygulamalara imza atmak, müşterinin doğum gününde isme özel kısa mesaj ya da animasyonlu bir MMS göndermek gibi ince düşünülmüş hoşluklar da büyük önem taşımaktadır. Gelişen teknolojiyle birlikte MİY'de boyut

değiştirmiştir ve mobil MİY müşterilerin hayatına girmiştir. Günümüzde cep telefonu ya da PDA gibi mobil cihazlar aracılığıyla güncel müşteri bilgilerine her an her yerden ulaşabilmek mümkün olmuştur. Bu tür mobil MİY çözümleri, çalışanlara işletme müşterileriyle olan ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yönetme fırsatı sunmakta ve farklılaşmanın önünü açmaktadır. Mobil MİY ile kampanya, kutlama ya da duyuru mesajları göndermek isteyen şirketler toplu mesajlaşma çözümleri ile kısa süre içinde binlerce kişiye ulaşmayı sağlarken, 3G'yle birlikte müşterilerin yaşamına giren toplu video gönderebilme olanağı da şirketlere pek çok fırsat yaratmaktadır. Her müşterinin cep telefonu sahibi olduğu ve cep telefonuna gelen mesajların mutlaka okunduğu düşünöldüğünde, toplu mesajlaşma çözümleri müşteriye ulaşmada en kolay ve en etkili yöntemlerden biri olarak öne çıkmaktadır. şirketler bu sayede hem kısa zamanda mesajlarını iletmekte hem de iletişim maliyetlerini düşürmektedir. Kampanya, kutlama ve duyuru gibi birçok iletişim ihtiyacının mesajlarla karşılanması memnun müşterilerin yaratılmasında büyük önem taşımaktadır. Toplu mesajlaşma çözümleri sayesinde mesajlar aynı anda binlerce kişiye ulaştırılabilirken, gönderen olarak şirketin adının görünmesi de iletişimin etkisini arttırmaktadır. Mesajların belirlenen tarihte ulaşmasının sağlanabildiği bu çözümlerle farklı kişilere farklı içerikte mesajlar gönderilebilmekte ve mesajların ulaşıp ulaşmadığı raporlanabilmektedir (www.aksamhaber.com). Bu şekilde müşterilere ulaşım, hizmette kaliteyi sağlamaktadır.

Yüksek geri dönüş oranlarıyla dikkat çeken pazarlamanın yeni şekli mobil pazarlama, marka imajına sağladığı olumlu katkılarla MİY'de kullanılan etkin yöntemlerin başında gelmektedir. Mobil pazarlama çözümleri geniş kitlelerde marka bilinirliği yaratılmasında ve müşteri bağlılığının arttırılmasında

kullanılmaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetlerin satış miktarlarına, pazar payına, marka algısına ne kadar katkısı olduğu da oranlanarak ölçümlenebilmektedir. Hedef kitle yaş, cinsiyet, gibi ana verilerin yanı sıra cep telefonu kullanım alışkanlıkları, kullanılan servisler, geçmiş mobil pazarlama kampanya katılımları da incelenerek belirlenebilmektedir. Aslında mobil MİY'in esas amacı müşterileri hoşnut tutarak yeni satışlar yapmaktır. Bunun sebebi telefon ile müşterilere ulaşma olasılığının ve MİY personellerinin aradıkları müşterileri ikna edebilme olasılıklarının daha fazla olmasıdır. Ancak bu şekilde ulaşımdan herkes memnun olmayabilmektedir. İşletmelerin müşterilerinden aldıkları kişisel bilgilerle müşterilere sürekli ulaşılarak onlara pazarlama amacıyla kullanılması müşterileri rahatsız edebilmektedir. MİY'in bu şekilde anlaşılmasını en az seviyeye indirebilmek için çalışanlara büyük iş düşmektedir. Müşteriler arandıklarında MİY personelleri ile muhatap oldukları için çalışanların müşteri ile nasıl bir iletişim içerisine girdikleri önem taşımaktadır. Bu amaçla müşterileri bölümlere ayırmalı, hangi müşterinin ne tür özellikler taşıdığı kayıtlarda tutulmalıdır. Israrla "hayır" diyen müşterilere devamlı ulaşarak onlara ürün pazarlanmak istenmesi bu müşterileri o işletmeden gittikçe soğutabilmektedir. Bu yüzden aranmaktan daha hoşnut olan ve pazarlamaya olumlu bakan müşterilere daha sık ulaşmak daha faydalı olacaktır. Müşterilerin bu özelliklerinin yanında müşterilere ulaşan çalışanların ses tonunun mutlu olması, kendilerini gerçekten işine vererek ürünü pazarlamaya çalışması, pazarladığı ürüne ya da hizmete inanmaları pazarlanan ürüne hiç ihtiyacı olmayan, satın almayı düşünmeyen birinin bile çalışanın olumlu havasından etkilendiği için o ürünü satın alması, başkalarına tavsiye etmesi ve o işletme ile irtibatının devam etmesi sağlanabilmektedir.

Diğer bir bilgi teknoloji aracı olan çağrı merkezleri müşteri hizmetleri açısından çok önemli bir kanaldır. Çağrı merkezleri de yine mobil cihazlar gibi müşteri memnuniyetinde önemli bir yere sahiptir. Çağrı merkezleri, müşterilerin sorularını cevaplamak, ihtiyaçlarını karşılamak ve sorunlarını çözmek amacıyla kullanılır (Çoroğlu, 2002:104). Özel banka ve finans kuruluşları, otobüs firmaları bu merkezlerden sıkça yararlanmaktadırlar. MİY teknolojileri denilince akla ilk önce çağrı merkezleri gelmektedir. Bazen MİY personelleri müşterilere ulaşmaktadır, bazen de müşteriler MİY personellerine ulaşmaktadırlar. Çağrı merkezlerini genelde müşteriler arayarak sorunlarının çözülmesi istemektedirler. Bir çağrı merkezinde yapılan işin içeriğine ve ihtiyaca göre sesli yanıt sistemi de olabilmektedir. Sesli yanıt sistemi, müşterin çok basit fakat devamlı gündeme gelen sorularını canlı insan yerine sesli yanıt sistemi ile cevaplamayı sağlamaktadır. Böylece çok basit işler için eleman çalıştırmaya gerek kalmamakta ve mutlak verimlilik artışı sağlanmaktadır. Bu yöntem şirketlere verimlilik ve maliyet avantajı sağlamakta ancak müşterileri her zaman tatmin etmemektedir. Müşteriler genellikle çalışanlar ile çift yönlü iletişim kurabilmek istemektedirler. Bu durumda da yeterli eleman çalıştırılması ve çalışanların davranışlarının düzgün, iletişimlerinin etkili olması çok önemlidir. Müşteri çağrı merkezini her aradığında istekleri ne kadar karşılanıyor, sorunları ne kadar çabuk çözülüyorsa o müşteri o işletmeden o kadar memnun kalmaktadır. MİY teknolojileri müşteri isteklerini karşılayacak şekilde kullanıldığında müşterilere ve işletmelere büyük kolaylıklar ve avantajlar sağlamaktadır. MİY yazılımlarına büyük yatırımlar yapılması MİY'e verilen önemi ve MİY'den beklenen beklentileri göstermektedir. Ancak MİY için en yüksek teknolojinin seçilmesi ve bu teknolojiye yüklü yatırımlar yapılması yeterli değildir. İşletmenin ve personelin bu değişime hazır olmaları gerekmektedir (Peppers, 2002:5).

Çoğu işletme için MİY teknolojisi tek başına yeterli gibi görünmektedir. Ancak bu düşünce büyük bir yanılgıdır, rehavettir çünkü MİY teknolojisini kullanmak MİY felsefesini uygulamada sadece bir araçtır. MİY teknolojisinden çok fazla şey beklenmektedir. MİY uygulamalarıyla verim arttıkça teknoloji üzerine eğilme gereği hissedilmekte, MİY sürecinin neredeyse tamamı teknolojiye indirgenmektedir. MİY uygulamasında başarıyı sağlayacak olan teknolojinin akıllıca kullanımı ile etkili bir satış sürecinin birlikte oluşturulmasıdır. Eğer süreç temelde kusurlu ise teknolojinin bu sürece katkısı da az olacaktır. Bilinçsizce sürekli müşterilere ulaşmak müşteriler üzerinde her zaman olumlu bir etki yaratamamaktadır. Dolayısıyla, araçları seçmeden önce amacın net olarak bilinmesi gereklidir. Bu sebeple de bir yandan MİY teknolojisinin sağladığı kolaylıklarından faydalanırken diğer yandan da MİY teknolojisi ile ulaşılan müşterilerin nasıl memnun edilerek işletmenin devamlı müşterisi haline getirilebileceği üzerine yöntemler geliştirmesi üzerine düşünülmesi gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek içinde organizasyonun tüm çalışanları müşteri memnuniyeti üzerine odaklandırılmalıdır. MİY sektörünü uygulayanlar ve uygulamayı düşünenler, ürünler, işbirlikleri her geçen gün gelişmekte, MİY'e bakış açılarından uygulamaya kadar ciddi bir değişim yaşanmaktadır. Geleceğin başarılı şirketlerinin bugün doğru karar vermiş ve uygulamış şirketleri olacağı aşikârdır. Değişimi geçiren şirketlerin yeni iş dünyasına uyum problemleri olmayacak, değişimden uzak duranlar ise gelecekte hatırlanmayacaklardır. Öte yandan bu düşünce ancak uygulamada yerini alırsa başarılı olabilmektedir. MİY'in insan boyutu başarının anahtarı veya başarısızlığın en önemli nedeni haline gelebilir. Değişim önce insanların düşüncelerinde sonra uygulamalarında olmazsa ve değişimin olumlu olacağı tüm çalışanlarca kabul edilmezse yapılacak hiçbir teknolojik veya operasyona dönük

değişiklik ile MİY’de başarıyı sağlayamayacaktır. MİY uygulamasının başlangıç noktası için öncelikle etkin bir müşteri stratejisi geliştirilmelidir. Bu strateji ile kurumun nasıl müşteriler istediği, bu müşterileri nerede bulacağı, müşteri hizmetlerini nasıl sunacağı ve hedef müşteri profili dışındaki müşterilere karşı ne yapılacağı önceden belirlenmelidir. Stratejiler müşteri taleplerine göre düzenlemeli, ürün değil müşteri odaklı olmalıdır.

1.1.1.2. Süreçleriyle ve İlkeleriyle Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları

MİY’in uygulanabilmesi için bir takım süreçlerden geçilmesi ve bu süreçlerden geçerken de bir takım ilkelere uyulması gerekmektedir.

“CRM süreci, öncelikle müşterileri dinlemekle, nasıl bir şirket ve bu şirketten nasıl bir ürün ve bu ürünün hangi şekilde ulaştırılmasını istediklerini anlamakla işe başlar. Strateji genel olarak ortaya çıkınca, müşterileri mikrosegmentlere ayırmak ile devam eder. Ardından kârlı olan veya olabileceklerle hiçbir zaman kârlı olamayacağını düşündüğünüz müşterileri belirlemekle sürer. Bu, zarar getiren ya da kâr getirmeyecek olan müşterileri rakiplerimize göndermek çok daha akıllı bir yöntemdir. Bunun ardından bu farklı mikro-segmentlerdeki her kademe müşterinin ihtiyaçları, nasıl bir hizmet bekledikleri vs. konularında elde edilebilecek tüm detaylı bilgileri elde etmek, proses etmek ve bunları her birey müşteri için çok hızlı ulaşılabilecek şekilde saklamakla devam eder” (Kırım, 2001:52).

MİY’in asıl amacı müşterileri memnun etmek, eldeki müşterileri işletmeye bağlı tutmak ve işletmenin satışları arttırmak olduğuna göre işletmelerin MİY uygulamalarını hayata geçirebilmeleri için dört süreci gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu süreçler; “müşteri seçimi”, “müşteri edinme”, “müşteri koruma” ve “müşteri derinleştirme”dir. Bu süreçler ile müşteriyi tanımaya ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışan, ona uygun hizmetler üretmeye çalışan bir sistem olan MİY; müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini arttırmayı amaçlar.

“Müşteri seçimi” “evresinin ana amacı “en karlı müşteriler kim?” sorusunun cevabının bulunmasıdır” (Duran, 2008; Aktaran Korkmaz, 2009:322). Bu süreçte, hedef kitlenin tanımlanması ve gruplara ayrılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla işletme için en verimli müşteriler belirlenir (Çoroğlu, 2002:101). Bu evrede, tüm müşterileri aynı derecede kârlı kabul etmek doğru bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir. İşletmenin sahip olduğu müşterilerden yalnızca belirli bir bölümü işletme için verimlidir. Fiyat ve maliyet karşılaştırmaları yapıldığında pek çok müşterinin verimli olmadığı görülmektedir. Bu durumda işletmeler mevcut ve potansiyel kârlarını müşteri bazında incelemeli, potansiyel taşıyan müşterileri seçmeli ve bu müşteriler üzerine ne kadar yatırım yapılacağı konusunda karar vermelidir (Kırım, 2001:25-27).

Elde edilen bilgilerin analizi sonucu müşteriler kârlılık ve süreklilik ölçülerine göre belirli bir sınıflandırmaya tabi tutulurlar. Bu sınıflandırma sonucunda müşteriler “en değerli müşteriler”, “sürekli müşteriler”, “mevcut müşteriler” ve “potansiyel müşteriler” şeklinde sınıflanırlar (Odabaşı, 2000:62). Bu şekilde sınıflandırmalar işletmenin pazarlama faaliyetlerinin arttırılmasında büyük önem taşımakta ve kuruma zaman tasarrufu sağlamaktadır. Bu sayede işletme kendisi için pazarlama faaliyetlerinde önemli yer tutmayan müşterilerini ayırıp kendisi için daha faydalı olabilecek müşterilerine daha fazla zaman ayırabilmektedir. İşletme için “en değerli müşteriler” kendisinden sürekli alışveriş eden ve kendileri dışında o kuruma yeni müşteriler de kazandıran müşterilerdir. Bu tarz müşterilerin en değerli olmasının sebebi işletmelerin kendilerini ürün ve/veya hizmet satan işletmeler olarak görmeyip, onun yerine müşteri değeri yaratan işletmeler olarak görüp onlara ömür boyu sahip olmak istemeleridir. “Sürekli müşteriler” işletmeden sürekli alışveriş eden müşterilerdir. Bu tarz müşteriler satın aldıkları işletmeden memnun oldukları

için işletmeleriyle ilgili faaliyetlerini devam ettirmektedirler. “Mevcut müşteriler” işletmenin elinde bulunan müşterilerdir ancak bunlardan bazıları alışverişlerini sürekli sürdürürken bir kısmı da zaman zaman alışveriş etmektedirler. Çoğu işletme kendilerinden zaman zaman alışveriş eden müşterileri fazla önemsememektedir. Aslında bu tarz müşterilerin de talepleri tatmin edilerek bu müşterilerin sürekli müşteri haline getirilmeleri gerekmektedir. İşletmenin “potansiyel müşterileri” ise müşteri olabilecek adaylardır. İşletmesine yeni müşteriler kazandırmak isteyen her kurum potansiyel müşterileri kendi yönlerine çekebilmek için tanıtım faaliyetleri özellikle reklâm uygulamalarından faydalanmaktadır. MİY gerçek ve potansiyel müşterileri elde tutma ve onlara daha fazla sunum yapma imkânı oluşmaktadır (Ballantyne, 2000:274-286). Müşteri seçiminde, her müşteri veya müşteri grubu farklı değerler taşıyacağı ve farklı kampanyalar bütünleştirileceği için bu evre önemli olmaktadır. Bu aşamada hedef kitlenin belirlenmesi, belirlenen hedef kitle için bölümlendirme ve konumlandırma çalışmaları yapılması, konumlandırma verilerine uygun kampanyaların geliştirilmesi ve pazarlama iletişimi stratejilerinin belirlenmesi yer almaktadır.

“Müşteri edinme”de, *“evrenin asıl amacı satıştır. “Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış nasıl yapabiliriz?” sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır”* (Duran, 2008; Aktaran Korkmaz, 2009:322). Bu aşamada ihtiyaç analizlerinin yapılması, satın almaya yönelik tekliflerin ve ön taleplerin oluşturulması ve satış yer almaktadır. Müşteri ihtiyaçlarına ve taleplerine en uygun şekilde pazarlama yapılması satışları arttırmaktadır.

“Müşteri koruma”da, *“Bu müşteriye ne kadar süre elde tutulabiliriz?” sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır”* (Duran, 2008; Aktaran Korkmaz, 2009:322). MİY, yeni müşteriler kazanmak kadar mevcut müşterilerin de

korunmasını hedefler. Geleneksel anlayışın aksine, eldeki mevcut müşteriyle sürekli artan oranlarda satış ilişkileri kurmak önemlidir. Amaç müşteriye kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini ve sadakati sağlamaktır. MİY kavramı için en belirleyici unsurlardan birisi “müşteri sadakati”dir. Müşteri sadakati duygu ya da fikir değildir, bir etkinliktir. Müşterilerin tekrar tekrar işletmeden satın almaları ve diğer insanlara neden seçtikleri işletmeden satın almaları gerektiğini anlatmaları, işletmeye sadakat gösterdikleri anlamına gelmektedir. Müşteri sadakati işletmeden satın almayla ya da sürekli seçtikleri işletmeyi başkalarına tavsiye etmeyle ilgili bir etkinliktir. Sadık müşterilerle iş yapmak daha kolaydır. Sadık müşterilerin sağlanması sayesinde yeni müşterileri çekmenin maliyetleri de azalmaktadır. Sadık müşteriye sahip şirketler iyi ekonomik koşullarla yüksek kârlar elde edebilirler ve zor zamanlarda da kolayca ayakta kalabilirler. Müşteri sadakatının sağlanabilmesi için müşterilerin tekrar tercihi olabilmek için en önemli kısımdır. Aynı işletmeyi tekrar tercih eden müşteriler kârın büyük bir kaynağıdır. Müşteri sadakati rekabet üstünlüğü yaratmaktadır.

“Müşteri derinleştirmede, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve kârlılığının, uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payının yükseltilmesi için gereken adımlardan oluşur. “Cüzdan payı” bu aşama için sorgulanan kavramlardandır. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır. Bu aşama için müşteri ihtiyaç analizleri ve çapraz satış kampanyaları önerilmektedir” (Demir ve Kırdar, 303).

Müşteri derinleştirmede genel amaç eldeki müşteriye korumadır ve en kârlı müşterilerin işletmeye olan sadakatini sağlamaktır. Ancak bu aşamaların müşteri üzerinde etkili olabilmesi için kurumun kendisi ve kurumun çalışanlarının bu evreleri gerçekleştirmeyi hedef edinmeleri gerekmektedir.

CRM Institute Turkey’in MİY projelerinin uygulandığı şirketler üzerinde yaptığı araştırmaların sonucunda, işletmelerinin MİY sürecinin hangi aşamasında olduklarına ilişkin yüzdelerle dağılımlarıyla ilgili varılan sonuçlarda müşteri edinmeyi

önemseyenler % 35, müşteri korumayı önemseyenler % 31, müşteri derinleştirmeyi önemseyenler % 20, müşteri seçimini önemseyenler % 14 olarak ortaya çıkmıştır (<http://insankaynakları.arthurandersen.com>). Bu dağılım şirketler için daha çok satış kaygısının önemli olduğunu göstermektedir. “Müşteri Seçim”nin rağbet görmemesi de şirketlerin ürünlerini konumlandırmada ve temel pazarlama ilkelerinde “işisi sansa bıraktıklarını” göstermektedir. Bu da MİY’i uygulamada çoğu şirketin müşteriye halen birinci konuma getirmediklerini göstermektedir. MİY’in uygulamada başarılı olabilmesi için müşteri her zaman ilk sırada ve en önemli konumda olmalıdır. Şirketlerin müşteri önceliğini organizasyonlarında uygulayabilmeleri için öncelikle MİY’in hangi süreçleri içerdiğini, MİY’in ilkelerini nasıl ve ne ölçüde benimsemelerini gerektiğinin farkında olmaları gerekmektedir.

İşletmelerin MİY’i işlevsel olarak uygulayabilmeleri için müşteri ilişkilerinde birtakım ilkelere uyması ve bu ilkeleri MİY stratejisinin belirleyici unsurları haline getirmesi gerekmektedir. MİY ilkelerinden birisi işletmenin karşılaşılabileceği her türlü olumsuz unsurların pazarlamada müşteriye yansıtılmadan ve belli edilmeden öncelikle müşterilerin beklentilerinin karşılanmasıdır. Müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi için MİY çalışanlarının iletişim ustası haline getirilmesi ve işletmenin müşteriye tüm pazarlama sunumlarında iletişim kanallarının her birinin başarıyla kullanılabilmesi gerekmektedir (Yereli, 2001:31-33). MİY başta müşteriyle yüzyüze iletişim kurmak üzere telefon, internet, reklâm gibi birçok iletişim kanalını kullanarak işletme müşterilerine her yerde kendini hatırlatmalı ve sürekli müşterilerin aklında kalmaya çalışmalıdır. Yereli’ye göre (2001:31-33), MİY’in bunun yanında uzlaştırıcı bir rol üstlenmesi gerekmektedir. İşletme ile müşteri arasında karşıt görüşlerin olduğu durumlarda işletmenin uzlaşmacı bir tavır içine girerek, müşterinin

isteklerini karşılayabilmek için en uygun çözümleri en uygun koşullarla sunması gerekmektedir. MİY her müşterisini memnun edebilmek için, müşterileri ile ilişkilerinde sorumluluğunun bilincinde olarak yaklaşmalıdır. Bu nedenle de müşterinin her koşulda memnuniyeti işletmenin dikkate alması gereken önemli bir sorumluluk haline gelmiştir. MİY'in ilkelerinden biri de bütünü gözetten bir anlayış içerisinde olmasıdır. Bu nedenle satış yapma işletmenin tek hedefi olmamalıdır. Müşterinin işletmeden her koşulda memnun ayrılabilmesi ana hedef olarak kabul edilerek satış sırasındaki hizmet kadar "satış öncesi" ve "satış sonrası" da bir bütün olarak değerlendirilmelidir (Yereli, 2001:31-33). İşletme bir ürünü satmadan önce MİY ile müşterinin kişisel bilgilerine ulaşır müşteri ile irtibata geçtiğinde nasıl ki ürünü satabilmek için müşteriyi memnun edecek her türlü özeni gösteriyorsa satış sonrasında da müşterisine aynı özenle muamele yapması gerekmektedir. Böylece müşteriler satış öncesi ve sonrası hizmetten memnun olduklarında müşteriler o işletmenin diğer ürünlerini de satın almaya meyilli olacaklardır. Bu da işletmeye var olan müşterilerini korumayı ve rakiplerine karşı avantajlı durumda olmasını sağlar. Günümüzde bazı işletmeler satış öncesi müşteri memnuniyetine odaklansalar bile satış sonrası müşteri memnuniyetine önem vermemektedirler. Satış yapıldıktan sonra o müşteri ile ilişkinin bittiğinin düşünülmesi ve satış sonrası müşterilerin istek ve şikâyetlerinin önemsenmemesi müşterilerin mutsuz olmalarına sebep olmaktadır. Oysaki satış sonrası müşteriye destek satış öncesi kadar önemlidir. Yereli'ye göre (2001:31-33), diğer bir MİY ilkesi işletmenin girişimci bir anlayış içerisinde olmasıdır. Müşterinin memnuniyeti için işletmenin her türlü girişimi yapması ve bundan kaçınmaması esas kabul edilmelidir. Yani müşteri talepleri ilk öncelik konumuna getirmelidir. Yereli'ye göre (2001:31-33), MİY'in son ilkesi sonuca yönelik çalışmadır. İşletmenin müşteriyle tam ve kesintisiz iletişimin sağlanması ve

satış sonucuna yönelik her türlü çalışmayı yapması gerekmektedir. Bu süreç ve ilkelerin uygulamaya dönüşmemesi ya da eksik uygulanması işletmelerin yeterli başarıyı elde edememesine sebep olacaktır.

1.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları ve İşletmelere Kazandırdıkları

Son yıllarda hızla ilerleyen teknoloji sayesinde üretim maliyetlerinin düşmesi, mal ve hizmetlerin kolayca taklit edilmesi, müşteri sadakatinin ve marka bağlılığının giderek azalması gibi unsurlar rekabet unsurunu daha da körüklemiştir (www.ito.org.tr). Bu nedenle MİY sistemi kurumlar ile müşterileri arasında iletişim ve iş ortaklığı konusunda farklılık yaratarak, “rekabet avantajı” sağlayabilen böylelikle müşteri sadakatini yaratan, kâr marjlarını yükselten, müşteriler hakkında daha fazla bilgi edinmeyi sağlayan, ilişkileri güçlendiren bir şirket stratejisi olmuştur. Yeni ekonominin küresel rekabet şartları içerisinde neredeyse tüm üretici firmaların karşı karşıya kaldıkları en önemli sorun müşteri sadakatinin çok ciddi bir şekilde azalmasıdır. İşletmeler bu sorunu aşmak ve birbirlerine karşı üstün durumda olabilmek için günümüzün en önemli iş stratejilerinden biri olan MİY ile daha fazla sayıda müşteriyi elde edebilmeye çalışmaktadırlar. Bu sebeple MİY’in en önemli amaçlarından biri işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlayarak müşterilerinin rakiplerine gitmelerini önlemektir.

MİY işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. Bunlardan ilki, MİY “*satış sürecini oluşturma ve geliştirme olanağı sağlar*” (Çoroğlu, 2002:100). MİY satış, pazarlama, müşteri hizmetleri ile internet fırsatlarını en iyi şekilde birleştirmektedir. İnsanlarla yüz yüze iş yapıldığında müşteri verileri toplanarak kolayca

depolanabilmektedir. Bununla birlikte günümüzde diğer iş yapma kanalları olan (e-posta, telefon, internet) sağlanan bilgiler ile yüz yüze iletişimden sağlanan bilgilerin birbirleriyle kaynaştırılması gerekmektedir (Deniz, 2002:19). İşletmelerin hemen hemen her türünün temel varlık nedenleri, kâr elde etmek ve yaşamlarını sürdürmektir yani MİY'in diğer bir amacı işletmenin kârını maksimum düzeye çıkarmaktır. Bu da işletmenin çok sayıda müşteriye çok sayıda ürün satmasına bağlıdır.

MİY, “*mevcut ve potansiyel müşterilere satış olanağı sağlar*” (Çoroğlu, 2002:100). Yeni ve mevcut müşterilerle olan ilişkilerde MİY'i etkili bir şekilde yönetmek çok önemlidir. MİY müşteri etkileşimini otomatikleştirdiği gibi pazar payının da oluşumuna katkıda bulunmaya ve değerli müşterileri elde etmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca pazarlama, satış ve servis aktivitelerini en iyi şekilde kullanmaya yardım ederek müşterilerle devamlı ve kazançlı ilişkiler kurmaya olanak tanımaktadır (Ekici, 2007). Rekabet avantajı sağlamak için üretim tekniklerinin geliştirilmesi ve yönetilmesinin belirli noktalara kadar etkili olduğu hemen her alanda görülebilmektedir. Bireyin ön plana çıktığı bu yeni dönemde satış, pazarlama ve servis hizmetleri gibi aktiviteler için MİY uygulamaları kurumlara büyük oranda yardım etmektedir. Müşterilerle daha çok ilgilenerek onların isteklerini anlamak, stratejiler geliştirmek ve bu sayede şirketin kârlılığını arttırmak MİY'in temel amaçlarındandır. Müşterilerin işletme ile iş yapması için işi müşterilerin talep ettikleri gibi yapmak gerekmektedir. Bu da müşterilere önem vererek ve onları daha yakından tanıyarak edinilen bilgiler üzerine stratejiler kurarak ve tüm müşterileri işletme sürecinin bir parçası haline getirerek sağlanabilmektedir. Yani firmalar ne kadar detaylı müşteri bilgilerine sahip olurlarsa söz konusu müşterilerin

beklentilerine en uygun biçimde cevap verip “müşteri memnuniyetini” yükseğe taşıyabilirler.

MİY, “*pazarlama bütçesinden tasarruf sağlar*” (Çoroğlu, 2002:100). İyi tasarlanmış ve düşünülmüş bir MİY projesine harcanacak parayı rahatlıkla geri almak mümkündür (Kırım, 2001:135-137) MİY merkezli dönüşüm/değişim için yatırım gerekmektedir. MİY doğru uygulandığında zamanla şirketin kârlılığını ve net satış hasılatını olumlu yönde etkilediği ve böylelikle verimliliği artırılıp birim maliyetleri düşürdüğü için pazarlama uygulamaları içerisinde kendisine özel bir yer sağlamaktadır. MİY için başlangıçta işletmeler bir miktar yatırım yapmaktadırlar, ancak zamanla MİY uygulamaları sayesinde işletme harcadığı yatırımdan çok daha fazlasını kazanarak kâra geçmektedir. Bu açıdan bakıldığında MİY aslında işletmeye büyük kâr avantajı sağlamaktadır.

MİY, “*satış sürecinin verimsizliğini ortadan kaldırır*” (Çoroğlu, 2002:100). MİY yalnızca satış-pazarlama bölümleri değil, tüm bölümlerin verimini artırıcı bir etki oluşturmaktadır (Deniz, 2002:19). Eğer şirket aktiviteleri müşteri ihtiyaçları etrafında değil de iç departman ihtiyaçları çerçevesinde tasarlanırsa bunun yaratacağı verimsizlik yüksek boyutlarda olabilmektedir (Kırım, 2001:135-137). Yani sadece işletmenin yararına olacak menfaatler göz önünde bulundurulmayıp, esas olarak öncelikle müşteri menfaatleri göz önünde bulundurulursa satış sürecinden tam verim alınabilir. Müşteri isteklerinin sağlanması işletmelerin yararına olmaktadır. Müşteri istekleri sağlanmadan işletme istediği kadar kendi yararına satışları arttırmaya çalışırsa çalışsın başarılı olamayacaktır.

MİY, “belirli hedef kitlelere promosyon ve kampanya yapılmasını sağlar ve bu da müşterilerden ömür boyu elde edebilecek değerin maksimize edilmesini sağlar” (Çoroğlu, 2002:100). MİY tüm müşterilerin isteklerine cevap vermeye çalışırken, bir yandan da işletme için gerçekten verimli olabilecek müşterileri de özel olarak düşünmektedir. Verimli olan müşteriler denilince sadece zengin müşteriler olarak algılanmamalıdır. Verimli müşteriler aynı zamanda işletmenin devamlı olan müşterileridir. Bu müşteriler kendilerine sağlanan avantajlardan ve işletme çalışanlarının kendilerine olan ilgisinden memnun oldukları için tercih ettikleri işletmeden sürekli alışveriş etmekte ve işletmeye verim sağlamaktadırlar. İşletmeler verimli müşterilerin kendilerinden daha fazla memnun kalabilmelerini sağlamak amacıyla bu müşterilere özel indirimler, kampanyalar ve promosyonlar yapmaktadırlar. Müşterilerde kendilerine sağlanan avantajların farkında olarak uzun yıllar işletmeleri ile ilişkilerini sürdürebilmektedirler.

Bir ürünün tatmin edici olup olmadığını belirlemek aslında bir değerlendirme sürecidir. Memnuniyet, müşterinin ürün performansı hakkındaki görüşüne bağlıdır. Müşteri karar verirken değişik standartları göz önünde bulundurmaktadır. Bu standartlar farklı kararlara yol açmaktadır. Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük sorunda ürünü aldığı işletmeyi değiştirebilmektedir. Bundan dolayıdır ki müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme v.b. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan işletmelerin rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır. Güçlü müşteri memnuniyeti oluşturmada, müşteri ihtiyaçlarına uygun müşteri değeri

yaratmanın önemli rolü vardır. Böyle bir bağın sağlanması durumunda müşteri o işletmeden tekrar ve gerektiğinde daha fazla mal ve hizmet alma, çevresindekilere memnun kaldığı işletmeyi tavsiye etme ve rakip ürünlere karşı koyma yoluna gidecektir.

1.2. İki Farklı Pazarlama Yaklaşımı

Pazarlama, ürün ile tüketici arasında kurulan sistematize edilmiş bir iletişim ve örgütlenme şeklidir (Korkmaz, 2009). Genel olarak pazarlama yaklaşımlarına bakıldığında üretim odaklı, ürün odaklı, satış odaklı ve müşteri odaklı stratejilerin benimsenmiş olduğu görülmektedir. MİY genel olarak üretim odaklı yaklaşımdan müşteri odaklı yaklaşıma geçmiştir. “Üretim odaklı yaklaşım” ne üretilirse üretilsin ürünlerin müşteri tarafından satın alındığı bir dönemdir. Müşteri istekleri önemsenmemiştir. Bu yaklaşımın benimsendiği dönemde müşteri talepleri üretici arzından fazla olduğu için üretilen her ürünün müşteri tarafından satın alınacağı düşünülmüştür. Bu yaklaşımdan MİY ile vazgeçilmiştir. MİY’den önce diğer pazarlama yaklaşımları olan ürün ve satış odaklı yaklaşımlarda da müşteri istekleri yeterince önemsenmemiştir. “Ürün odaklı yaklaşım” üründe kaliteyi önemser. İyi olan malın satılacağı görüşündedir. Bu dönemde pasif bir satış bölümü mevcuttur, “iyi bir mal kendi kendini satar” düşüncesi hâkim olmuştur. Ancak kalite kavramı her müşteri kitlesine göre değiştiği için burada üretici kendince kaliteli olarak benimsenebilecek şekilde ürünlerini üretmiştir. Ayrıca müşterilere uygun olabilecek fiyat yaklaşımı da uygulanmamıştır. Ayrıca ürünler kaliteli olduğu için alınan bir ürün uzun yıllar kullanılmıştır. Bu durumda müşterilerin yeni ürün tüketimini çok yavaşlatmış ve ekonomik durgunluğa sebep olmuştur. Ayrıca büyük ekonomik kriz,

üretmek ya da üreterek büyümenin önemli bir kazanç sağlamadığı kendini göstermeye başlamıştır ve sadece iyi ürün üretmek pazarda başarılı olmayı sağlayamamıştır (Mucuk, 1997:9). Diğer bir pazarlama yaklaşımı olan satış odaklı yaklaşım ise sadece satışları arttırmayı amaç edinmiştir. Bu yaklaşımda işletmeler belirli özellikleri taşıyan ürünleri müşterilere satmaya çalışmaktadırlar. Yine bu yaklaşımdan da müşteri istekleri önemsizmeden, müşteri kitlelerine uygun olan ürünler belirlenmeden onlara satış yapılmaya çalışılmıştır. (Blyte, 2000:3,4). MİY ile hem bu yaklaşımlar boyut değiştirmiş hem de tüketim arttırılmıştır. MİY ile üretim odaklı yaklaşımdan vazgeçilerek satış ve ürün odaklı yaklaşımlarda müşteri odaklılığa geçilmesini sağlamıştır. Yani bir ürünün satılması için öncelikle müşteri istekleri doğrultusunda müşteri odaklılığın benimsenmesini, yine müşteri istekleri doğrultusunda ürün ve hizmette kalitenin sağlanmasını daha sonra satışın gerçekleşmesi yaklaşımını benimsetmiştir. Burada “hizmet kalitesi” ile anlatılmak istenen müşteriye sunulan hizmetin müşteri isteklerine uygun müşteriye her yönden rahatlık ve konfor sağlanması ve müşterinin bu durumdan memnun olmasının sağlanmasıdır. MİY’in müşteri memnuniyetini sağlamanın incelenmesi açısından üretim odaklı yaklaşımdan müşteri odaklı yaklaşıma geçiş bu bölümde tartışılacaktır. Üretim odaklı yaklaşım ve satış odaklı yaklaşımı içine alan geleneksel pazarlama yaklaşımının bankacılık sektörü üzerinden değerlendirilmesi ise ikinci bölümde yapılarak, geleneksel pazarlamadan MİY ile pazarlamaya geçiş incelenecektir.

18. yy sonlarında ve 19. yy başlarında buhar gücü ve elektriğin bulunması, buhar gücüyle çalışan makinelerin icat edilmesi özellikle Avrupa'da büyük bir sanayi devriminin yaşanmasına neden olmuştur. Sanayi devriminin sonucunda üretim el emeğine dayalı olmaktan çıkmış ve kısa sürede çok büyük miktarlarda üretim genel

görünüm kazanmaya başlamıştır. Küçük işletmeler büyüyerek fabrikalaşmıştır. Aile ekonomisi yerini fabrika ekonomisine bırakmıştır. Kırsal kesimden büyük kentlere büyük göçler başlamıştır. Kentler giderek metropollere dönüşmüştür. Daha geniş açılımlı söylemek gerekirse, değişim değeri olan ürün ve hizmetlerin pazarlanması faaliyeti; insanlığın değişim ve uygarlaşma süreciyle yakalanan yaşam standardı ve teknolojinin sunduğu imkânlar temelinde sürekli şekilde yeniden üretilmektedir. Pazarlamanın bugünkü anlamı ancak 18. yüzyılın ilk yıllarında başlayan sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkmıştır. Fabrikasyon üretimin gelişmesi, üretimin kitlesel olarak yapılmasına olanak sağlarken, ortaya yeni değişim olanaklarını da çıkarmıştır. Bir malın talebinin arzından fazla olduğu veya üretim maliyetlerinin başlangıçta çok yüksek olması durumunda pazarı genişletmek için maliyetlerin düşürülmesi kitlesel (seri) üretim demektir (Tek, 1999:11). Kitlesel üretim ile pazar genişlemiş, üretici ile tüketiciler arasındaki mesafe de giderek artmıştır. Ürünlerin tüketiciye ulaştırılması sorunu hem fiziki mesafenin aşılması, hem de tüketicinin ürünle ilgili bilgilenmesi anlamında genişlemiştir. Özellikle Birinci Dünya Savaşından sonra yaşanan hızlı sanayileşme sonucu kitlesel üretimin gerçekleşmesi sonucu malların dağıtım ve satışı, yani pazarlanması, üretme faaliyetini aşan bir önem kazanmaya başlamış, İkinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından savaş amaçlı üretim birimlerinin tüketim malları üretmeye başlaması pazarlamanın önemini daha da arttırmıştır. Müşteri ilişkileri açısından pazarlama uygulamaları önemli aşamalar geçirmiştir. İlk dönemde ticari ilişkiler alma-satma temeli üzerine kurulmuştur. Daha sonraki dönemde ise, kitle pazarlama mantığı egemenliğini sürdürmüştür. Bu dönemde ilişkiler kitlesel boyutta ele alınmıştır. Son dönem ise, ilişkilerin tekrar bireyselleşmesini ve aynı zamanda kitlesel düşünceyi birlikte ele almayı önermektedir. Ortaya çıkan bu gelişmelerle birlikte teknoloji, rekabet ve küresel pazarlamanın gelişmesi sonucu

günümüz müşterileri çok fazla sayıdaki ürün ve hizmet seçeneği arasından tercihlerini yapmakta ve kendilerine daha iyi hizmet sunan işletmeleri tercih etmektedirler. Günümüz pazarlama anlayışında işletmenin müşterilere ne sattığı artık önemini yitirerek, müşterilerin ürünleri neden, nasıl, ne zaman ve nerede satın aldığı önem taşımaya başlamıştır (Odabaşı, 2000:117).

1900'lerin başlarında "üretim odaklı yaklaşım", "1970'den sonra da" müşteri odaklı yaklaşım benimsenmiştir. Her iki yaklaşımın da kazandırdıkları ve kaybettirdikleri olmuştur. İki yaklaşım da Türkiye'nin ekonomik ve sosyal şartlara bağlı olarak ortaya çıkmıştır. 1900'lerin başlarında Türkiye'deki geçim sorunu, ekonomik istikrarsızlıklar, dışarıya kapalı ekonomi, talebin arzdan fazla olması gibi etkiler nedeniyle üretim odaklı yaklaşım benimsenmiştir. Bu dönemde ne üretilirse müşteriler tarafından satın alınacağı düşünülmüştür. Türkiye'deki ekonomik zorluklar sebebiyle ithalat ve ihracat düşük seviyelerde kalmıştır. Bu sebeple de kapalı ekonomi sistemi izlenerek dışardan alımlar ve dışarıya satımlar büyük oranda azalmış, kota uygulamaları artmıştır. Bu dönemde müşteriler sadece ülke içinde üretilen ürünleri satın alabilmiştir. Her şey içeride üretildiği için maliyeti ülkede pahalıya mal olan ham maddeler bile dışardan satın alınamamıştır. Bu sebeple ürünlerin maliyetleri fazla olduğu için ürünlerin fiyatları pahalı olmuştur (Tek, 1999:11-13).

Ancak 1980'de ekonomideki düzelmelerle birlikte kapalı ekonomi terk edilerek liberal ekonomi politikalarına geçilmiştir. İthalat ve ihracat çoğu ülke ile serbest hale gelmiş, ürünlerin maliyetleri azalmış, kaliteleri artmış, fiyatları düşmüştür. Ekonomideki bu düzelmeler müşterilerin artık ne üretilirse onu almak

zorunda kalmamalarını sağlamıştır. Üretilen ürün sayısı ve ürün çeşidi arttıkça müşteriler daha farklı ve özel ürünler talep etmeye başlamışlardır. Böylelikle ilk olarak müşteri isteklerinin göz önünde bulundurulması gerçeğini işletmeler fark etmeye başlamışlardır. Bu da işletmelerin üretim odaklı yaklaşımdan müşteri odaklı yaklaşıma geçmelerini sağlamıştır. Bu düşünce ile birlikte artık müşteri istekleri ve müşteri memnuniyeti sağlamak, ürünü üretilip satmaya çalışmanın önüne geçmiştir (Tek, 1999:11-13).

1.2.1. Üretim Odaklı Yaklaşım

İkinci dünya savaşı sonrasında 1970'lere kadar müşteriye gereken önem verilmeyip, müşteri hep ikinci plana atılmıştır. 1900'lü yıllarda daha çok üretim tekniklerinde gelişmelere ve buna bağlı olarak seri üretimin arttırılmasına, maliyetlerin düşürülmesine ve zamandan tasarruf edilmeye önem verilmektedir. Bu dönemde talep arzdan fazla olduğu için tüketiciler çoğu kez bir malın herhangi bir türünü satın almayı kabul etmişlerdir (Tek, 1999:11). 1950'li yıllar “Ne bulursam onu alırım” yaklaşımıyla geçmiştir. Bu dönemde arz ekonomisi ön planda olmuş, ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinde sınırlamalar artmıştır. Üretim odaklı pazarlama anlayışında, hedef pazara göre üretim yapmak ve pazarlama karmasının unsurlarını bu hedef pazardaki kitleye göre düzenlemek yeterli sayılmaktadır (Taşkın, 2000:228).

Bu dönemde işletmenin temel stratejisi üretmek ve büyümek üzerine kurulmuştur. Bu nedenle de üretim ve mühendislik yönetimi hüküm sürmüştür. Bu dönemde müşterinin işletmeler için hiç bir önemi olmamıştır. Satış stratejilerinin hiçbirinde müşteri taleplerine değeri verilmemiştir. “Pazarlama faaliyetlerine ihtiyaç duyulmayan bu evreye “üretim yönlü pazarlama yaklaşımı” (Mucuk, 1998:9) olarak

tanımlanmaktadır. Büyük talep fazlası nedeniyle işletmeler ne üreteceğini, nasıl satacağını, ürünün fiyatının ne olacağını kendileri belirlemişlerdir. Bazen de daha sonra gelecek ürünler için müşterilerin paraları önceden alınarak, müşteriler aylarca bekletilmişlerdir. 1929 yılında bu yaklaşımın da etkisiyle büyük bir ekonomik kriz yaşanmıştır. 1929 – 1933 yılları arasında krizin devam ettiği bu dönemde, pazarlama anlayışının varlığı söz konusu olmamıştır.

“İkinci dünya savaşı sonrasında 1970’li yıllara kadar müşterilere bugünkü kadar önem verilmezdi. Arzın talebi geçtiği 1970 sonrası müşterilerin isteklerine daha çok değer vermeye başlandı. Bu döneme kadar, arzın müşteri taleplerini karşılayamaması, müşterileri büyük bir talep yığını şekline getirmiştir. Bu kitle, üreticilerin önerilerini kabul etmek durumundaydı” (Taşkın, 2000:227,228).

Yaşanan gerileme ve ekonomik buhran dönemleri geçici stratejik değişimlere yol açıyorsa da, üretim odaklı yaklaşım varlığını uzun yıllar korumuştur. 1980’lerin başında müşteri gruplarının küçülmesi sonucu her grubun yaşam tarzı, satın alma alışkanlıkları, istek ve ihtiyaçlarına dayalı yeni pazarlama ve iletişim planları oluşturulması zorunluluğu gündeme gelmiştir. Artık tüketiciler, yalnızca reklâm mesajları ile ulaşıp ve bu reklâm mesajlarından etkilenmeyecek kadar karmaşık ve yoğun bir yaşam tarzı içine girmişlerdir. Bu gelişmeler nedeniyle 1980’li yıllarda müşteri bazlı düşünceler pazarlama planlarında yoğun şekilde etkili olmaya başlamıştır. Söz konusu olan üretim odaklı olan bu dönem, pazarlamada üretim ve satış konularının temel anlayış olarak alındığı müşteri ve müşteri beklentileri ile ilgili konuların henüz merkeze alınmadığı bir süreç olarak değerlendirilebilir.

1.2.2. Müşteri Odaklı Yaklaşım

1970'lerden sonra ve özellikle de 1980'li yıllardan itibaren ürün ve hizmet çeşitliliği artmaya başlamıştır. Bu yıllarda da “ne istersem onu alırım” dönemi başlamıştır. Müşterilerin bu biçiminde düşünmeye başlamaları büyük bir değişime girildiğini göstermiştir. 1980'lerde artık müşteri talepleri ön plana çıkarak müşterilerin satış üzerindeki güçleri fark edilmeye başlanmıştır. Müşteriler artık kendilerinin de söyleyecekleri bir şeyleri olduğunun ve bunu dinletmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. İşletmeler de pazarda var olabilmek için müşterilerini dinlemek ve anlamak zorunda olduklarını anlamışlardır (Bozkurt, 2000:25). Bu yeni dönemin gelmesiyle birlikte işletmeler artık üretim odaklı yaklaşımla müşterilere ürün satamadıklarını görmüşlerdir. Bu nedenle de üretim odaklı çalışan işletmelerin neredeyse tamamı mevcut organizasyonlarını müşteri odaklı yapıya dönüştürmek zorunda kalmıştır. MİY, üretim merkezli yaklaşımdan müşteri merkezli yaklaşıma geçişi gerektirmektedir. Yeniden yapılanma sürecinde ilk uygulama işletmeye bu değişim kültürünü yerleştirme çabası olmalıdır.

“1970'li yıllardan başlayarak üretici işletmeler, müşterilerine yönelmek, müşterilerinde odaklaşmak, müşteri taleplerini yükseltmek için yeni yol ve yöntemler bulmak zorunda kalmıştır. Böylece, işletme müşterisi ile şu veya bu şekilde bütünleşmek zorunda kalmıştır. Büyük işletmeler müşterilerini hala soyut varlık olarak kabul etmektedir. Müşterinin kendisinden çok, müşterilerin muhtemel ihtiyaçlarıyla ilgilenmek üzere yoğunlaşan bu işletmelerin yöneticileri, bu konularda yorum getirirken ve karar alırken bu yöntemin yararsız olduğunu artık anlamışlardır” (Taşkın, 2000:228).

“Müşteri odaklılık, müşteriyi tanıma süreciyle başlayan ve onları memnun etme çabalarıyla devam eden, şirketin tüm birim ve yöneticilerinin, müşteri önemini anlaması, ona göre davranması sürecidir” (Özmen, 2003:111). Bu yeni dönemde iki temel nokta büyük rol oynamıştır. Ürün ve hizmetlerin çeşitliliği inanılmaz biçimde artmış ve müşterilerin tercih olasılıkları çoğalmıştır (www.microsoft.com.tr). Üretim

odaklı yaklaşım döneminde istenilen ürünün kendisi bile zor bulunabiliyorken, zamanla işletmelerin rakiplerinin önüne geçebilmek için bir ürünün binlerce çeşidini üreterek müşterilerin aralarından istediklerini seçmeleri sağlanmıştır. Müşterilere belirli hizmetleri sağlamak her zaman olduğundan çok daha karmaşık bir hal almıştır ve müşteri beklentileri her zamankinden çok daha fazla olmaya başlamıştır. Özellikle tekstil, elektronik cihazlar gibi birçok ürünün çok sayıda çeşidini üreten işletmeler rakipleri karşısında ürünlerini satabilmeleri için öncelikle müşterilerin isteklerini göz önünde bulundurmaya zorunda olduklarının fark etmişlerdir.

Diğer bir önemli gelişme de bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanan müşterilerin bilgiye, rakibe ve muadil ürünlere çok kolay erişebilir bir hale gelmesidir. Bilgiye ulaşımdaki kolaylık ve bilginin açıkça paylaşımı aynı sektör içinde rekabet eden şirketlerin benzer teknolojilere, iş yapma şekillerine ve eğitim düzeylerine sahip olmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu ortamda rekabette öne çıkabilmek ve müşterinin diğer rakipler yerine “sizi” tercih etmesini sağlamak bir hayli güçtür. Farklılaşmayı yaratacak tercihleri öğrenmenin en kolay yöntemi tercih yapacak olan müşterilere tercihlerini sormaktır. Bu beklentiler öğrenildikten sonra bunları farklı süreçlerde uygulamak müşteri tatmini açısından avantaj sağlar. Aynı tür bir ürünü müşteriler istedikleri her yerden satın alabilme imkânına sahiptirler. Bu durum ayrıca ürünlerin daha ucuza satılmasını da sağlamıştır. Müşteriler hem ucuz olan hem de kendilerine gösterilen muamelen memnun kaldıkları yerlere daha sık gitme eğilimindedirler (www.microsoft.com.tr).

Teknolojik yapılar, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasından dağıtım kanalına dek iş süreçlerini değiştirmiştir. Müşterilere çok farklı kanallardan erişim mümkün olmuştur (www.microsoft.com.tr). Pazarda yer alan müşterilerin hepsine aynı

yöntemlerle aynı faydaları sunarak ulaşmaya çalışmak, tüm müşterilerin beklentilerinin aynı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Birey veya şirket olarak her müşterinin her üründen beklentisi tamamen kendine özgü bir şekilde diğerlerinden farklıdır. Bu farklılık fiziksel özellik, gelir seviyesi, coğrafi konum veya hayat görüşü gibi birçok kriterin ortak etkileri sonucunda oluşmaktadır. Şirketler müşterileri etkileyebilmek için her yerde müşterilerinin karşısına çıkarak sürekli kendi reklâmlarını yapmaya başlamışlardır. Bu amaçla işletmeler müşterileri kazanabilmek için müşterilere internet, mobil cihazlar, çağrı merkezi gibi kanallarla müşterilere ulaşarak pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmeye başlamışlardır. Bu gelişmelerden yola çıkıldığında müşteri odaklı bir kültür; üretilen ürünlerin ya da sunulan hizmetlerin üretim ve servis sonrası yürütülen aktivasyonların, tanıtım amacıyla verilen reklâmların, kullanılan üretim teknolojilerinin, çalışma koşullarının, çalışanlara sunulan kariyer yollarının, toplum değerlerine verilen önemin, müşteri istek ve ihtiyaçları perspektifinden ele alınması olarak tanımlanabilir. Müşteri odaklı bir kültürün yaratılmasında doğru işin doğru şekilde yapılması kadar bilginin yönetilmesi ve müşterinin de sürecin içersine dahil edilmesi gereklidir. Bu şekilde müşteri tercihleri, tatmin düzeyleri, yeniden satın alma istekleri ve başkalarına önerme istekleri analiz edilebilir. Müşteri odaklı bir kültüre sahip olan işletmeler ihtiyaçları karşılanmış memnun müşteriler kadar, tatmin ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlara da sahip olmalıdır (Kırım, 2001). “*Müşteri belirli bir mağaza ya da kurumdan düzenli olarak alışveriş yapan kişi ve kuruluşlardır*” (Odabaşı, 2000:3). “*Müşteri, kişisel arzu, istek ve ihtiyaçları için pazarlama bileşenlerini satın alan veya satın alma kapasitesinde olan gerçek bir kişi*” (Karabulut, 1989: 13) olarak tanımlanmaktadır. “*Müşteri odaklı düşünce yapısı, şirketin müşteri*

ihtiyaçlarını kendi bakış açısıyla değil; müşteri gözüyle belirlemesini gerektirmektedir” (Uzunoğlu, 2007:12).

“Basitçe ilke şirketin gelecekte de uzun süre müşterilerine hizmet etmek için mevcut olduğudur. Buna uygun hareket eden ve tüm insanları buna inandırabilen liderler basit şirketleri dünyanın en önemli şirketine dönüştürebilirler” (Foster, 2001:1).

Müşteri odaklı olmak müşterilerin gözüyle bakmak sadece istenen ürünlerin verilmesinin yeterli olması demek değildir aynı zamanda müşteriye yeni ihtiyaçlar ve pazarlar yaratılması demektir. Bu durum işletmelerin gelişmesini ve rakiplerinin önüne geçmesini sağlayacaktır. Müşteri odaklı yaklaşımda müşteri beklentilerini anlamak amacıyla onlarla iyi ilişkiler kurulması gerekmektedir (Slater & Narver, 1998:1003). Müşteri odaklılık, işletmelerde bir hedef olmasının yanı sıra ayrıca bir pazarlama aracı olarak da kullanılmaktadır. Böylelikle müşteri odaklı işletmeler hedef pazarlarına daha kolay ulaşabilmektedirler. Müşteri odaklılığı sağlayan “müşteri tatmini” ürün performansı ve müşteri beklentilerinin karşılanması ile bağlantılıdır. Bu doğrultuda müşteri tatmini genel olarak; “bireyin beklentileri doğrultusunda belirli bir ürün kullanımı sonucunda elde ettiği memnuniyet” olarak da tanımlanabilmektedir. Müşteri tatmininin sağlanması için hem ürünlerin kaliteli sunulması hem de müşterilerle kaliteli bir iletişimin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Müşteri hizmetleri gerek işletme sahipleri gerekse çalışanlar tarafından müşteriye memnun etmek için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle müşteriye hizmet etmek ve müşteriye öncelikli kılmak amacıyla müşteriye yönelik olarak işletmenin tümüyle bir değişim sürecine girmesi işletmede başarıyı sağlayacaktır (Tremby, 2000:52,53). Müşteri odaklı bir kurumda müşteri en önemli öz varlıktır, kurumun öncelik sıralamasında ilktir. Kurumun yapılanması, işleyişi, hedefleri, temel stratejileri ve rekabet modelleri müşteri üzerine kurulmuştur. *“Müşteri odaklı yaklaşımda tüketici kraldır. Tüketicinin kral olması demek*

tüketicinin ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçların tatmini için çalışmak demek; çalışıyor görünmek değil, gerçekten çalışmak demek” (Atıf; Aktaran Mediacat 2004:60). Müşterilerin işletmeyi nasıl gördükleri yani kurum imajı, sunulan hizmet ve müşterilerle olan iletişimin mükemmelliğine bağlıdır. Müşteri hizmetlerinde önemli olan müşteriler tarafından görüldüğü biçimiyle hizmet profilinin iyi odaklanmış net bir hizmet imajına dönüştürülmesi ve hizmet kalitesinin sağlanmasıdır. Bunu gerçekleştirmek için de yapılacak ilk uygulama açık, özlü, izlenebilir ve gerçekçi hizmet standartlarını belirlemektir.

Nasıl ki tüketici tarafında “ne bulursam onu alırım” mantığından işletmeler, “ne üretirsem onu satarım” mantığı gibi bir dönüşüm yaşanmışsa, günümüzde işletmeler şimdi de “ne isteniyorsa onu üretmeliyim/sunmalıyım” bilincine ulaşmalı ve uygulamalarını bu doğrultuda yeniden düzenlemeye çalışmalıdırlar. Dolayısıyla, müşteriye sunulan mal veya hizmetin müşterinin beklentisinden fazla içermesine, müşterinin memnun edilmesine odaklanılmalıdır (Karpuzoğlu, 2008). İşletmeler hangi sektörde olursa olsunlar müşterilerine odaklanmak ve onlarla uzun süreli ilişkiler kurmak zorundadırlar. Günümüz iş anlayışının temelini oluşturan müşteri odaklı pazarlama yaklaşımını benimsemeyen şirketlerin gelecekte ayakta kalabilmeleri mümkün değildir. Müşteri ilişkileri sırasında farklı uygulamalar ve koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan müşteri bilgileri kayıpları, satış sorumlularının işe yönelik içsel çalışmalarının yoğunluğu nedeniyle müşteri görüşmelerine az zaman ayırabilmeleri ve müşteri geri bildirimlerinin verimli olarak alınamayışı gibi sorunlar müşteri kayıpları, işletmenin verimsizliği, kârda düşmeler gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu olumsuz sonuçları engellemek için MİY'in müşteri odaklı olması gereklidir. Müşteri odaklılığın sadece düşüncede kalmayıp,

ürünün gelişimini ve müşteri beklentilerini tayin edecek şekilde uygulamaya geçirilmesi gereklidir. Müşteri odaklılık, müşterileri yönetme, müşteri memnuniyetini, bağlılığını sağlama ve artırma faaliyetlerinden oluşan MİY, şirkette en üst seviyeden en alta kadar her bir çalışan tarafından benimsenmiş çift yönlü iletişime dayalı bir yaklaşımı içermelidir.

21. yy pazarlama faaliyetlerinde büyük bir meydan okuma stratejisi olan MİY bilgi çağı pazarlama anlayışının bir sonucudur (Galbreath & Rogers, 1999:161-171). MİY karşı etkileşimli bir ilişkiye dayalı pazarlama faaliyeti olmasından dolayı pazarlamanın çekirdeğini oluşturmaktadır (Zireldin, 2000:9-29). Müşteri memnuniyeti şirketin kârlılığını en yüksek seviyeye ulaştırma amacıyla müşteri aracılığı ile gerçekleştiren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, müşterilerin birer satın alma örneği olarak görülmesi yerine, onların yaşam boyu işletmeye kazandırılması ana amaçtır. Bu amaçla da müşteriye özel olduğunun hissettirilmesi ve bu amaçla da onlara yakın davranılması gerekmektedir. MİY işletmelerin bu noktada başvurdukları ve etkin olarak uygulanmasıyla başarının anahtarı olabilecek bir yöntemdir (Yozgat ve Tacer, 2002: 578-591). 21.yy işletmecilik anlayışında işletme başarısını ilk sırada müşteriye verilen değer yer almaktadır (Johnson, 1996:79). Bugün işletmeler, pazarlama faaliyetlerinde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve müşterinin tatmin edilmesini MİY stratejilerinin ana merkezine yerleştirmektedir (Taşkın, 2000:172). MİY'in "müşteri odaklılık" anlayışına yerleştirilmesi, teknolojinin geliştirilmesi ve bu teknolojinin yaygın kullanılması sayesinde gerçekleşmiştir. (Zireldin, 2000:9-20).

MİY ve müşteri memnuniyeti aynı dönemlerde önem kazanmıştır. İkisinin de aynı dönemde önem kazanması birbiriyle ilişkilidir. Müşteri ilişkileri çözümlerine

yönelen şirketler müşterinin bir markaya olan bağlılığını, tatminini sağladıkları gibi şirket kârlılığını da arttırmayı gerçekleştirmektedirler (Kırım, 2001:150). Pazarda yer edinebilmek ve hedeflerini sürekli olarak üst seviyelerde tutmak isteyen işletmelerin müşterileri ile olan diyaloglarını her zaman için en iyi ve doğru derecede “bilgi paylaşımı” üzerine yoğunlaştırmaları gerekmektedir. İşletmelerin hemen hemen her türünün temel varlık nedeni, kâr elde etmek ve yaşamlarını sürdürmektir. İşletmeler bu amaçlarını gerçekleştirirken de çevreye ve topluma karşı olan sorumluluklarının bilincinde olmalıdır. Bu bağlamda, işletmelerin ayakta kalabilmelerinin temel koşulu müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Müşteri memnuniyeti ürünlerin fiyat ve kalitesine, onları müşteri ve son kullanıcılara sunuş tarzına, müşteri tarafından fark edilebilmeye, müşteri beklentilerini karşılayabilmeye, üründe müşterinin tercihini kendi işletmesine yönlendirmesini sağlayacak ayırt edici özelliklerin yaratılabilmesine, müşterinin uzun vadeli dostluğunun kazanabilmesine, her istenildiği anda müşterilerin yanında olabilmeye, geliştirecek kişiselleştirme uygulamalarıyla müşteriye özel olduğunu hissettirebilmeye bağlı olmaktadır. İşletmeler, müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek için hedefleri, amaçları ve değerleri üzerinde düşünmek zorundadırlar. Bu genel amaç ve görevlerin haricinde müşteri ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olan stratejik amaçlar açık olmalı, anlaşılmalı ve uygulanmalıdır.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması MİY pazarlama ve satış faaliyetlerine “terk etmiş müşterinin yeniden kazanılması”, “müşteri sadakati yaratma”, “yeni müşteri bulma,” “çapraz satış yapma” faydalarının kazandırılmasını sağlamaktadır. *“Yapılan bir araştırmaya göre CRM’in terk eden müşterilerin geri kazanılmasında % 10 ila % 20 arasında katkı sağladığı belirlenmiştir” (Duran, 2008; Aktaran*

Korkmaz, 2009:321). En iyi kuruluşlar için bile hizmet aksamalarının ve hataların olması kaçınılmazdır. Müşterinin önünde gerçekleşen hataları gizlemek çoğu zaman olanaksızdır. Bu durumda işletmenin müşterileri tercihlerini değiştirerek, rakip işletmelerin ürünlerine yönelebilmektedirler. Ancak eğer işletme daha önce yaptığı hataları telafi ederek müşteri memnuniyetini sağlarsa terk etmiş olan müşterilerini yeniden kendi ürünlerine bağlı duruma getirecektir. Sorunu çözümlenen müşteri büyük olasılıkla sadık bir müşteri olmaya devam edecektir. MİY'in en temel amaçlarından birinin müşteriye yaşam boyu elde tutmak olduğu düşünüldüğünde, müşteri sadakatini artırmaya olan katkısı oldukça önemlidir. *“Yapılan araştırmalara göre CRM'in müşteri sadakati yaratmaktaki etkisi % 15 ile % 20 arasında değişmektedir”* (*Duran, 2008; Aktaran Korkmaz, 2009:322*). Müşteri ilişkileri çerçevesinde oluşturulan müşteri sadakati kavramı “tekrar satın alma sıklığı veya benzer malı satın alma hacmi” şeklinde tanımlanmaktadır. Müşteri memnuniyeti kavramı “müşteri tatmini” ve “müşteri sadakati” kavramlarıyla yakın bir ilişki içerisinde. Müşteri tatmini, sunulan ürün ve hizmet performansının müşteri beklentilerini ne kadar karşıladığına bağlıyken, müşteri sadakati ise müşterinin işletmeyi yeniden tercih edip etmediğine ve yine aynı işletmeyle müşteri ilişkisini sürdürmek isteyip istemediğine bağlıdır. Buna göre, müşteri tatmini müşteri sadakatini gerçekleştirmek için bir ön koşuldur. Müşteri tatmini sağlanmadan müşteri sadakatinin sağlanması mümkün değildir. Bir müşteri tekrar aynı yerden bir ürün ya da hizmet satın almaya karar verirse bu müşterinin ilk satın almada yaşadığı tatmin ve memnuniyet derecesine bağlı olmaktadır (Kotler, 2000:184). Günümüzde müşteri tatminin müşteri sadakati ile olan yakın ilişkisine örnek olarak mağaza müşterileri verilebilir. Daha önce hiç alışveriş etmediği bir mağazaya giren müşteri satış görevlisinin sunduğu hizmetten memnun kalır ve bunun karşılığı olarak o mağazadan

alışveriş ederse büyük ihtimalle memnun kaldığı hoşnutluktan dolayı o mağazayı tekrar tercih edecektir. Burada verilen hizmetten memnun kalmada satış görevlisinin müşteriye olan ilgisi, sıcak ve samimi oluşu, müşteriye satışta kolaylıklar sağlaması, müşteriye o ürünün tam ona göre olduğunu gerçekçi bir dille ifade etmesi müşterinin memnun olma nedenlerindedir. Müşteri ilk kez satın alma sonucundan memnun kalması durumunda müşterinin tekrar satın alma olasılığının artması beklenmektedir. Bunun tersi olarak müşteri ilk kez girdiği bir mağaza da sunulan hizmetten hiç memnun kalmamışsa o müşterinin o mağazaya bir daha gelme olasılığı çok düşük olacaktır. Burada müşteri sadece satış personeline karşı olumsuz bir tavır içinde olmayıp aynı zamanda o mağazanın kendisine karşı da artık olumsuz bir tavır içerisinde olacaktır. Tatmin olan müşteri memnun kaldığı işletmenin daha fazla ürünü satın alma yoluna gider, işletmenin ürettiği diğer ürünlerden de satın alır, hem işletme ve hem de işletmenin ürettiği ürünlerle ilgili olumlu düşünceler beslediğinden dolayı da işletmenin olumlu bir imaja sahip olmasına katkıda bulunur. Bu durumda müşteri rakip işletmelerin markalarına, ürünlerine karşı daha az duyarlı durumda olur (Baytekin, 2005:43,44). İşletmeler çoğu zaman memnun ve çok memnun müşterilerin arasında işletmeye sadakat açısından ayırım yapamamaktadır. Ancak memnun kalan müşteriler eğer aynı ya da daha fazla memnuniyet verecek bir başka tedarikçi bulursa onu tercih edebilmektedir (Kotler, 2000:184).

“CRM’in yeni müşteri bulmaya katkısı %3 ile %4 arasında değişmektedir” (Duran, 2008; Aktaran Korkmaz, 2009:322). Küresel pazarda yeni müşteriler bulmak bir hayli zorlaşmıştır. İşletmeler bunu ancak MİY’i etkili şekilde kullanarak yapabilirler. MİY’i verimli kullanmasını bilen işletmeler mevcut ve potansiyel müşterileri işletme bünyesine kazandırarak yeni bir müşteri kitlesine sahip olurlar.

Etkin bir şekilde geliştirilen MİY küresel boyutta faaliyet gösteren işletmelere rakiplerine karşı bir üstünlük sağlamaktadır. Büyük işletmelerin yapılarındaki etkin karar alma mekanizmalarının ağır çalışması ve müşteriler ile oluşturulan ikincil ilişkiler onların MİY'i etkin şekilde kullanmasını güçleştirmektedir. Ama işletmelerin esnek yapıları birebir müşteri ilişkileri onları bu süreci etkili kullanmalarına olanak vermektedir. “*CRM'in müşterinin genel satın alma eğilimini analiz ederek birbiriyle ilişkili ürün veya hizmetleri satma stratejisi olan çapraz satış yapmaya katkısı % 2 ile % 3 arasında değişmektedir*” (Duran, 2008; Aktaran Korkmaz, 2009:322). Çapraz satış, satıcının alınan bir ürünü tamamlayan başka bir ürünü de satmasıdır. Bir erkek müşterinin gömlek almaya gittiğinde gömleğe uygun bir kravat verilmeye çalışılması ya da bayan bir müşteriye aldığı ayakkabıya uygun bir çanta satılmaya çalışılması çapraz satışa örnek verilebilir (Karamer, 2010)). MİY'nin en temel amaçlarından birisi müşteriye yaşam boyu elde tutmak, onu tanıyarak değişen ihtiyaçlarına göre daha farklı neler satabilirini düşünmek, yani çapraz satış olanaklarını arttırmaktır. Şirketler müşteriye dönük yüzünü ortaya çıkararak müşteri tatminini artırmanın yanı sıra doğru müşterileri hedefleyerek düşük maliyetlerle müşteri sayısının çoğaltılmasına ve çapraz satışlarla pazar payının geliştirilmesine de olanak tanımaya çalışmaktadır (Kırım, 2001:150). MİY'in pazarlama faaliyetlerine bakıldığında müşteri sadakati yaratma ve terk etmiş müşteriyi geri kazanma konusunda önemli katkı sağladığı görülmektedir. Günümüz pazarlama stratejilerini öncelikle mevcut müşteriyi elde tutmak, kaçan müşteriyi geri kazanmak ve son olarak da yeni müşteri kazanmak üzerine kurulduğu düşünüldüğünde MİY'in pazarlama açısından önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

1.3. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Çalışan Memnuniyetinin Önemi

MİY’de başarının en önemli sırrının müşteri memnuniyeti olduğu kabul edilmesine rağmen MİY uygulamalarında sadece kurum tarafından müşteri memnuniyetine yönelik uygulamalar her zaman istenilen sonuçları doğurmadığı görülmektedir. İşletmelerin MİY uygulamalarında yaptıkları en büyük hatalardan biri müşteri memnuniyetine gereken önemi vermemeleridir. MİY’deki en önemli eksiklik ise çalışan memnuniyetinin MİY uygulama sürecinde bir ölçüt olarak yer almamasıdır. Kurumların büyük çoğunluğu uygulamaya karar verdiği MİY stratejilerinde müşteri memnuniyetini sadece çalışanlarına verdiği emir-komuta zinciriyle yerine getirebileceğini sanmaktadır. Oysaki kurum, çalışanlarını memnun edemediği için ne kadar yeni strateji geliştirirse geliştirsün müşteri memnuniyetini tam olarak sağlayamamaktadır. Kurum MİY stratejilerinde fiyat indirimleri, müşterilere sık sık ulaşma, değerli müşterilere promosyonlar, satış öncesi ve satış sonrası desteği garantileme, reklâmlar gibi uygulamaları gerçekleştirmeye çalışabilir. Ancak bunlar yeterli değildir. Çalışan memnuniyeti gözetilmediği sürece bu stratejiler başarıya ulaşamamaktadır. Bu amaçla öncelikle MİY stratejilerinin tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi gerekmektedir. Başarılı MİY uygulamaları işletme çapında bir katılım gerektirir. Satış süreci ile bağlantılı olan departmanların bu süreç içerisinde nasıl rol alacağı belirlenmelidir. MİY uygulamalarının bu departmanlar içerisine nasıl yerleştirileceği analiz edilmeli ve uyumu sağlanmalıdır. Uygulanacak stratejileri kullanacak olan çalışanların işlerine olan motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir. Motivasyon, bireydeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesidir (Düren 2002:103,104). Motive olmuş çalışanlarla işletmenin daha verimli, daha yenilikçi ve yaratıcı olması

kolaylaşmaktadır (Eren 2001:492). Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışan memnuniyetinin önemli bir yere sahip olduğu günümüzde bir takım işletmeler tarafından anlaşılmaya başlanmıştır. Ancak MİY’de başarıyı sağlamak isteyen her kurumun buna önem vermesi gerekliliği anlaşılmalıdır. Kurum önce çalışanlarının ihtiyaç, istek, beklenti ve motivasyonunu olanaklar çerçevesinde sağlayıp daha sonra da çalışanlar aracılığıyla müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamalıdır. İşinden memnun olan çalışanlar kurumun önerdiği MİY pazarlama stratejilerinin yanında kendi emek ve istekleriyle müşteri ve satış sayısında büyük artış sağlayabilirler. Bu yöntem hem işletmeye büyük avantaj sağlar hem de işletmenin gereksiz yere yeni maliyetlere katlanmasını azaltacak tasarruflu ve basit bir uygulamaya imkân verir.

1.3.1. Çalışan Memnuniyeti

İş bölümü ve uzmanlaşma sürecinin giderek incilmesi çalışma hayatını daha da rutinleştirmiştir. Kurumların çalışanın ve yöneticinin insani duygu ve beklentilerine cevap veremez hale gelmesiyle çalışanlar da artık inandıkları değerleri ve yaşadıkları dünyanın gelişimine katkı sağlamak amaçlarını yitirmişlerdir. Bu süreç “yabancılaşma” kavramı ile anlaşılabilir. Çalışanların yaptıkları işte emeklerinin karşılıklarını alamamaları, çalışanları emeklerine karşı yabancılaştırmaktadır. Marx, “emek” ifadesini iki anlamda kullanır. Birincisi, genel-evrensel kullanımdır, yani “üretici faaliyet”tir. Bu genel-evrensel anlamıyla emek, insan ile doğa arasındaki alışverişi sağlayan aracı süreçtir, dolayımıdır. Marx’a göre, emek genel-evrensel anlamıyla kullanılır ve emek süreci bütün toplumsal aşamalarda ortaktır.

“Emek süreci,... kullanım değerleri üretimi amacıyla, yani doğal maddeleri insan ihtiyaçlarını karşılar şekilde sahiplenmek amacıyla girilen insan eylemidir. Emek süreci, insan ile doğa arasında madde alışverişini sağlamanın zorunlu koşuludur. Emek süreci, insanın varoluşuna doğanın dayattığı ebedî koşuldur. Bu nedenle de emek süreci, insanın varoluşunun bütün toplumsal aşamalarından bağımsızdır, ya da daha doğrusu, bütün toplumsal aşamalarda ortaktır” (Marx, 2004).

Marx emeği bir de “yabancılaşmış emek” anlamında kullanır. Bu kullanım, genelleşmiş evrensel kullanım değil, belli tarihsel koşullara özgü yani partiküler kullanımdır. İnsan ile doğa arasındaki alışverişini sağlayan emek faaliyeti, tarihsel süreç içinde doğrudan üreticiler ile üretimin maddi koşullarının birbirinden kopmasıyla partiküler bir biçim almıştır. Bu partiküler biçimiyle emek sapkındır, insana aykırıdır, insana yabancıdır. Doğrudan üreticiler ile üretimin maddi koşullarının yeniden birliğini sağlayacak olan komünist devrim, bu ikinci anlamdaki emeği, yani yabancılaşmış emeği ortadan kaldırır. Emek tabiri çoğu kez “ücretli emek” anlamına kullanıldığı için, Marx, komünist toplumdaki emeği “özgür faaliyet”, “doğrudan toplumsal faaliyet”, “engin yaratıcılık faaliyeti” olarak adlandırır. Komünist toplumda doğrudan toplumsal faaliyet içinde olan toplumsal bireyler birbirleri için çalışacaklar, birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılayacaklardır. Yabancılaşma sürecinin aşılması yalnızca çalışanın değil, kurumun ve kurum yönetiminin de problemi (Marx, 2004:179).

Çalışanların yüreklendirilmesi onların kuruma olan bağlılığını artıracak bu da doğrudan iş performanslarına yansıtacaktır. Çalışanların inancılı katılımı olmadan herhangi bir projenin başarısından söz etmek pek mümkün olmayacaktır. En başta yönetimin sahip çıktığı bir projeye çalışanların da kişisel katılımı sağlanmalı, bu yolla kurum topluma daha yakınlaşmalı ve toplumun ihtiyaçları daha iyi anlaşılmalıdır. Çalışanları birer müşteri gibi görüp, memnuniyetlerinin sağlanması gerekmektedir. Değişen koşullar çalışanları da körü körüne bir şirkete bağlanmaktan

alıkoymaktadır. Bu da çalışanların memnun olmadığı bir yerde uzun süre çalışmaya ihtiyacı olmadığını, işini kolayca değiştirebileceğine işaret etmektedir. Bir kurumun çalışan potansiyelini tam olarak yaşama geçirilebilmesi için paylaşılan değerlerle birlikte güven ve yetkilendirme kültürünün özümsemesi gerekmektedir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırmaktadır ve en üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral oluşturma, iyi elemanların şirkete kazandırma ve elde tutma, bilgi birikimini etkin paylaşımına, uzun vadeli başarı sağlama, çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarını sunma gibi yararların oluşmasını sağlamaktadır. Çalışanların müşteri ilişkilerinin önemini bilip benimsemesi ve bunu daha iyi ve güzele taşıma arzusunda olması olmazsa olmaz koşullardan biridir. Tüm şirket ve çalışanlar müşteri ilişkilerine ve sunulan hizmetlere inanmalı, benimsemeli ve bunları uygulamalıdır. Şirketlerin müşterilere dönük yüzü çalışanlardır. Çalışanların hizmet konusunu daha çok önemsemelerini sağlayacak takdir ve ödül yöntemleri oluşturulmalıdır. Yöneticiler ve çalışanlar müşterilere rahatsızlık değil, memnun olacakları hizmet vermeye yönlendirilmelidirler. İyi eğitilmiş ve işini seven, uygun/adil ücretle çalışan, mesleki ve iletişim becerileri gelişmiş, yüksek iş tatminine sahip bir eleman işinin kendisine verdiği bu maddi ve manevi yararlarla işinde daha uzun süre çalışabilir ve daha az denetimle müşteri beklentilerine uygun hizmet üretebilir. Bunun sonucunda işletme müşteriler tarafından tercih edilen bir işletme olarak pazar payı sürekli büyüyen bir konuma kavuşabilmektedir.

Çalışanların memnuniyetinin sağlanamaması pek çok çalışanın ortak sorunudur. Çalışma ortamından memnun olmayan, emeklerine yabancılaşan çalışanlar işlerine istedikleri gibi motive olamamakta ve isteksiz çalışmaktadırlar. Bu da çalışanların performansını düşürdüğü gibi, işletmenin de performansını

düşürmektedir. Çalışanların isteksiz çalışmasının en önemli sebebi çalışanların beklentilerinin sağlanmamasıdır.

“Günümüz rekabet koşullarında işletmelerde insan boyutunun ihmal edildiği, tek başına teknoloji odaklı stratejiler işletme hedeflerine ulaşma bakımından yetersiz kalabilmektedir. Çalışanlar, işletmenin görünen yüzü, vitrini, imajı ve doğrudan olumlu etki ve izlenimi bırakacak olan yegâne unsurdur. Bu nedenle, müşterilerin tatmini, memnuniyeti ve müşteri olma güdüsünün geliştirilmesi, çalışanların memnuniyetinden, tatminlerinden ve bağlılıklarından geçmektedir. Dolayısıyla işletme-müşteri ilişkisinde, ilişkinin odak noktası müşteri ile birebir karşı karşıya gelen çalışanlardır” (Bayuk ve Küçük, 2008:1584).

Ancak çoğu işletme çalışanların memnuniyetini göz ardı etmektedir. İşletmelerin başarılı olabilmesi için çalışanların istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması bunları karşılayacak ortamların hazırlanması zorunludur.

Maslow’un ihtiyaç hiyerarşisinde fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik gereksinimleri, sosyallik ve saygı görme gereksinimlerinden sonra gelen ve piramidin en tepesinde yer alan “Kendini geliştirme, idealist yaklaşımlar, kişisel fikirlerin ortaya konması” aşaması, MİY’in başarısını tetikleyecek insan faktörünün bulunması gereken yeri işaret etmektedir (Odabaşı, 2000). İhtiyaç analizini iş hayatına uyarlayacak olduğunda, fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları karşılanmamış (düşük maaşlara çalışan, sürekli işten atılma korkusu yaşayan), sosyalleşme ihtiyacı giderilmemiş (kendisini kuruma ait hissetmeyen, kurum tarafından benimsenme ve sevgi görmemiş), saygı görme arzusu devam eden (hak ettiği takdiri, alkışı, ünvanı alamamış) çalışanlardan bir anda piramidin en tepesine ulaşmalarını beklemek yersizdir. MİY’in başarısı için çalışanların müşterilerin gözüyle bakıp, müşterinin yerinde kendileri olsalardı ne isteyeceklerini, nasıl bir hizmet aldıklarında bir başka firmadan satın almayı düşünmeyecekleri, kendilerine nasıl bir hizmet sunulduğunda diğer rakiplerden daha pahalı almanın önemli olmayacağını düşünecek, piramidin en tepesindeki

mutluluğunu müşterilerine yansıtacak çalışanların kuruma kazandırılmış olması gerekmektedir.

Çalışanların değeri 1930'lu yıllardan sonra daha iyi anlaşılmaya başlanmış buna bağlı olarak çalışanın motivasyonu ve iş tatmini gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Çalışan tatmini yaşam tatminini doğrudan etkileyen bir kavramdır. Çalışan tatminin sağlanması çalışanlara kendini geliştirme ve zenginleştirme olanağı sağlayan bir etkinliktir. Çalışanın iş ortamında yetenek, beceri, iletişim gibi özelliklerini geliştirebilmesi onun yaşamını daha anlamlı ve değerli bulmasına olanak sağlar (Yetim, 2001:163). Çalışan tatmini çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. İşin özellikleri ile çalışanların beklenti ve isteklerinin karşılanıp karşılanmamasıdır. Çalışanların ihtiyaçlarının yaptıkları iş tarafından ne kadarının doyurulduğu ile ilişkilendirilmektedir (Silah, 2000:102). Bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin gerçekleşene yakın olması durumunda iş tatminin sağlanması mümkün olmaktadır. İş tatminin sağlanmasında ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, paylaşım ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörler gelmektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004:19-21). Çalışanların iş tatminlerinin sağlanması için çalışanların motivasyonlarının da sağlanması gerekmektedir. Müşteri odaklı güçlü kültürlerin oluşturabilmesinde çalışanların motivasyonlarını artırıcı çalışmalar içerisine girilmesi oldukça önemlidir. *“Motivasyon işletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci”* (Okay, 2000:233) olarak tanımlanabilmektedir. Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en temel unsurlardan biridir. Yapılan bir işin başarıya ulaşması için çalışanların istekli olması,

işini benimsemesi ve yeterli çabayı göstermesi gerektirmektedir. Bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2003:373). Motivasyon, kişilerin belli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Motivasyon bireyleri yerinden kaldırarak bir şeyler yapmayı sağlayan, onları harekete geçiren sebeplerdir. Tüm davranışların temelinde motivasyon faktörü önemli rol oynamaktadır (Koç, 2007).

Günümüzde bazı işletmeler başarılı olup hızla büyürken bazıları ise başarısızlıkları nedeniyle pazardan silinebilmektedir. Burada hizmet kalitesi yanında insan yetenekleri ve değişen koşullara uyum sağlayabilme organizasyonel nitelikler başarı ve başarısızlık da büyük rol oynamaktadır. Ancak işletmelerin başarısı en çok çalışanların katılımına, bağlılığına ve kendilerini adamalarına bağlı bulunmaktadır (Barutçugil, 2004:31). Çalışanların mutluluğunun sağlanabilmesi için kurumların yeniliklere açık olması gerekmektedir. Yapılan en kritik hatalardan bir tanesi, süreç ve teknolojiyi en üst düzeyde kullanan olan MİY sisteminde insana gereken önemi vermemektir. En son teknolojiler kullanılarak bir takım stratejiler geliştirilebilir, ancak insanlar bu stratejilere dahil edilmezse sistem verimli ve işlevsel çalışmamaktadır. Genellikle kurumlar değişime karşı direnç gösterirler ve işleyen sistemi değiştirmek istemezler. Ancak işletmelerin müşterilerine yönelik başarılı sonuçlar elde etmesi öğrenen bir organizasyon yapısının oluşturmasına bağlıdır. “Öğrenen organizasyon” sadece bir yönetim modeli değil aynı zamanda bir yönetim anlayışı felsefesidir. İşletmeler dışsal çevrede oluşan değişikliklere uyum sağlamayı öğrenmeleri gerekmektedir (Kırım, 2001:78,79). MİY’de başarının sırrı çalışan memnuniyetinin de önemsenmesi olduğuna göre, öğrenen organizasyonların bu yeni anlayış biçimine uymaları gerekmektedir. Başarılı bir bilgi birikimi, analiz ve ilişki

modelini içinde barındıran MİY çalışmaları öncesinde başarılı temeller kurmak uygulamaların daha uzun ömürlü olmasına olanak verecektir. Bir şirket felsefesi olan ve kurum kültürünün büyük etki gösterdiği MİY için öncelikle kurum iç değerlerinin gözden geçirilmesi ve tarafsız bir yapı ile değerlendirilmesi gerekmektedir. Kurum kültürünün değişime ve yeniliğe açık, yaratıcılığı besleyen ve insana değer veren bir yapıda olması genel şirket başarısını da etkileyecektir. Çalışanlarla MİY'in önemine ilişkin ortak bir anlayışın paylaşılmasının ve benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir. MİY çerçevesinde geliştirilen her strateji ve karar doğrultusunda tüm organizasyonun hareket etmesini sağlamak gerekmektedir. Müşteri ilişkilerinin kurulmasından, geliştirilmesine ve sürekliliğinin sağlanmasına kadar giden süreç çalışanlar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

MİY'de de başarı için çalışanların önem ve değerini birinci sıraya koymanın ve bu önceliğe uygun çalışan yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmenin yeterli olduğunu düşünülebilir. Sadece çalışan odaklı yaklaşımlara sahip kurumlar, müşteri ilişkilerinde kalıcı ve sürekli olmayı başaracakları görüşündedirler. (www.mavidanismanlik.net). Bu da yanlış bir stratejidir. Tek başına müşteri memnuniyeti sağlamak yeterli olmadığı gibi sadece çalışan memnuniyetine önem vermek de MİY'in başarılı olabilmesi yeterli değildir. Şirket içinde ya da şirket dışında kurulan tüm ilişkilerde insan faktörünün ön planda tutulması, olayların çalışanların ve müşterilerin bakış açılarının birlikte ele alınabilmesi gerekmektedir.

1.3.2. Çift Yönlü İletişim Yönetimi: “Memnun Çalışan // Memnun Müşteri”

MİY'in amacı iletişim yönetimidir. Bu sebeple müşteri ile ilişkileri maksimize edebilecek kurumsal bir strateji oluşturmanın ilk adımdır. MİY stratejisi, işletme performansının tamamen işletmede çalışanların performansı ile ilgili olduğunun anlaşılmasına bağlıdır. Çalışanların yüksek performansı müşterilerin memnuniyetini arttırdığı için müşteri ve çalışan arasında kurulan çift yönlü iletişim, kurum, çalışan ve müşteri üçgenindeki açık iletişimi tamamlar. *“İletişim, kişiler arasında anlamlı mesajların karşılıklı olarak yayılmasıdır ve aynı zamanda kişiler arasında veya örgütler ile kişiler arasında düşünce birliği oluşturulması ve anlamların paylaşılmasıyla ilgili bir süreçtir”* (Tek, 1999:711). İletişim kavramı, müşterilerle kurulan iletişim sayesinde işletme ile müşteriler arasında fikir alışverişidir (Kotler, 2000:13). Müşteri odaklı pazarlama düşüncesi müşteriler tarafında farklı olunmayı, kurum bilinirliğini ve kuruma sadakat sağlama özelliğini taşımaktadır. Bu nedenle pazarlama alanında müşteriler ile çift yönlü, uzun süreli iletişim süreçlerinin oluşturması ihtiyacı doğmuştur.

İlişki yönetimi müşterilerle ve çalışanlarla ilişkilere değer verilmesi ve bu ilişkinin işletmeye en verimli bir şekilde dönmesini sağlayan stratejidir. İlişki yönetimi, işletmenin tüm iletişim kabiliyetlerini kullanarak, çalışanlarını, müşterilerini kendine bağlamanın sistematik bir yoludur. İletişimi kuvvetlendirebilmek için işletmenin tüm ilişkilerini gözden geçirilmesi ve iletişim yöntemleri yetersizse ilişkilerini gerekiyorsa yeniden gözden geçirip yeni iletişim etkinliklerine girmesi gerekmektedir. Bu şekilde işletme çalışanları ve müşterileri ile ilişkilerinde bir uyum sağlayarak rakiplere oranla stratejik bir üstünlük elde

edebilecektir. Bir hava kargo şirketinin “uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” sloganı, işletmedeki personelin müşterileri ile birlikte en değerli varlıklar olarak görülmesi gerektiğine işaret etmektedir (Hasanoğlu, 2002:51). Bir işletmede iletişimi gelişmemiş bir ast-üst ilişkisi varsa o işletmede birlik ve bütünlüğün sağlanması mümkün değildir. Üstler tarafından astların görüşlerine başvurulmayan bir yönetim benimseniyor ve uygulanıyorsa gerekli bilgilerin çok azı astlara iletiliyorsa elde edilen başarılar yönetimden, başarısızlıklar ise sadece çalışanlardan biliniyorsa böyle bir işletmede ilişkiler ve iletişim zayıftır. İletişim yönetimi ile işletmedeki verimsiz iletişim ortadan kaldırılmaya verimli iletişim sağlanmaya çalışılmalıdır. İşletme içi iletişimin iyileştirilmesi için üst düzey yöneticiler ve başta çalışanlar olmak üzere sistemli bir birlikteliğin sağlanması gerekmektedir (Türk, 2003:202).

Kotler’e göre (2000,13), Günümüzde pazarlama yalnızca işletmedeki pazarlama bölümünün sorumluluğunda olan bir faaliyet değil, işletmenin tüm birimlerinin çalıştığı ortak bir hedeftir. Bu ortak hedef için tüm işletme çalışanlarının iş tanımlarına pazarlama görevleri eklenmelidir. Müşteriyle etkileşimi geliştirmek için iletişim kanallarının zenginleştirilmesi, hizmet ve ürün hakkında müşterilerin olumlu veya olumsuz eleştirilerinin alınması işletme için oldukça önemlidir. İletişimin geliştirilmesinde eleştiriler göz ardı edilmemelidir. Çoğu işletme eleştirileri ve şikâyetleri önemsemediği için müşterilerinin gerçek beklentilerini anlamakta zorluk çekmektedir. Bir tek müşterinin şikâyet ya da eleştirisinin dikkate alınıp soruna çözüm bulunması bile yüzlerce müşterinin ortak sorununun çözümüne olanak sağlayabilir. Böylece müşterilerin ihtiyaç, istek ve arzuları anlaşılmakta ve elde edilen bilgiler paralelinde hazırlanan stratejiler ile rekabet ortamında başarıya ulaşmak kolaylaşmaktadır.

İletişimin kalbinde müşteri ile karşılıklı “diyalog” yer almaktadır. Diyalog sayesinde katılım sağlanır, müşterinin öncelikleri, ihtiyaçları öğrenilir böylece diyalog izlenebilen ve kullanılabilen bilgiye dönüştürülebilir. Müşteri ile diyalog, müşterinin kendisi ile ilgilenildiğini hissetmesini ve o işletmeye sempati duymasını sağlar (Kırım, 2001:167-169). Her durumda kurumların öncelikli stratejilerinin “müşterileri elde tutmak”, “müşterileri işin odağına koymak” olmalıdır. Yapılacakların tamamı çalışanlarca anlaşılmalı ve benimsenmelidir. Tüm sistemlerin, süreçlerin müşteriye göre tasarlanması, kapsamlı bir zihinsel dönüşümü gerektirmektedir. Yönetim şeklinin, organizasyonun, insan kaynaklarının, hizmet yapış biçiminin, ürünün müşteri çevresinde inşa edilmesi, mevcut kültürün değişmesini zorunlu kılmaktadır. Sistemi müşteriye göre kurabilmek için müşteri ile iletişim kurmak olmazsa olmaz koşuldur. Bütün değişim projelerinde olduğu gibi, “müşteri ile iletişim” projesine de direnenler kendi durumlarını korumak, güç kaybetmemek istemektedirler. Çünkü tüm paydaşlarla birlikte çalışılmadan, yapılacakları paylaşmadan ihtiyaçların saptanması ve projenin sahiplenilmesi mümkün değildir. İşletme içinde ve dışında çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi gerekir. Kurumun üstleri, “iletişim yönetimini” vizyonlarının bir parçası haline getirdiğinde MİY projelerinde başarılı olunması kolaylaşmaktadır. Yöneticiler öncelikle çalışanlarına saygı duymalı ve onları işletmenin en önemli varlıkları olarak kabul etmelidirler. Çalışanların müşteri ile ilişkilerinde tüm çalışanlara müşterilerin hem kendileri ve hem de çalıştıkları işletme için önemi anlatılmalı ve benimsetilmelidir. Çalışanların müşteri ile sürekli iletişim ve diyalog içerisinde olmaları, saygılı davranmaları, müşteriye yardımcı olup yönlendirebilmeleri, gereken kaliteli hizmeti verebilmeleri, dış görünüşlerine dikkat etmeleri, onların ihtiyaçlarını anlamak için müşteri gibi düşünebilmeleri

gerekmektedir. Ayrıca müşteriye çok iyi tanınmalı, ihtiyaçlarını anlayabilmeli, isteklerini anlayıp karşılık vermeli, iyi bir dinleyici olmalı, onlar ile aynı dili konuşabilmelidirler (Taşkın, 2000:213-215).

Müşteri-çalışan ilişkisinde işletme çalışanının müşteride oluşturduğu güven duygusu, müşterilerin yeniden alışveriş kararlarında ve ürün ve hizmetlere karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlamalarında önemli bir etkidir. Çalışanlar da tıpkı müşteriler gibi işletme paydaşlarından biridir, bu nedenle de çalışanların (personelin) memnuniyetlerinin de göz ardı edilmemesi gerekir, çalışanların memnun olmadığı bir yerde müşterilerin memnun olamayacağı ve müşteriye memnun etmenin mümkün olamayacağını bilmesi gerekmektedir. İşletmeler müşterileri işletmede tutmaları için ilk önce kendi çalışanlarını işletmelerine bağlı tutmaları gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Sürekli eleman değiştirmek personelde rahatsızlık ve huzursuzluk yaratacak ve işletmeye karşı bir güvensizliğe sebep olacaktır. Bu güvensizlik ortamında çalışanlar huzursuzluk ve mutsuzluklarını, müşterilere de yansıtacak ve bu durum da müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri kayıplarına neden olacaktır. Böylece işlerin sürekli kötüye gittiği, durgunluğun arttığı, müşterinin artık uğramadığı, giderek hem ekonomik açıdan zayıflayan hem de kötü bir imaj oluşturan ve ürün ve hizmetleri, yönetimi, müşteriye bakış açıları beğenilmeyen bir işyerinde hiçbir birey çalışmayı ya da görev almayı da yürekten istemeyecektir. İşletme çalışanlarının bağlılığı sağlamadan ve geliştirmeden müşteri memnuniyeti ve bağlılığı da sağlanamaz. Sadık müşteriler ve sadık çalışanlar bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için vazgeçilmez unsurlardır (Bayuk ve Küçük, 2008:1584,1585).

Müşteri ilişkilerinde çalışan personel, müşteri ve işletme üçgeni önemlidir. MİY eş kenar bir üçgene benzetilirse, bu kenarlardan herhangi birinin diğerinden uzun olması üçgenin eşkenarlık durumunu bozacaktır. MİY stratejisinin gerektirdiği müşteri – çalışan – işletme birlikteliği ancak bu ilişkilerin çift yönlülüğüne ve dengeli olmasına bağlıdır.

“Müşteri velinimetimizdir” demeden önce “Çalışanlarımız paydaşlarımızdır” diyebilmek önemlidir. Çalışanlarını yeterince dinlemeyen, önerilerini ciddiye almayan, iş ve hayat şartlarını iyileştirmeye yönelik tedbirler almayan, duyguları görmezden gelen bir organizasyonun müşteri memnuniyetini kurumsallaştırabilmesi mümkün değildir.

“Birçok üst düzey yönetici her ne kadar kapılarının her zaman açık olduğunu söyleseler de dinleme becerisinden yoksundur; asları da, bu yoksunluk karşısında, söylemek istediklerini söyleme konusunda kendilerini özgür hissetmezler. Dolayısıyla, aslar üstlerinden giderek daha çok uzaklaşırlar” (Gürsel, 1999:25).

Çalışanlara değer vermek, onların organizasyonda sadece bedenleri ile değil; duyguları, düşünceleri, problemleri, idealleri ve hayalleriyle de var oldukları gerçeği ile yüzleşerek başlayacaktır. İşte o zaman, MİY’de farkı yaratabilecek sinerjiyi oluşturarak, yenilikçi stratejilere imza atılabilecektir. Bunun sağlanabilmesi için MİY’de önemli olan sadece müşterilerin ya da sadece çalışanların memnuniyetini sağlanması değildir. Önemli olan bu üç nokta arasında diyolojik nitelikteki iletişimdir. Günümüzde işletmeler tek başlarına müşterileri ile ilişki kurabileceklerini sanmaktadırlar ancak bu mümkün değildir. Çalışanların desteği olmadan müşterilere gerçek anlamda ulaşamaz. Günümüzde memnun çalışan ve memnun müşteriye ilişkin başarılı örneklere rastlanmıştır. “Memnun çalışanın, memnun müşteri”nin yaratacağını rakamlara dayanarak tespit eden önemli örneklerden biri Amerikalı Sears Roebuck’a aittir. Dünyaca ünlü perakendeci Sears Roebuck’ta gerçekleştirilen

bir araştırmanın sonuçlarında, çalışanların memnuniyet düzeyindeki 5 puanlık artışın, müşteri memnuniyetini 1,3 puan artırdığını ortaya koymaktadır. Müşteri memnuniyetinde yaşanan 1,3'lük artış da şirketin gelirlerini 0,5 puan arttırmıştır. Araştırmaya göre müşteri memnuniyeti çalışan memnuniyeti ile doğrudan bağlantılıdır. Birisi arttığında diğeri de artmakta, biri azaldığında bir diğeri de azalmaktadır. Ayrıca bu yolla memnun müşteriler de sadık müşterilere dönüşmektedir. Müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti araştırmaları yapan PlusValue memnuniyet araştırmalarında kırk altı bin çalışan ile yapılan bir çalışmada işinden tamamen memnun olanların memnun olmayanlara kıyasla firma gelirlerine 2,6 kat daha yüksek katkıda bulunduğu saptanmıştır. Peppers&Roggers Group danışmanlarına göre de dünyada çalışan memnuniyetinin, müşteri memnuniyeti gelir ve kârlılığa olan etkisinin gün geçtikçe daha fazla anlaşıldığını düşünmektedirler. Memnun çalışanlar, memnun müşteriler yaratmaktadır. Şirketler müşteri memnuniyetini artırmak, sadık müşteriler yaratmak için her yıl milyonlarca dolar harcamaktadırlar. Ancak en son araştırmalar bunun en sağlıklı yolunun, önce memnun çalışanlar yaratmaktan geçtiğini göstermektedir. Çalışan memnuniyeti ve sadakatini sağlamadan müşteri sadakatini sağlamak pek mümkün olmayacak, istenilen etkiye ve başarıya ulaşılamayacaktır. Türkiye'den de çok sayıda şirket çalışanlarına özel strateji geliştirmekte, onları yakından izlemekte, gerektiğinde hemen önlem almaktadır. Hedef memnun ve sadık müşteri, ardından da daha fazla kâr sağlamaktır (www.capital.com.tr). Çalışan memnuniyetinin sağlanması işletmeye daha çok müşteri getirmekte ve işletmenin satışlarını artarak kâr sağlanmaktadır. Bir müşterinin işinden memnun, güler yüzlü, samimi bir çalışanla iletişimde olması ile bir müşterinin işinden hiç memnun olmayan, müşteriye hiç önem vermeyen, isteksiz, motivasyonu düşük bir çalışan ile iletişim halinde olması müşteri üzerinde çok farklı

etkiler bırakmaktadır. Fiyatta indirim uygulanması, ürün kalitesi, bütün ihtiyaçların aynı mekânda sunulabilmesi, ürünlerin görüp incelenebilmesi, ürün çeşidinin bol olması, hizmetin kaliteli sunulması, ulaşım kolaylığı sağlanması, ürünlere kolayca ulaşma imkânının sağlanması, fiyatla etiketlerin tutarlı olması gibi etkenler tek başına yeterli değildir. Ürünler hakkında bilgi sahibi, saygılı, güler yüzlü ve yeterli sayıda personelin olması müşterilerin mağazadan bir tebessümle ayrılmasını sağlayacak en önemli faktörlerdendir. Firmaları diğer rakiplerinden ayıran en önemli özellik sunduğu memnuniyettir. Yapılan araştırmalarda, güler yüz gösterilmediğinden ya da ilgisiz davranıldığından her üç müşteriden ikisi geri gelmemektedir (www.microsoft.com.tr). Bu sebeple de eğer müşteri memnuniyeti geliştirilmek isteniyorsa işe çalışan memnuniyeti araştırması yaptırarak başlamak en doğrusu olacaktır. İşletmelerinde müşteriyle doğrudan temas halinde olan çalışanlarla ilgili algılamalar da müşterilerin memnuniyetini belirleyen önemli bir faktör olarak ele alınmalıdır. Hizmet işletmelerinde çalışanlar, hizmeti alan müşteriler ile hizmeti sunan işletme arasındaki ilişkiyi kuran bağlantı konumundadırlar. Müşteri ile yüksek temas halinde olan çalışanlar işletmenin müşteri tarafından nasıl algılandığını doğrudan etkilemektedirler. Bu nedenle müşteri ile yüksek temas halinde olan çalışanların davranışları ve müşterilerin bu çalışanlarla ilgili algılamaları müşteri ile işletme arasında kurulan ilişkinin kalitesini de etkilemektedir (Paulin, 2000:34).

Bu bölümde MİY bir strateji olarak tartışılmıştır. Bu stratejide hedeflenen müşteri memnuniyetidir. Bu memnuniyetin sürdürülebilirliğinin koşulu ise yalnızca müşteriden değil, çalışanın da memnuniyetinden geçmektedir.

2. BÖLÜM

II. EKONOMİK VE FİNANSAL BİR SİSTEM OLAN BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), müşterileriyle birebir iletişim kurmayı amaçlayan bir stratejidir. Günümüzde sağlık sektörü, bankacılık sektörü, turizm sektörü, gıda sektörü gibi birçok alanda kullanılmaktadır. Bu sektörler arasında en yoğun ve yaygın kullanım bankacılık sektöründedir çünkü bankalar kitlelere hizmet vermektedirler. Bankaların müşterilerin her birine MİY yardımı olmaksızın ulaşması neredeyse imkânsızdır. MİY bankaların artan sayıdaki müşterilerini takip edebilme imkânı sağlamaktadır. MİY teknolojisi ile bankaların her bir müşterilerinin bilgileri kayıt altında tutularak onlara istenildiği zaman ulaşılabilir. Bu da bankalar için büyük bir zaman avantajı sağlamaktadır. Bankalar artık geçmişteki gibi sadece şubelerine gelen müşterilerle ilişki içerisinde olmayıp onlara telefon, internet, şubesiz bankacılık gibi birçok kanal ile müşterilerle iletişim içerisinde. Bu bölümde MİY'in uygulama alanının incelenmesi bankacılık sektörü üzerinden yapılacaktır. Bu amaçla bu bölümde önce bankacılık sektörünün doğuşundan başlayarak zaman içindeki gelişimi ilk kurulan bankaların günümüz bankacılık sistemine etkileri üzerinden incelenecektir. Daha sonra da günümüz bankacılığında banka ürünlerinin pazarlanmasında MİY uygulamaları ve bu uygulamaların çalışan ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri tartışılacaktır.

MİY, bankacılık sektörünün gelişiminde yeni gelişmelere ve değişimlere ışık tutmaktadır. MİY'in bankacılık sektöründe kullanılmaya başlanması bankalarda geleneksel pazarlama yöntemlerinin bir kenara bırakılıp, yenilikçi yöntemlerin geleneksel olanların yerini alması ihtiyacına işaret eder. MİY aracılığı ile pazarlama, bankalarda yakın geçmişe kadar yeterli derecede önemsenmeyen müşteri memnuniyetinin sağlanması yeniliğini doğurmuştur. Geçmişte müşterilerine kitlesel hizmet veren bankalar bugün hizmet politikalarını değiştirmiş, bireyselleşmişlerdir. Günümüzde ise internet bankacılığının, ATM'lerin ortaya çıkışı; kredi kartlarına, sigortalara, bireysel emeklilik ürünlerine olan taleplerin artmaya başlamasını, mevcut ürünlerin farklı kanallarla satılmasını ön plana çıkartmıştır. Ancak bu arada birçok kamu bankasının da özelleşmeye başlamasıyla hem özel bankacılık ürünleri çeşitlenmiş, hem de bankalar arasındaki rekabet de artmaya başlamıştır. Bankalar, kendi bankalarına olan talebi arttırabilmek için müşteri odaklı stratejiler uygulamaya başlamışlardır. Müşteri odaklılık sayesinde bankaya sadakati sağlanan müşteriler ve kazandırılan yeni müşteriler bankalarda pazarlama faaliyetlerinin daha başarılı olmasını sağlamıştır. Bankalar, hizmetlerini daha çok tüketen müşterileri kazandıkça kendileri de büyümeye ve kâr etmeye başlamışlardır.

Müşterilere MİY ile ulaşmanın doğallığını sağlamada reklâmlar da etkilidir. Müşterilere reklâmlar aracılığıyla hizmet alanının genişliği onlara her zaman, her yerde ulaşabilme imkânı sunulmaktadır. Ancak reklâmlardaki olumlu ve sıcak havanın MİY ile kurulan iletişimde gerçekleşip gerçekleşmediği tartışmalıdır. Bazen hizmette vaat edilen kaliteye ulaşamamaktadır. Bu eksikliğin altında bankaların genellikle unuttuğu çalışan memnuniyeti gelmektedir. Reklâmlarda olduğu gibi güler yüzlü, samimi, sabırlı çalışanların olmadığı ve karşılıklı memnuniyetin

sağlanamadığı iletişim sürecinde müşteriler, MİY iletişiminden memnun olmamaktadırlar. Bu durum birçok bankanın MİY'i kullandığı halde yeni müşteriler kazanamayıp, pazarlama etkinliklerini gerektiği gibi yürütememesine sebep olmaktadır. Bu bölümde, bankacılığın tarihsel gelişimine kısa bir bakışın ardından MİY'in bankalarda yarattığı olumlu değişimlerin yanı sıra gerektiği gibi uygulanmadığında ne tür başarısızlıklara yol açabildiği üzerinde durulacaktır.

2.1. Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimine Genel Bir Bakış

Bankacılığın doğuşu altı bin yıl öncesine kadar dayanmaktadır. Banka, İtalyanca'da “masa, tezgâh” anlamına gelen “banco” kelimesinden meydana gelmiştir. İtalya'da para değişimi ve borç alıp verme gibi işlemlerin bankerler tarafından masa üzerinde yapılmasından dolayı banco kelimesi banka terimini ifade etmiştir. Paranın değişim aracı olarak kullanılmaya başlaması ile para alıp borç veren, bir para cinsini başka bir para cinsine çeviren bankerler ortaya çıkmıştır. Bunlar müşterilerinden mevduat da kabul edip, bunları yüksek faizlerle başkalarına kredi olarak vermekteydiler (Parasız, 2000:5).

Bankacılığın doğuşu altı bin yıl öncesine dayanmasına rağmen modern bankacılığın oluşması ve gelişmesi yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Bunda gerek teknolojik eksiklikler, gerek savaşlar, gerekse krizlerin oluşumu etkili olmuştur. Dünyada yaşanan küreselleşme süreci ile bir ülkeden diğerine sıçrayan ekonomik mali krizlerden en fazla Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler ve özellikle de bankacılık sektörü etkilenmektedir. Bu durum birçok ekonomik nedenin yanı sıra ülkelerin mali piyasalarının yeterli olmayışından ve bankacılık sektörünün mevcut

yapısal sorunlarından kaynaklanmaktadır. Türkiye’de uzun yıllar süren yüksek enflasyon ortamı ve değişken enflasyon beklentileri tasarrufların küçük kalmasına, kamunun finansman açığının artmasına neden olmuş ve bu durumun sonucu olarak bankacılık sektörü yeterince gelişmemiştir. Sektörün bu tarz olaylardan etkilenmesi bankacılığın bir yandan gelişirken diğer yandan da sistemin geriye gitmesine sebep olmuştur.

Bankacılık sektörü doğuşundan bugüne sürekli bir gelişim süreci içerisinde olmuştur. Bankacılık sektörü ekonomik ve finansal bir sistem olduğu için çevresindeki gelişmelere kayıtsız kalmamıştır. Geçmişten günümüze yeni gelişmeleri takip ederek ilerlemiştir. Bankacılık sektörünün çevresinde meydana gelen dönüşümlere kayıtsız kalamamasının temel nedeni kriz ve önemli değişimlerden doğrudan etkilenmesidir. Bankacılık sisteminin tarihten günümüze kadar geçirdiği gelişim evrelerinde ekonomiler, siyasal yapılar, kültürel oluşumlar, teknolojik gelişmeler, dini öğeler belirleyici rol oynadığı oynamıştır.

2.1.1. Dünyada Bankacılığın Doğuşu ve Gelişimi

İlk yüzyıllarda batıda sömürgecilik düzenin hâkim olması ve zengin ülkelerin daha da zenginleşmek için ticareti önemli bir araç olarak görmeleri bankacılık sisteminin oluşmasının nedenlerindedir. Zenginleşmelerini arttırarak dünyanın hâkimi olmak isteyen Batı sömürge ülkeleri savaşlardan elde ettikleri ganimetleri ve sömürgecilikten ve ticaretten elde ettikleri paraları önceleri bankerler aracılığı ile değerlendirmişlerdir. Zamanla bankerlere olan güvenin azalması ve bankerlerin kredilere yüksek faiz istemeleri sonucu bankacılık sistemine olan ihtiyaç artmıştır.

Daha sonra bankacılığın doğuşu ile başta Batı ülkeleri olmak üzere Doğu ülkeleri de daha güvenilir bir kurum olan bankaya paralarını yatırmaya ve bankalardan kredi sağlamaya yönelmişlerdir.

Tarihte ilk bankacılık hizmetlerinin eski Sümer ve Babil'e kadar uzandığı düşünülmektedir. Sümerler'de M.Ö. 3500 yılında kurulan "Maket", bilinen ilk banka kuruluşudur. Maketler, harman zamanı ödenmek üzere tohum v.b. hammadde ve teçhizat alımı için çiftçilere ilk dönemlerde parasal kredi sağlamışlardır. Maketlerin başlıca uğraş konuları ödünç ve mevduat işlemleri olmuştur. İlerleyen yüzyıllarda bankacılık hizmetleri maketlerin tekelinden çıkmıştır. Daha sonra zamanla ticaretle uğraşan bazı zengin aileler bankacılık hizmetlerinde uzmanlaşmaya başlamıştır (Öcal, Parasız, Şıklar ve Yıldırım, 1997:46,47). Sümerler uzak ülkelerle olan mal değişimlerinde banknot gibi dolaşan çek ya da itibar mektuplarına benzeyen bazı belgeler kullanmışlardır (Altan, 2000:41). Eski Mısır, eski Yunan ve Roma'da banka işlemleriyle uğraşan kurumlar oluşturulmuştur. Eski Mısır'da tefeciliği ve bileşik faizi yasaklayan yasalar konulmuştur. Eski Yunan'da ise faize bir sınırlama getirilmemiştir. Faiz oranlarının yüksekliği karşısında bağımsız site ve devletler belli başlı kentlerde devlet bankaları kurmaya başlamışlardır (Altan, 2000:41). Paranın genel bir değişim aracı olarak kullanılmaya başlanmasından önce tüccar senetleri ve mal karşılığı kredi şeklinde ilkel banka işlemleri yapılmaya başlanmıştır. M.Ö. III. yüzyılın sonlarında Roma'da "argentari" denilen özel bankacılar ve "numulari" denilen para değiştiriciler bulunmuştur. M.Ö. IV. yüzyılda Roma İmparatorluğu yıkıldıktan sonra Batı'da o zamana kadar bankacılık alanındaki gelişmeler geriye gitmiştir (Öcal, Parasız, Şıklar ve Yıldırım, 1997:47). M.Ö. V. ve VI. yüzyıllarda arazi ipoteği ve kefalet karşılığı kredi işlemleri yapılmaya başlanmıştır. Bu dönemde

halkın tapınaklara ve ilahlara armağan ettikleri mallar, kredi sisteminin kaynağını oluşturmuştur. Bu kaynağın din görevlilerince gelir sağlamak amacıyla ödünç verilmesi ve tapınakların en güvenilir para saklama yerleri olması ile bankacılık sistemi oluşmaya başlamıştır (Altan, 2000:41).

Ortaçağda şehirlerin doğması sonucu ekonomik ilişkiler gelişmeye başlamıştır. Aynı zamanda Avrupa'nın Doğu ülkeleri ile ticareti gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde, ticaretin kolaylıkla yürütülebilmesi için para işlemlerinde aracılık edecek kurumlara ihtiyaç duyulmuştur. Bu gelişmelerle birlikte bankacılık sistemi gelişimini hızlandırmıştır.

“11. yüzyıldan sonra, dünya tarihinde karışıklık devrini izleyen nispi barış dönemi, şehirlerin doğmasına yardım etmiş, bu da ekonomik ilişkileri geliştirmiştir. Bu devirde ticari şehirlerin en çok geliştiği ülke İtalya idi. Özellikle Venedik, Bizans ve Latin ülkeleri arasında bir ilişki kuruluyordu. Ticaretin gelişmesi de bankacılığın gelişmesine yol açıyordu. Öte yandan, bankacılığın gelişmesini kısıtlayan hristiyanlık ve müslümanlıktaki faiz yasağı, Hristiyanların ve Müslümanların bankerlik yapmalarına engel olduğundan, Yahudiler bankerlik yapıp faizle para vermek olanağını buluyorlardı” (Öcal, Parasız, Şıklar ve Yıldırım, 1997:47).

Bu durum Hristiyan ve Müslümanların bankacılıkta geri kalıp, Yahudilerin gelişme sağlamalarına sebep olmuştur. 11. yy'da yaşanan faiz yasağı bankacılık sisteminin gelişmesinin uzun yıllar gecikmesine sebep olmuştur.

İtalya'da, XIV. yy'ın sonuna doğru Rönesans ile birlikte, yeni deniz yolları keşfedilmiş yeni ticari merkezler ortaya çıkmış ve bunun sonucunda da dış ticaret hareketlenmeye başlamıştır. Bu gelişmeler şehirler ve ülkeler arasındaki para hareketlerini de hızlandırmış ve ticaret hacmi ile sermaye ihtiyacının daha da artması sonucu ilk bankalar kurulmuştur. Günümüz bankacılığı 1637'de “Venedik Bankası”nın kurulması ile başlamıştır. Yeni Çağla birlikte Avrupa'da düşünce ve ekonomi alanında başlayan önemli değişiklikler faizin kabul görmesini sağlamıştır,

bu da bankacılığın gelişimini engelleyen en önemli sebeplerden birini ortadan kaldırılmıştır. Rönesans'ın etkisi ile XV. ve XVI. yy'da Kuzey Avrupa'da Amsterdam ve Londra gibi yeni finansal merkezler oluşmaya başlamıştır. Bütün bu gelişmeler bankacılık sektörünün gelişmesinde katkı yapmıştır (Parasız, 2000:6). XV., XVI. ve XVII. yüzyıllarda İtalya, Fransa, Almanya ve İngiltere'de küçük bankerlerin yanında büyük mali kuruluşlarda görülmektedir (Öcal, Parasız, Şıklar ve Yıldırım, 1997:47). İspanyollar'ın Güney Amerika'dan getirdikleri altınlarla çok çeşitli sikkeler basması, Avrupa'daki paraların çeşitliliği ve ayarlarının bozuk olması, paraların birbirlerine göre değerlerinin saptanmasında büyük güçlükler yaratmıştır. Bu para karmaşasını önlemek amacıyla 1609'da ilk modern banka olan Amsterdam Bankası kurulmuştur (Parasız, 2000:6).

XVIII. yy.'da, İngiltere'de sanayi devrimine geçişle üretimde büyük artışlar görülmüştür. Bu durum hammadde ithalatı ve mamul madde ihracatı yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmış ve dış ticaret dahil olmak üzere her türlü ekonomik serbestliğin savunulduğu Liberalizm teorisi, dünyayı etkisi altına almaya başlamıştır. Bu gelişmelerin sonucunda, çok sayıda yabancı banka Londra'da şube açmış ve İngiltere zamanla dünya finans merkezi haline gelmiştir. ABD'de ise ilk bankacılık faaliyetleri XVIII. yy'ın sonlarında, eyaletlerde küçük ticari bankaların kurulmasıyla ortaya çıkmıştır. 1907'de modern banka sisteminin temelini oluşturan “ABD Merkez Bankası” kurulmuştur. ABD'de telefon ve faks gibi klasik iletişim araçları ile müşterilerle iletişim kurulması yolu özellikle 1970'lerin sonunda artış gösteren bir uygulama olmuştur. 1960'lı yılların sonunda bankalarda pazarlama anlayışının değişmesine bağlı olarak ve kredi pazarlarının gelişmesi sonucu “kredi pazarlaması” kavramı önem kazanmıştır. Özellikle İngiltere'de pek çok banka kendi stratejilerini

yeterli bulmamıştır. Bankacılıkta yakın geçmişte tam olarak bilinmeyen “dağıtım”, “pazar bölümlenme” gibi kavramlar günümüzde yabancı olmaktan çıkmış ve yaygın bir kullanım alanı kazanmıştır. Geçmişte benzer biçimde bankaların haberleşme fonksiyonları da yeterli olmamıştır. Bu nedenle haberleşme konusuna yatırımlar yapılmaya başlanmıştır. Haberleşme ve iletişim imkânları arttırılarak banka stratejilerinin tüm banka çalışanlarınca yeterli düzeyde anlaşılması sağlanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte pek çok banka, müşteri ilişkileri eğitimi programlarını uygulayarak işe yeni giren personeli müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve müşteri ilişkilerini olumlu yönde geliştirebilmek için eğitmeye başlamıştır (Parasız, 2000:6).

1970'lere kadar hâkim olan ulus devlet düzeni 1970'lerden itibaren yerini “küreselleşme”ye bırakmıştır (Bayraktaroğlu ve İlhan, 6). Gelişmiş ülkelerin piyasalarında faaliyet gösteren büyük sermayeli bankalar, aktif oldukları ekonomilere kıyasla daha az gelişmiş ülkelere giriş yapma eğilimi göstermektedirler. Küresel ekonomide bu yıllarda hız kazanan finansal yenilikler ve diğer iktisadi gelişmeler geleneksel bankacılığın gelişmiş ülkelerdeki rolünü zayıflatmıştır. Küresel ekonomi geleneksel bankacılığın yerine modern bankacılık düzenini getirmiştir. Küreselleşmenin en önemli unsurlarından biri sermaye hareketlerinin varlığıdır. Bu bağlamda, bankacılık sektörüne yabancı katılımı küreselleşme ile paralel giden iktisadi bir gelişme olup iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan yeniliklerle hız kazanmış bulunmaktadır (www.bddk.org.tr). Birleşmiş Milletler 1945 yılında kurulduğunda, uluslararası ilişkileri belirleyen temel aktörlerin devletler olduğu konusunda herhangi bir kuşku olmamıştır. Sadece devletler uluslararası ilişkileri etkileyebilecek kaynaklara sahip olmuşlardır. Günümüzde küreselleşme ekonomiden uluslararası ilişkilere kadar çeşitli alanlarda dünyayı etkileyen, uluslararası toplumun

dokusunu ve yapısını eskiye oranla tanınmayacak ölçüde değiştiren bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. XIX. yy'da sermayenin uluslararası olmaya başlaması uluslararası ekonomik ilişkileri hızlandırmış ve bankacılığa da “uluslararası” bir nitelik kazandırmıştır. Finansal hizmetler İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra daha da gelişmiş ve bu gelişmeler bankacılığın uluslararasılaşmasını sağlamıştır. Bankacılık sisteminde yeni bir çağı başlatan bu gelişme özellikle Batı Avrupa ve A.B.D.'deki büyük bankalar tarafından başlatılmıştır (Parasız, 2000:6). *“Uluslararası bankacılık teorisi, esas itibariyle uluslar arası ticaret ve yatırım teorilerinin uluslararası bankacılık alanına uyarlanması ile ortaya çıkmıştır” (Öcal, Parasız, Şıklar ve Yıldırım, 1997:49).* Bu dönemde bankacılık faaliyetleri sadece ülke içerisinde kalmayıp diğer ülkelerle işbirliği içerisinde yapılmaya başlamıştır. Uluslararası bankacılık sisteminin gelişmesi ülkeler arasında çıkar ortaklığına yönelik ilişkilerinin de artmasını sağlamıştır. Uluslararası bankacılık sistemi bir bankanın diğer ülkelerde de aynı isimle şube açmasına olanak tanımıştır. Günümüzde “HSBC”, “Citi Bank” uluslararası yabancı sermayeli bankalar arasındadır, bu bankalar yabancı olmasına rağmen birçok ülkede şubeleri bulunmakta ve küresel faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bankacılık sisteminin uluslararasılaşması ve kredi ihtiyacının artarak kredi sisteminin kullanımının yaygınlaşması Batı Avrupa'da modern bankacılığın oluşmasını sağlamıştır. Bu dönemde Batı Avrupa ülkelerinde büyük mevduat bankaları, merkez bankaları, emlak ve yatırım bankaları kurulmuştur.

Bankalar, günümüzdeki yapılarına ticaret ve sanayinin geliştiği Yeni Çağda ulaşmışlardır. Bankacılığın doğuşunda para olgusunun oluşumunun etkili olmasının yanında diğer bir önemli etken borç verilmesi ve karşılığında faiz alınmasıdır. Tarım ekonomisinin olduğu dönemlerde tarım faaliyetlerini sürdürebilmek için bankerler

çiftçilere borç vermeye başlamışlardır. Bu durum bankacılığın oluşmasında büyük bir etken olmuştur. Bugünkü kredi verme sisteminin temeli olmuştur. Faizin verilmesi de bugünkü sistemde kredi faizleri ve mevduatın temelini oluşturmuştur. Ülkeler bazında bankacılık sisteminin gelişimine bakıldığında batı ülkelerinin daha gelişkin olduğu görülmektedir. Bunun en önemli sebebi de XI.yy'da İslam ülkeleri olan doğu ülkelerinde faizin onaylanmayışı, doğu ülkelerinin bankacılık sistemini uygulamaya geç başlamış olmalarıdır. XIX. yy. sonuna kadar bankaların alt yapılarını oluşturup geliştirmeye çalışmaları ancak bankacılığın temel faaliyetlerinin gelişmesini sağlamıştır. Bu dönemde bankalar arası rekabet modern bankacılığın gelişimini hızlandırmıştır. Bu durum da XX. yy.'da, bankacılık sisteminde bankaların kârlılığını arttırmak için yeni bir anlayış alan "MİY" ile müşteri ve çalışan memnuniyetini sağlama çalışmalarının başlanmasına olanak tanımıştır. Dünyada 1960 yıllarında veri toplama sistemleri, 1970 yıllarında ilişkisel veri tabanları kullanılmaya başlanmıştır. 1980 yıllarında ilişkisel veri tabanları popüler olmaya başlamıştır. 1990 ve 2000 yıllarda ise bilgisayar sistemlerindeki teknolojik gelişmelere paralel ilişkisel veri tabanlarında tutulan veri depolarının kullanılmaya başlandığını görülmektedir (Öcal, Parasız, Şıklar ve Yıldırım, 1997:47).

2.1.2. Türkiye'de Bankacılığın Doğuşu ve Gelişimi

Batı ekonomilerinin bir kurumu olan bankacılık, Osmanlı Devletinin son dönemlerine kadar kendine uygun bir ortam bulamamıştır. Cumhuriyet öncesi döneme bakıldığında hemen hemen Türk bankacılığının olmadığı ve gerçek anlamda Türk bankacılığının Cumhuriyet Dönemiyle beraber başladığı söylenebilir. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Türkiye'de ticaretle uğraşılmaya itibar edilmemiştir.

Özellikle ödünç para verme işlemlerine ve faiz mekanizmasına dini nedenlerden dolayı ilgi duyulmamıştır. Türk bankacılık sistemi geniş ölçüde ekonomik gelişmelerdeki duraklama ve zayıflamanın etkisinde yeterince gelişmemiştir. Sarraflık ve bankerlik, azınlıkların kontrolü altında olduğundan bankacılık faaliyetleri yabancı bankalarla başlamış ve uzun süre onların tekelinde kalmıştır. XVIII. ve XIX. yy.'da Batı Avrupa ülkelerinde gerçekleşen sanayi devriminin Türkiye'de daha geç uygulanması hem ülke ekonomisinde hem de bankacılık sisteminde kapalı ve durağan bir yapının ortaya çıkışına neden olmuştur. Batı bankalarının ekonomideki değişmeye paralel olarak gösterdikleri gelişim ve değişim Türkiye'de erken dönemde gerçekleşmemiştir.

1839 Tanzimat Döneminin başlarına kadar Cumhuriyet Öncesi Dönemde yani Osmanlı Devleti'nde bankacılık faaliyetleri görülmemiştir. Osmanlı Devletinde bankacılık ilk olarak Galata Sarrafları ile başlamıştır. Bankalar kuruluncaya kadar Osmanlı döneminin banka ve kredi işlemleri Galata Sarrafları tarafından yapılmıştır (Eldem, 1994:159). Türkiye'de gerçek anlamda ilk banka Tanzimat'ın ilanından sonra 1847'de Galata Bankerleri tarafından "İstanbul Bankası" adıyla kurulmuştur. Bu banka para değerinin sürekli düşmesini engelleyemediğinden 1852 yılında iflas etmiştir. Cumhuriyetten önce kurulan bankalar daha çok yabancı sermaye ile Türkiye'de faaliyette bulunan yabancı şirketleri finanse etmek amacıyla kurulmuştur (Parasız, 2000:109).

Osmanlı Devleti'nde modern anlamda ilk ticaret ve mevduat bankası 1856'da kurulan "Osmanlı Bankası"dır. Osmanlı Bankası, bedelini altın olarak ödemek üzere kâğıt para çıkarma hakkına sahip olmuştur. Bu banka devletin hazine işlemlerini

yürütmüş, yurt içinde ve yurt dışında devletin mali işlerini yapmıştır (Bakan, 2001:31). Osmanlı Devleti'nde 1861 yılında kurulmuş olan ilk ulusal sermayeli banka "Memleket Sandıkları"dır. 1868 yılında tasarruf toplama amacıyla "Emniyet Sandığı" kurulmuştur. Bu sandıklar, ilk milli banka temelini oluşturmalarının yanı sıra tarım kredisi ile uğraşmaları bakımından da önem taşımaktadırlar. Ayrıca küçük paralara ihtiyaçları olanlara menkul karşılığında ödünç vermeleri açısından da önemli olmuşlardır. Bir süre sonra bu iki banka "Ziraat Bankası" ile birleştirilmiştir. 1916'da bir kamu kurumu niteliği kazanan Ziraat Bankası, Osmanlı Devletinden Cumhuriyet dönemine geçen ve günümüze kadar gelen en köklü ulusal kuruluşlardan biridir (Arslan, 1982:11). 1908 yılından sonra gelişmeye başlayan "Ulusal Bankacılık" ise, özellikle Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra hız kazanmıştır. Meşrutiyet ile ulusal bankalara sahip olma düşüncesi artmış ve bu sebeple ulusal bankalar art arda Anadolu'da kurulmaya başlanmıştır. Ulusal bankalar bölgesel ihtiyaçları karşılanmak ve yerel tacirlerin kredi ve banka hizmeti ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla kurulmuştur. 1923 yılında Türkiye'de 22'si ulusal, 13'ü yabancı olmak üzere 35 banka faaliyet göstermiş ve bu bankaların toplam 139 adet şubesi kurulmuştur (www.cu.edu.tr). Ancak 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin olumsuz etkileri ve şube bankacılığının giderek gelişmesi ve yaygınlaşması nedeniyle yerel bankaların faaliyetleri durdurulmuştur (Bakan, 2001:32; Aktaran Parasız, 2000:110).

Osmanlı İmparatorluğu döneminde banka hukuku yeterince gelişmemiştir. Bankalar ticari kredi esasına göre çalışmışlardır. Sanayileşmeye yönelik bir kredi politikası izlenmemiştir. Kredi sistemi sadece faiz oranlarının tespiti olarak görülmüştür. Bu dönemde bankacılığa mevduat ve mevduat sahibi olan müşteri açısından bakılmamıştır (www.cu.edu.tr). Buradan anlaşıldığı üzere, müşteriye

önemsememe sorunu Osmanlı döneminde ortaya çıkmış ve etkileri uzun süre devam etmiştir. Bu dönemde müşterinin önemsenmemesinin önemli sebeplerinden biri, Osmanlı da hiyerarşik bir yapının hüküm sürmesidir. Hiyerarşik yapı sebebiyle halkın özellikle de düşük gelirli sınıfın istekleri göz ardı edilmiştir.

Cumhuriyet yönetiminde, ekonomide tarımın kapitalist sisteme eklenemediği bir düzen sürmektedir. Sanayi sektörü yok denecek kadar azdır, var olanlarda yabancıların elindedir. Ekonominin işlerliğinin sağlanabilmesi için yeni bir ticaret sisteminin oluşturulması ve yeni bir dönüşüm için yeni kredi ve banka sisteminin kurulması gerekmiştir (Tekeli ve İlkin, 2007:163). Bu amaçla da 1924 tarihinde Cumhuriyet döneminin ilk milli bankası olan “Türkiye İş Bankası” kurulmuştur. Bu banka döneminin ilk büyük özel sektör bankası durumundadır. Ayrıca bu banka Türkiye’nin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak amacıyla, sanayi ve ticaret sektörlerine kredi verme ve sanayi ve ticari girişimlerde bulunmak amacıyla kurulmuştur. İş bankası iş adamları kredi ararken başvurdukları ilk banka haline gelmiştir. Bu banka kredi kuruluşlarının doğmasını ve gelişmesini de sağlamıştır. Ayrıca sanayi ve sigortacılık (1925’te Anadolu sigorta) alanında şirketler kurmuştur (Akgüç, 1975:157). *“Özel ulusal bankalar genellikle belirli kişi, grup veya holdinglerin denetimi altında bulunmaktadır” (Öcal, Parasız, Şıklar ve Yıldırım, 1997:57).*

“Genel olarak “Özel Sermayeli Ticari Bankalar” merkez bankalarının ve kalkınma bankalarının bankacılık işlevleri dışında kalan tüm fonksiyonları yerine getirebilmektedir. Bu bankalar mevzuata uygun olarak; finansal araçların alım ve satımı, kambiyo, türevsel işlemler, menkul kıymet aracılığı, yüklenim, yatırım danışmanlığı ve sigortacılık faaliyetleri de yapabilmektedir” (İpçi ve Karan, 2001:34; Aktaran Arslan ve Hotamışlı, 2007).

Özel bankacılık sistemine geçilmesiyle birlikte müşterilere özel farklı ürün ve hizmetler de ortaya çıkarılmaya başlanmıştır. Ancak özel bankacılığın ilk dönemlerinde bu bankalara devlet bankaları kadar güven olmadığı için fazla talep olmamıştır. Bu sebeple de bazı özel bankalar kapatılmak zorunda kalmıştır. Ancak daha ilerleyen yıllarda özel bankacılığın müşteri ihtiyaçlarını daha fazla tatmin edebilmesi özel bankacılığın daha ön plana çıkmasını sağlamıştır. 1923–1932 yılları arasındaki dönemde İş Bankasının ardından “Türkiye Sınai ve Maadin Bankası” ile “Emlak ve Eytam Bankası” kurulmuş ve ayrıca tek şubeli yerel banka sayısında artışlar olmuştur (www.cu.edu.tr). Sınai ve Maadin Bankası özel kuruluşlara sanayi kredisi sağlamıştır. Bu banka işletmecilik yönü ağır basan ilk banka örneğidir (Akgüç, 1975:158). Emlak ve Eytam Bankası ise ülkenin imarı konusunda yararlanılmak üzere kurulan bir kamu bankasıdır (Tekeli ve İlkin, 1997:192). Türk Bankacılığında 1923 yılında bankacılık yabancı bankaların hâkimiyeti altında olmaya devam etmiştir. Merkez Bankası görevini Osmanlı Bankası yürütmüştür (Tekeli ve İlkin, 1997:180-181). 1933 yılında günümüzde de faaliyetlerini sürdüren ve Ziraat bankası gibi en köklü kamu kuruluşlardan olan “Halkbank” kurulmuştur.

“Sermaye paylarındaki çoğunluk hisseleri doğrudan ya da dolaylı olarak devletin elinde olan bankalar kamu sermayeli bankalar kategorisine girer. “T.C. Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Türkiye Kalkınma Bankası” kamu sermayeli bankalardır. Bu bankalar Türk bankacılık sistemi içerisinde önemli bir kaynağı elinde bulundurmaktadır. Kamu sermayeli bankalar bankacılık sistemi içerisindeki bütün hizmetleri sunabilmektedirler” (Arslan ve Hotamışlı, 2007:197).

1929 Dünya Ekonomik Buhranın etkileri nedeniyle Cumhuriyet’in ilk yıllarında sermaye birikiminin azlığı, özel sektörün yetersizliği, üretimin azlığı olmuş ve bunların etkisiyle esnaf ve sanatkârlara kredi verecek bir banka oluşturulmamıştır. Halkbank esnaf ve sanatkârları düşünerek onlara kredi olanağı vermiş ve böylece ülkede ekonominin canlanmasına katkıda bulunmuştur. Halkbank’ın esnaf ve sanatkârları düşünmesi bu bankanın halkın yanında olduğu ve halkın bankası

olduğunu göstermektedir. Bu bankanın kamu bankası olması da halk için güven verici olmaktadır. Güven verici olması daha çok verilen paranın korunması şeklinde olmaktadır. Zaman zaman özel bankaların batarak kapanması nedeniyle müşterilerin bu bankalardan paralarını alamamaları ya da sadece bir kısmını alabilmeleri güven verici olmamıştır. Özel bankalar bir kurum ya da kişiye ait olduğu için bu kişi ya da kurumun iflas etmesi halinde banka da iflas ederek kapanmıştır. Savaş zamanlarında da özel bankaların batarak müşterilerin paralarını ödeyememeleri güvenin azalmasına sebep olmuştur. Ülkede her hangi bir durumda kamu bankalarının halkın parasını mutlaka ödeyeceğini garanti etmesi, paraların devlet güvencesinde olması devlet bankalarının vazgeçilmez olmasını sağlamıştır. Ancak kamu bankaları verdiği güvence kadar hizmette kaliteye yeterince önem vermemiştir. Yeterli sayıda müşterinin güvence sebebiyle kendilerini tercih etmesi sebebiyle hizmette kaliteyi yeterince önemsememişlerdir. Bankanın verdiği güvencenin müşterileri memnun etmede ve müşterilerin devlet bankalarını tercih etmelerinde yeterli olacağını düşünmüşlerdir. Özel bankalar ise kamu bankaları kadar müşteriye güvence veremedikleri için hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi yenilik ve konfor ile müşteri kazanmaya çalışmışlardır. Böylece müşteri ve hizmet yönündeki gelişmeler özel bankaları devlet bankalarından farklılaştırarak bu bankaların rekabete açık konuma gelmelerini sağlamıştır.

1933 yılında “Sümerbank” kurulmuştur. Sümerbank Türkiye’nin sanayileşmesine katkıda bulunmuş ve özel sektöre de yol gösterici bir rol üstlenmiştir (Akgüç, 1975:168). Sümerbank’ın ardından 1935 yılında “Etibank” kurulmuştur. Etibank yeraltı kaynaklarının üretilmesi ve pazarlanması, elektrik, enerji üretimi gibi kalkınmada ekonominin alt yapısını oluşturma görevlerini yerine getirmiştir. Bu

banka üretim pazarlama alanında yetkilendirilen ilk bankalardandır. 1937’de denizyolları işletmelerini yönetmek ve yenilerini kurmak amacıyla “Denizbank” kurulmuştur (www.tbb.org). 1923-1938 yılları arasında kurulan bankalar genel olarak Türkiye’nin ulusal kalkınmasına yardımcı olmak amacıyla kurulmuştur. Bu bankalar günümüzdeki kadar çok fonksiyonlu biçimde düşünülmemelidir. Her banka kendisine verilen görevleri yerine getirmeye çalışmıştır. Bu bankalar özellikle sanayileşmeyi ülke çapında yaymak amacıyla sanayi kredisi vermişlerdir. Cumhuriyet döneminin ilk bankaları kredi sağlamada bankaların ilk akla gelen kurum olmasını ve kredi kullanımını yaygınlaştırması bakımından önem arz etmektedir. “Merkez Bankası” 1930 yılında kurulmuş ve 1931 yılında faaliyete geçmiştir (Bakan, 2001:32; Aktaran Parasız, 2000:110). Merkez Bankası’nın bu yıllarda kurulmasının nedeni, Türkiye’de 1930’larda kapalı, korumacı ekonomik politikaların izlenmesinin bankacılığın ilerlemesini yavaşlatmış olmasıdır. Bu politikalar, uluslararası bankacılığı ve ithalat-ihracat yolu ile para akışını ve dış ülkelerden kredi sağlama imkânını engellemiştir. Bu banka sağladığı kredilerle ekonominin gelişim sürecini hızlandırmıştır.

İkinci Dünya Savaşı sonrası ekonomi canlanmaya başlamıştır. Bu durum iş ve üretimde artışa sebep olarak yeni bankaların açılma gereksinimini artmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, 1950’li yıllarda özel sektör banka sayısı hızlı bir şekilde artmaya başlamıştır (Akgüç, 1989:39). 1950’li yıllarla birlikte şube bankacılığı hızla gelişmeye başlamıştır ancak ekonomide ve bankacılık sektöründeki bu olumlu gelişmelerin artmasına rağmen 1950’lerin sonlarına doğru Türkiye ekonomisinin yaşadığı bunalım ve durgunluk nedeniyle çok sayıda banka kapanmıştır (Öcal, 1992,144).

“Bankacının odasından çıkıp, aktif, çok yönlü ve pazara dönük bir yapıya kavuşmasına neden olmuştur. Bu şekilde gelişen finans kesimindeki rekabet yapısı bankacılığa yeni bir kişilik kazandırmıştır. 1950’lerde bankacılık sektöründe başlayan pazara yönelik yapılanma, bilgisayar teknolojisinin bankacılıkta kullanılmaya başlanmasıyla daha da yoğunlaşmıştır” (Odabaşı, 2006:6).

Pazara yönelik yeni bankacılık anlayışı, bankaları yeni pazarlar bulma ve bu pazarlardaki varlığını geliştirme ihtiyacı içine itmiştir. Bankalar yeni hizmetlerini etkin şekilde sunabilmek için bankacılıkta pazarlama ve planlama tekniklerini uygulamaya başlamışlardır. Bankacılıkta uygulama alanı bulan pazarlama teknikleri banka faaliyetlerinin sadece para satış hizmeti olmadığını kanıtlamış, bankacılık hizmetlerinin bir paket hizmeti olduğunu, banka imajının ve isminin de hizmet paketi ile özdeşleştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. 1920’den 1950’li yıllara kadar her ne kadar bankacılık sektöründe olumlu gelişmeler görülüp birçok yeni banka açılrsa da bir süre sonra ekonomideki olumsuz gelişmeler bankaların kapatılmasına ve bankacılık sektörünün gerilemesine sebep olmuştur. Bu nedenle de her yeni kriz ve ekonomik bunalım ertesi yeni bir kalkınma ve gelişme planı düzenlenmiş böylelikle önce ekonomik sistem, sonra da bankacılık sistemi düzene oturtulmaya çalışılmıştır. Ancak kalıcı çözümler üretilmediği için aynı düzen içerisinde dönüp dolaşmıştır. 1944-1961 yılları arasında özel bankacılık atılıma geçmiş ve kurulan özel bankaların sayısı artmıştır. Bu yıllarda “Vakıfbank”, “Pamukbank”, “Yapı Kredi Bankası” gibi günümüzde de faaliyetini sürdürmekte olan özel bankalar kurulmuştur (www.msxlab.org).

2.1.2.1. Krizlerin Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri ve Modern Bankacılığın Gelişimi

Türkiye’de bireysel ve modern bankacılık 1960’lı yıllarda temel oluşturmuş, 1980’li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır. 1960-1980 arası yıllarda Türkiye planlı döneme girmiş ve beş yıllık kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak bankacılık sistemi yürütülmüştür. Bu dönemde uzman bankalara, kalkınma ve yatırım bankalarına önem verilmeye başlanmış, ticari bankaların kurulmasına sınırlama getirilmeye başlanmıştır. Ayrıca bu dönemde şirket şeklinde kurumların kurulması hız kazanmış ve böylelikle şirket bankacılığı da gelişmeye başlamıştır. Bu sırada bölgesel bankaların çoğu kapanmış, çok sayıda küçük banka yerine az sayıda çok şubeli büyük banka kurulmaya ağırlık verilmiştir. Bu dönemde “Devlet Yatırım Bankası”, “Sınai Yatırım ve Kredi Bankası” kurulmuştur (Parasız, 2000:111). 1970’li yıllarda petrol krizlerinin yaşanmasının sonucu olarak ekonomi tekrar olumsuz olarak etkilenmiştir. Buna bağlı olarak 1970’li yılların sonunda döviz krizine sebep olacak yüksek oranlı enflasyon baş göstermiştir. Bu nedenle 24 Ocak 1980’de bir “istikrar ve ekonomik değişim programı” uygulanmaya başlanmıştır. Bankacılık sektörü bu istikrar programı çerçevesinde dışa açılma, serbest piyasa ekonomisine geçiş ve liberalleşme politikalarını uygulayarak gelişmesini hızlandırmıştır. 1980 yılı sonrası dünya finans sistemi ile bütünleşme sonucu olarak bankacılık sektöründe de dışa açılma yönünde bir eğilim ortaya çıkmıştır (Sayılğan, 1999:85). 1980 istikrar programı çerçevesinde Türk bankaları uluslararası banka ve finans sistemi ile ortak çalışmalara yönelmiştir. Bu dönemde uygulanmaya başlanan serbest piyasa ekonomisi, dış dünya ile ekonomik ve mali bütünleşmeyi sağlamıştır (Öcal, 1992:148). Bu dönemde mevduat ve kredi faizleri hızla yükselmeye başlamıştır. Bu durum bankalar arasında rekabetin artmasına sebep olmuştur. Bu

rekabet ürün sayısının ve hizmet kalitesinin yükselmesini sağlamış, ileri teknoloji kullanımını hızlandırmıştır (Bakan, 2001:33; Aktaran Parasız, 2000:112). 1980'lerde yabancı banka girişleri artmıştır. Kurumsal yönetim ve risk yönetimi açısından yabancı bankalar daha fazla tecrübeye sahip olduklarından ulusal bankaların gelişmesi açısından olumlu etkileri olmuştur. Özellikle yabancı girişleri ulusal bankacılıkta finansal hizmetlerin çeşitliliğini ve kalitesini arttırmıştır. Ayrıca yabancı bankaların gelişmiş kredi değerlendirme yöntemleri ulusal bankacılığa uygulanmış ve teknoloji transferi sağlanmıştır (www.bddk.org.tr). 1980'li yıllara kadar ağırlıklı olarak mevduat toplayan bankalar bu tarihten sonra dış ticaret işlemlerinin finansmanı, aracılık hizmetleri, kredi işlemleri ve bireysel bankacılık hizmetleri gibi pek çok alanda hizmetlerini yaygınlaştırmışlardır. Ayrıca şube düzeyinde birçok yabancı banka faaliyete geçmiş, Türk ve yabancı bankalar arasında ortaklıklar kurulmuş yabancı bankalar Türkiye'de, Türk Bankaları da yurt dışında şube açmışlardır (Akgüç, 1989:70,71). Türkiye'deki yabancı bankalar son yirmi yıldır büyük değişim içine girmiştir. Banka birleşmeleri, şube satın almalar gündemde iken yabancı bankalar bu faaliyetlerini azaltarak teknoloji kullanmaya, müşteriye yönelik olarak dağıtım, fiyatlamaya, yeni ürün sunma kararlarında daha rasyonel yaklaşmaya ve değişik dağıtım kanalları ile hizmet vermeye başlamışlardır (www.mevzuatdergisi.com).

1980 istikrar ve ekonomik değişim programı Türk bankacılığı için bir dönüm noktası olmuştur. Bu program ile birlikte Türk bankaları uluslararası sistemde kendini göstermeye başlamış ve dünya bankalarının kullandığı teknolojiyi ve yeni bankacılık sistemlerini takip edebilme olanağı sağlamıştır. Bu da Türkiye'nin modern bankacılık sistemine geçmesini sağlamıştır. Ancak bu sisteme geçilmesinin diğer ülkelere göre daha geç olması Türk bankalarının yenilikleri geriden takip

etmesine ve uyum sürecinin uzamasına yol açmıştır. Bankalar arasındaki rekabetin artması bankerlik kuruluşları arasında da rekabete yol açmıştır. Bankerlerin ortaya çıkarttığı devamlı faiz yükseltmeleri, böyle bir sistemin kısa bir süre içerisinde çökmesine neden olmuştur. Bu nedenle 1982 yılında “Bankerler Krizi” ortaya çıkmıştır. Bu dönemde serbest faiz politikasının ve banker iflaslarının, bireysel bankaların uygulamalarının bir sonucu olarak, çok sayıda bankanın mali bünyesinde sorunlar yaşanmıştır (Erdoğan, 2002:125). Ekim 1988’de gelen yüksek faiz şokunun bankaların bireysel bankacılık, özellikle tüketici kredisi faaliyetlerine belirli bir ivme kazandırmıştır. Yüksek maliyetlerle toplanan fonları 1989 yılı içerisinde satacak kredi müşterisi bulamayan bankalar kredi piyasasında fiyatları düşürmüştür. Ancak bu ucuzluk da bankaların ellerindeki fonları kârlı değerlendirmesine yetmemiş, Merkez Bankası’nın kur ayarlamasının hızını düşürmesi ve sanayi sektöründe yaşanan durgunluk bankacılıkta verimin düşmesine neden olmuştur.

1980’li yıllarda piyasa ekonomisine geçilmesiyle yapılan yapısal değişiklikler bankacılık sektörünün gelişmesini ve büyümesini sağlamıştır. Ancak her yeni değişimin etkilerini yavaşlatan etkilerden ekonomik krizler 1990’lı yıllarda da görülmüştür. Krizler, bankacılık sisteminin mali bünyesinin büyük ölçüde bozulmasına neden olmuştur. Bu dönemin ilk krizi 1990 “Körfez Krizi” olmuştur. Bu kriz dış kaynaklı bir kriz olmasına rağmen, Türk ekonomik yapısını olumsuz yönde etkilemiştir. 1994’te bankacılık sektördeki ilk büyük “Bankacılık ve Finans Krizi” yaşanmıştır. Bu kriz, zayıf olan bankaların ve kurumların iflasını hızlandırmış ve tüm bankacılık sektörünü ve ekonomiyi zora sokmuştur (Erdoğan, 2002:129). Bankacılık sektörünün 1994 krizinden etkilenmesinin en temel nedeni, 1989-1993 döneminde izlenen düşük döviz kuru ve yüksek faiz politikalarının sona ermesi ile kâr

oranlarının düşmesi olmuştur (Şahin, 2000:410). Bu kriz bankacılık sektörünün etkinliğini ve sektöre olan güveni azaltmıştır. Ancak, “1994 yılında yaşanan ekonomik krizle hızla küçülen Türk Bankacılık sistemi, istikrarın yeniden sağlanması ve ekonomik büyümeye paralel olarak 1995 yılında toparlanmış ve sonraki yıllarda büyümesini sürdürmüştür” (TUSİAD, 2000:82). Fakat 1999 yılına kadar bankalar yasası çıkarılmadığı için müşterilerin bankacılık sektörüne olan güvenlerinin yeniden sağlanması uzun sürmüştür. Tarihten günümüze değin bakıldığında bankacılık sektörünün önündeki en büyük sorun ekonominin kötü gitmesi nedeniyle oluşan krizler olmuştur. Krizler yaşanmaya devam ettikçe de ekonomi kendini toparlayamadan yeniden düşüşe geçmekte ve bu nedenle de güven ortamı oluşturulamayan bankalara olan talep azalmakta bu da para akışını zayıflatmaktadır. Bankacılık sektöründe yaşanan olumsuz durumlar, bankaların mali yapılarının daha gerçekçi bir görünüm içerisinde olması gerektiğini göstermiştir. Bu durum, Türk bankacılık sisteminde sadece yabancı ülkelerin bankacılık sistemine göre uygulamalar yapılmayıp, Türkiye’deki ekonomik ve finansal düzene göre hareket edilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Türkiye’de bankacılık sektöründe istikrarın sağlanması ve sürdürülebilmesi için 1999 yılında “Bankalar Yasası” çıkarılmıştır. Bu yasa ile “Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu” (BDDK) oluşturulmuştur. Bankalar yasası sayesinde çağdaş bankacılığın temelleri sağlamlaştırılmış sisteme yönelik politik müdahaleler en aza indirilmiştir. Bankalar yasası ve BDDK kurulu bankacılık sistemine ve sektörüne olan güveni ve yeniden yapılanmaları sağlamıştır (Parasız, 2000:114).

1990’lı yıllar bireysel hizmetlerin öne çıktığı ve bireysel bankacılığın atak yaptığı yıllar olmuştur. Bankalar kurumsal ihtiyaçlarını karşılarken, risklerini

yaymak ve geniş kitleler tarafından da benimsenmek için 1990'lı yıllardan sonra bireysel bankacılığa sarılmışlar ve yeni çıkardıkları ürünleri geniş kitlelere uzman personelleri ile pazarlamaya başlamışlardır. Kurumsal bankacılığın artan riski bireysel bankacılığı özellikle bireysel kredileri ön plana çıkarmış ve bankaların bu alana yatırıma yönelmelerini sağlamıştır. 2000'li yıllarda bankalar bireyler ve ticari / kurumsal firmaların yanı sıra küçük ve orta ölçekli şirketlerin de önemleri fark edilmeye başlanmıştır. Türkiye'de bankalar 2000'li yıllarla beraber yüksek faizle devlete finansman sağlayan kurumlar haline gelmişlerdir. Böylelikle bankalar uzun süre kolay ve güvenli yüksek faiz gelirleri sağlamışlardır (Demir, 2000:61,62). Kamu kesimi borçlanma gereksiniminin yüksek olması nedeniyle kamu kesimi bankacılık sektöründen kaynak edinebilmek için yüksek faiz politikaları yürütmüştür (Çolak ve Altan, 2002:49). 2000'li yıllarda bankacılık sistemini büyük ölçüde değiştirecek olan "İnternet Bankacılığı" gelişmeye ve yaygınlaşmaya başlamıştır (Parasız, 2000:113). İnternet bankacılığı, ticari bankalarda büyük bir değişim yaratarak bankacılığa ilişkin önceki tüm iletişim biçimlerinden çok daha hızlı bir gelişme göstermiştir. Öncelikle telefon bankacılığı gelişmeye başlamış bu gelişme de internet bankacılığının önünü açmıştır. 2000'li yıllardan başlayarak günümüzde de gelişmesini sürdüren bu yenilikler sayesinde birçok bankacılık hizmeti telefon bankacılığı ve internet bankacılığı ile yapılmaya başlanmıştır. Bu durum geleneksel bankacılık sisteminin alternatif kanallara yani internet hizmetlerine dönüşümünü sağlamıştır. Bankalar 2000'lerde artık müşterilerin hizmetlerini karşılamada ATM, telefon ve bilgisayar bankacılığı gibi teknolojik ürünleri kullanmakta ve değişen teknoloji ile birlikte de yeni ürünlerle ve yeni hizmet anlayışları ile hızla zenginleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu gelişmelerle bankaların vizyonunda teknolojik yenilikleri takip etmek ve bankacılık sistemini geliştirmek öncelikli konuma gelmiştir. Bu sebeple bankalar

müşterilerine daha iyi hizmetler sunabilmek ve amacıyla “Çağrı Merkezleri”, “İnternet Bankacılığı”, “Müşteri İlişkileri Yönetimi” gibi yeni uygulamaları devreye sokmuşlardır (Keskin, 2000:13).

2001 yılında, “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” ile bankacılık sektörüne özel bir önem verilmeye başlanmış ve yeni bankacılık sektöründe yaşanabilecek her türlü olumsuz etkilere yönelik tedbirler alınmıştır. Bankacılık sektöründeki olumsuzluklar, banka müşterilerini ve bankanın iş yaptığı şirketleri yakından etkilemektedir. Bu nedenlerden dolayı, sektörü yeniden yapılandırma ve sermaye yapılarını güçlendirme yönünde tedbirler alınmaya başlanmıştır (Parasız, 2000: 113). Ancak 2001 yılında uygulamaya giren istikrar programı ile devletin iç piyasalardan hem daha az, hem de daha düşük faizle borçlanabilmesi, bankaların kazançlarını önemli ölçüde azaltmıştır. Bu nedenle de bankacılık sektörü dışarıdan borçlanmaya ağırlık vermeye başlamıştır (Uygur, 2001:10). Bu gelişmeler zayıf sermaye yapıları olan kamu bankalarının geride kalmasına sebep olmuştur (Keyder, 2001:53). Bu nedenlerle 2001 krizi yaşanmıştır. Bu krizle bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri ve hizmetlerinde daralmalar yaşanmaya başlamıştır. 1994-2002 yılları arasında yaşanan krizlerin etkisiyle bankacılık sektörü, müşteri tatmininde en fazla düşüşün yaşandığı sektörler arasında olmuştur. Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinden olumsuz etkilenen bankacılık sektörünün kendisine özel ATM ağını kurmak için yatırım yapması, maliyetleri arttırmıştır (www.mevzuatdergisi.com). Müşteri ilişkileri ve hizmetlerindeki daralan uygulamalar değişim ve dönüşüm içerisinde geliştirilerek yeni anlayışlar gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. AB’ye üyelik sürecinde yeni bir aşamaya girilmesi ve bunun sonucunda oluşturulan kriterlere uyma zorunluluğu, rekabetin gittikçe sertleşmesi, banka ve sigorta şirketlerinde yabancı

firma paylarının artması, müşterilerin daha bilinçli ve seçici olmaları değişimin gerekli olduğunun göstergeleri olmaktadır. Krizin etkisinin yavaşlamasıyla birlikte müşterilerin gelirleri artmaya başlamış buna bağlı olarak da müşterileri bankalara çekebilmek için hizmet kalitesi de artış göstermeye başlamıştır (www.yavuzodabaşı.wordpress.com).

Gelişen teknoloji ile birlikte yeniden yapılanan yeni Türk bankacılık sistemi 2008’de yaşanan küresel finans krizi ile bir kez daha zarar görmüştür. Kriz dış kaynaklı olmasına rağmen, Türkiye’yi büyük ölçüde etkilemiştir. Başta Amerika olmak üzere pek çok ülkedeki büyük bankalar batmıştır. Bu durum bankacılık sektöründe yeni bir belirsizlik ve güvensizlik ortamı yaratmıştır. Bu krizin ortaya çıkışında iki önemli sebep vardır:

“Kriz ile ilgili anlaşmaya varılan iki önemli neden sayabiliriz. Bunlardan biri kredi patlaması diğeri ise konut fiyatlarındaki şişkinliktir. 2006 yılının ortalarında yaşanan bu iki durum kredi araçlarına ve ev fiyatlarının kira gelirleri oranına da sıçramıştır. Bu durumun altında yatan ilk neden olarak sermaye piyasalarındaki yanlış fiyatlandırma gösterilebilir. Sermaye piyasalarında risk primlerinin düşüklüğü ve uzun dönem volatilité; gelecekteki volatilitenin şu andaki seviyesinin de altında olacağı algılanmasına neden olmuştur. Bu durum da düşük kredi yayılması ve riskli varlıkların fiyatlarının şişmesiyle sonuçlanmıştır. İkinci neden ise; Fed tarafından geçmişte yapılan hatalardır. Fed özellikle federal fonların oranlarını uzun dönemler boyunca oldukça düşük düzeyde tutmuştur. Bu durum hem kredi patlamasına neden olurken hem de ev fiyatlarında bir şişkinlikle sonuçlanmıştır” (Yılmaz,2000).

Bu nedenlere göre krizin başlıca sebeplerinde biri bankacılık sisteminde değiştirilen uzun vadeli kredi sisteminin sonuçlarının önceden düşünülmemesidir. Müşterilerin uzun vadeli kredi kullanımını taleplerinin arttırılması için bankalar birbirleri ile yarış içerisine girmişlerdir. Özellikle TV reklâmlarında bu durum çok net olarak görülmüştür. Çoğu banka kredi oranları ve gittikçe uzayan vadelerle ilgili reklâmlar yapmışlardır. Kriz öncesi Halk Bankası, Fortis ve TEB'in ardından Ziraat Bankası ve Tekstilbank Mortgage’da 120 ay vadeli konut kredilerinde faizi % 1.5 - 2’lerden % 1'in altına indirmiştir. Bu bankalar kredi faizi oranlarındaki indirimlerini reklâmlara

taşıyarak müşterileri kendilerine çekmeye çalışmışlardır. Bu durumu kendi lehine gören müşteriler bu durumun sonucunu düşünmeden büyük borçların altına 20-30 senelik vadelerle imza atmışlardır. Krizle birlikte işsizliğin artması ile çoğu müşteri bankalara olan borçlarını ödeyemeyerek iflasların eşiğine gelmiştir. Müşteriler paralarının güvende olup olmadıklarından emin olmadıklarından dolayı endişe içerisinde olmuşlardır.

Mali sistemdeki yapay kazanç mekanizmalarının çökmesi sonucunda hem müşteriler hem de çalışanlar arasında “güven bunalımı” ortaya çıkmıştır. Banka çalışanları her an işten çıkarılma korkusuyla motivasyon düzeyi düşük olarak çalışmak zorunda kalmışlardır. Kriz dönemlerinde özellikle özel bankaların çok sayıda çalışanını işten çıkarması, çalışanlar arasında bankalara güvensizliği doğurmuştur. İşten çıkarılma korkusu olan çalışanların daha dikkatli çalışacakları düşüncesinin aksine, aslında bu durumda çalışanlar çok daha moralsiz ve isteksiz bir psikoloji ile çalışmaktadırlar. Böyle durumların yaşanması çalışanların müşterileri ile gerektiği gibi etkin bir iletişim kuramamalarına sebep olmaktadır. Çalışanlarda güvensizliğinin oluşmaması için bankalar kriz dönemlerinde çalışanlarını işten çıkartmak yerine, bu dönemler de çalışanlarına daha fazla motivasyon vererek müşteriler ile etkin iletişimlerini sürdürmelerini sağlamalıdır. Krizin durdurulmasına çözüm olarak faizler düşürülerek, borçların ödenmesi kolaylaştırılmaya çalışılmıştır. Ancak bu durumda da kredi faizleri yanında mevduat faizlerinin de yıllık % 8-9'lara düşmesi banka müşterilerin gelirlerini büyük oranda düşürmüştür. Ortaya çıkan belirsizlik ve güvensizlik, mali yatırımlara karşı zarar beklentisini arttırmakta ve bunun sonucunda da tüm yatırımcılar nakitlerini bankaya yatırmak yerine ellerinde tutmayı tercih etmişlerdir. Belirsizlik, güvensizlik ve zarar beklentilerinin hüküm sürdüğü bir piyasa ortamında yaşanan sorunlara sadece para politikası araçları

(tüketim harcamalarını kıstmak, faizleri düşürmek) ile müdahale etmek yeterli olamamaktadır. Bu durum, bir yandan likidite (para, altın, döviz) sorunu yaratırken, diğeryandan da tüketicilerin krizle birlikte tüketim taleplerini kıstmalarına neden olmaktadır (www.virahaber.com). Nielsen'in Türkiye'de 13 ilde, 16-64 yaş grubundan 1.200'ü aşkın katılımcıyla yüzyüze anket yöntemiyle yaptığı tüketici araştırması raporuna göre, kriz döneminde tüketicinin en çok tasarrufa yöneldiğı ihtiyaç kalemi özel tüketim gereksinimleri olmuştur. Bu durum, sadece şirketlerin değil, tüketicilerin de kendi ölçeklerinde krize yönelik çeşitli önlemler geliştirmiş olduğunu göstermektedir. Tüketicinin, satın alma alışkanlığını daha fazla tasarruf etme eğilimine doğru yönlendirmesi nedeniyle kriz dönemi gibi ekonominin durgun olduğu dönemlerde şirketler müşterilerin satın almalarını arttırmak için indirim politikaları ve kampanyalar düzenlemektedirler (www.turkishtime.org). Faizlerin çok aşağıya çekilmesi sebebiyle bu dönemde müşterilerin hizmetinden memnun oldukları bankalarını bırakarak az da olsa biraz daha yüksek mevduat faizi veren bankaları seçtikleri görülmektedir. Bu durumda bankaların değerli müşterilerinin diğerybankaları talep etmelerini engelleyebilmek için müşteri ilişkilerinde kaliteye ve çalışanlar aracılığı ile güven verici iletişime çok daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Müşterileri elde etmenin en zor olduğu zamanlardan biri olan kriz dönemlerinde bile, çalışan memnuniyetinin sağlanması müşteriye elde tutmanın etkili bir yolu olacaktır.

Osmanlı dönemi, Cumhuriyet dönemi ve 2000'li yıllar arasında bankacılık sistemi uygulamalarında büyük bir değişimin yaşandığı görülmektedir. Osmanlı döneminde ve cumhuriyet dönemi başlarında teknolojinin hiçbir şekilde bankacılık sisteminde uygulanmayışı, müşteriye değer vermeme, ekonomik krizler, yanlış ekonomi politikaları, dışarıya kapalı sistemler bankacılığın gelişimini engellemiştir.

Bankacılık sektörünün gelişmesinin devamlılığının sağlanabilmesi için bankaların öncelikle her türlü ekonomik krize her zaman hazırlıklı olmaları ve krizlerin bankalara olan güveni sarsmamasını sağlamaları gerekmektedir. Bankacılık sektörünün yeni bir döneme girmesine 1980'lerde dışa açık serbest piyasa ekonomisinin uygulanması, dış ülkelerin bankacılık sistemlerinin takip edilmesi, ürün ve üretim odaklı yaklaşımın terk edilerek müşteri odaklı modern bankacılığa geçilmesi ve teknolojinin takip edilmeye başlanması bankacılık sisteminin tümüyle değişmesini mümkün kılmıştır. Türk bankacılık sektörü incelendiğinde, özellikle 1994 yılından itibaren müşteriye yönelik yapılanmaya gidildiği görülmektedir (Bener, 2002:103). Türk bankacılık sektörü son yıllardaki teknolojik gelişmelerden önemli ölçüde etkilenmiş ve yapılan büyük ölçekli teknolojik yatırımlar ile klasik bankacılık işlemlerinin yanı sıra teknolojinin gerektirdiği yeni bankacılık ürünlerini de kullanmaya başlamıştır. Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutan bankacılık sektörü, son 15-20 yıllık dönemde önemli bir yapısal değişim ve gelişim süreci geçirmiştir. Bu hızlı değişimin en önemli kaynağı ise teknolojik ve elektronik uygulamalarda yaşanan gelişmelerdir. Bu değişime çabuk uyum sağlayan ve zamanında gerekli yatırımları yapan bankalar için teknoloji büyük bir rekabet gücü olmuştur. Genel olarak bankacılığın tarihi gelişimi incelendiğinde, ekonominin istikrara ulaşması ve bankaların dünya kalite ve standartlarına ulaşabilecek finansman imkânına kavuşması, bankacılık sektöründeki gelişmelerin desteklenmesi ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle yeni bankacılık sisteminde çalışan ve müşteri memnuniyeti de büyük önem kazanmaktadır. İhtiyacı anlaşılmış olan müşteri grubuna uygun ürünleri, istekli ve motivasyonu yüksek çalışanlar ile hızlı bir şekilde bütün dağıtım kanalları aracılığıyla iletmek önem kazanmaya başlamıştır.

Dünyadaki bankalar son teknolojiler ile gelişirken, Türk bankaları bu yeni teknolojileri takip edemeyip geriden gelirse bu Türk ekonomisinin gerilemesine ve büyüme hızının düşmesine sebep olur. Bu nedenle gelişen her türlü ekonomik, finansal, siyasal, teknolojik yenilik ve gelişme yakından takip edilmeli ve bu yeni gelişmeler en kısa sürede Türk bankacılık sistemine uygulanmalıdır. Dünyada yaşanan olumsuz gelişmelerden ise Türk bankacılık sistemi en az zarar görecektir şekilde korunmalıdır.

2.2. Bankacılık Sektöründe Pazarlama Yöntemlerinin Değişimi

Pazarlama; ihtiyaç, talep, ürün, değişim ve pazar unsurlardan oluşur. Bu unsurlar bütünleştirildiğinde şöyle bir tanım ortaya konulabilir: Pazarlama, değişim süreci boyunca ihtiyaç ve istekleri tatmin etmeyi amaçlayan ekonomik bir faaliyettir. Pazarlama kitlesel üretimden, günümüz şartlarına uyum sağlayabilmek için düşünce tarzı ve iş yapmada bireysel pazarlama tekniğine doğru bir gelişme göstermiştir. Sermayenin sınır tanımazlığına uyumlu olarak küresel rekabet, bankaları daha aktif hale getirmiştir. Bankacılık sektörünün doğuşundan bu zamana gelinceye kadar bankacılık sisteminde dört tür pazarlama stratejisi uygulanmıştır. Bunlar üretim odaklı, ürün odaklı, satış odaklı ve müşteri odaklı stratejilerdir. XIX. yüzyılda ucuz malların tercih edilebileceği düşüncesi yaygın olduğu için ucuza satılan mallar düşük kaliteli de olsa fazla miktarda arza sunulmuştur. Çok sayıda aynı kalitede ürün satışı için üretimin de fazla olması gerektiği farz edilmiştir. Bu nedenle önce “üretim odaklı” yaklaşım benimsenmiştir (Blythe, 2000:2). Bu yaklaşıma örnek olarak kredi kartlarının az sayıda çeşidinin çıkarılıp, çok sayıda üretilmesi gösterilebilir. Kredi kartı alacak bir müşterinin bankanın bir çeşit kredi kartı çıkartması ve bu kartın her

müşteri kitlesine uygun olamaması, ancak başka koşulları olan kredi kartının da bulunmaması ve ihtiyaç nedeniyle kredi kartı ihtiyacının karşılanmasına yönelik talebin de fazla sayıda olması sebebiyle o ürünü almaya mecbur kalması bu yaklaşıma örnektir. Bu durum zamanla müşteri sayısının azalmasıyla, üretilen ürünlerin satılmayıp elde kalmasına ve bu nedenle de bankaların zarar etmesine sebep olmuştur. MİY bu yaklaşımı benimsememiştir.

Bu yaklaşımı benimsemeyen kurumlar, “ürün odaklı” yaklaşıma yönelmiştir. Bu yaklaşım 1900’lü yılların başlarında ve ortalarında ürünün kalitesinin önem taşımaya başlamasıyla ortaya çıkmıştır. Müşteri talepleri de ürünlerin kaliteli olması yönünde olduğu için bu dönemde ürün odaklı yaklaşım benimsenmiştir. Ayrıca ürün odaklı yaklaşım, kalitenin sağlanması için fiyatların yüksek olmasına sebep olmuştur (Blythe, 2000:3). Bankacılık sektöründe ürün kalitesine örnek olarak sigortalar verilebilir. Örneğin kaliteli bir hizmet sunan kasko için müşterisinden yıllık olarak oldukça yüksek bir ücret talep eden bir bankada bu ürünü fiyatından dolayı ancak üst düzey müşteriler alabilecektir. Bu yaklaşımın benimsenmesi bankalardaki memnuniyet eksikliğini giderememiştir çünkü diğer müşteri kitlelerinin talepleri önemsenmemiştir. Burada müşteri odaklılığın önemsendiğinin gösterilmesi için kasko ürünü kalitesine göre farklı fiyatlarda fazla sayıda çıkarılıp her müşteri kitlesine uygun kasko pazarlanmasının uygulanması gerekmektedir.

Sürecin devamında “satış odaklı” yaklaşım önem kazanmıştır. Bu yaklaşım arzın talebi aşması sonucu ortaya çıkmıştır. Yeterli sayıdaki satıcı ile fazla ürünlerin elden çıkarılabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle 1950’lerin ilk dönemlerine kadar kişisel satış ve reklâm en önemli ve tek pazarlama eylemi olarak kabul edilmiştir.

Satış odaklı yaklaşımda, müşterilerin daha fazla ürünü satın almaları için ikna edilmeleri düşüncesi hâkim olmuştur. Bu da satıcının ihtiyacının karşılanıp, alıcının ihtiyacının göz ardı edilmesine sebep olmuştur (Blythe, 2000:3). Bu yaklaşım bankacılık ürünlerinin tümünde pazarlamacıların müşteri isteklerini önemsenmeden sürekli bir pazarlama faaliyeti içerisinde olmaları müşterileri rahatsız etmiştir ve ürünler elde kalmıştır. Bu sebeple de üretim ve ürün odaklı yaklaşımlarda olduğu gibi, satış odaklı yaklaşım da bankacılık sektöründe başarısızlıkla sonuçlanmıştır çünkü satış odaklı yaklaşım da diğer yaklaşımlar gibi müşteri taleplerine değer vermemiş ve talepler karşılayamamıştır. Bu pazarlama uygulamalarında müşteri memnuniyeti sağlanmaya önem verilmediği gibi çalışan memnuniyetine de hiç değer verilmemiştir. MİY bu yaklaşımlarda müşteri odaklılığı benimseterek bankaların ürün ve hizmet kalitesi ve pazarlama uygulamalarında çok daha işlevsel olmasını sağlamıştır.

Bankalar hizmet sektörünün en gelişkin kurumlarından. 1970’li yıllardan sonra ekonomik hayatta meydana gelen gelişmeler toplumun çok geniş bir kısmını etkilemiştir.

“Ekonomik yapıyı kısıtlayıcı koşulların kaldırılması, özelleştirme sürecinin hızlanması, müşterilerin güçlenmesi, ürün bazında kişiselleştirmelerin mümkün olması, artan rekabet, sektörler arasında uyum ve kaynak paylaşımının artması gibi faktörler pazarları ve pazarda yer alan alıcı ve satıcıların davranış ve stratejilerini değiştirmiştir” (Korkmaz, 2009:19).

Bu gelişmeler özellikle bankacılık sektörünü olumlu yönde etkilemiş ve sektörde pazarlama kavramının yerleşmesini sağlamıştır. 1970’lerden sonra, günümüzde de hâkim olan “müşteri odaklı” yaklaşıma geçilmiştir. 1980’li yıllara kadar bankacılık sektöründe pazarlama kanalları yeterince aktif olamamıştır. İnternet ve bilgisayar teknolojisinin bankacılıkta kullanılmadığı zamanlarda geleneksel pazarlama yöntemleri uygulanarak, sadece müşteri ile karşılaşıldığında pazarlama yöntemleri

uygulanmıştır. Son yıllarda pazarlama anlayışında önemli değişiklikler olmuştur. Günümüzde gelişen teknoloji ile internet bankacılığı, telefon bankacılığı, sms ile müşterilere “kendini hatırlatma” gibi birçok pazarlama yöntemi kullanılarak müşterilere her an, her yerde ulaşılabilinmektedir. MİY’in bankacılık sektöründe kullanılmaya başlanması, “müşteri odaklı” yaklaşıma geçiş ile başlamıştır. Bankacılık sektöründe MİY uygulaması müşterilerden elde edilen veriler aracılığıyla müşterilerin tanımlanması, müşterilerin sınıflandırılması, hedef pazarların hangi müşteri grubuna ne hizmet verileceğinin saptanması, her bir müşteri grubunun bankaya verimliliklerinin analiz edilmesi, müşteri önceliklerinin belirlenmesi, bu önceliklere uygun pazarlama yöntemlerinin belirlenmesi ve buna uygun müşterilerin yönetimidir (Ersoy, 2002:8).

Günümüzde farklılaşan ve zorlaşan rekabet koşulları bankaların pazarlama kanallarının önemini daha da arttırmaktadır. Bankaların yeni müşteriler kazanan, bu müşterileri sadık müşteriler haline getiren, daha fazla kazanç ve kâr yaratacak olan verimli pazarlama stratejilerine olan ihtiyacı hızla büyümektedir. Günümüzde hızla değişip gelişen bilişim teknolojilerinin iş dünyasında kullanılması kurumlar arasındaki farklılıkları azaltmaktadır. Bu durum müşterilere sunulan hizmetleri giderek birbirine benzer hale getirmektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2002:56). Yeniliklerin çoğu kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Bankaların verdiği kredi kartlarının birbirine benzer fonksiyonlara sahip olması bunun örneklerindedir (Mucuk, 2001:291). Farklılığın yaratılması amacıyla yeni pazarlama stratejileri aranmaya başlanmıştır. Bu verimli pazarlama stratejisi MİY ile sağlanabilmektedir. MİY sayesinde geleneksel pazarlama karması kavramları yerine müşteri değeri, müşteri uygunluğu, müşteri maliyeti, müşteri iletişimi kavramları pazarlama

literatürüne girmiştir. “Müşteri odaklı pazarlama anlayışı” ve “müşteri memnuniyeti” son yıllarda MİY ile pazarlama alanında en çok önem verilen kavramlar olmaktadır. MİY pazarlama stratejilerini her banka kendi kurum özelliklerine ve kendi müşteri taleplerine göre oluşturması kolayca taklit edilemeyecek güçlü bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Bu durum MİY’i ideal ölçütlerde uygulayan bankaların diğer bankalardan ayrıcalıklı olmasını ve bir adım öne geçmesini sağlamaktadır. MİY’de satış performansını geliştirme konusundaki yaklaşım; bankaların satış organizasyonlarının daha iyi satış becerileri kazanarak, bir süreç dahilinde sonuç elde etmesini sağlayacak ve kurum kültürüne özel olarak hazırlanmış bir sistem geliştirilmeleri olmalıdır.

2.2.1. Geleneksel Pazarlama

Günümüz pazarlama yaklaşımlarının en gözdelerinden biri haline olan MİY ile pazarlamadan önce, ağırlıklı olarak diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de “geleneksel pazarlama” yaklaşımları kullanılmıştır. Geleneksel pazarlama, “üretim odaklı” ve “satış odaklı” yaklaşımın gereklerini benimsemekte, müşteri odaklılığı ise göz ardı etmektedir. Üretim odaklı yaklaşımda “ne üretilirse onun satılacağı düşüncesi” hâkimdir. Satış odaklı yaklaşım da, üretilen ürünlerin nasıl satılacağına bilinmesi koşuluyla satılabileceği düşünülmektedir (Blythe, 2000:2,3). Geleneksel pazarlamada, mümkün olduğunca fazla üretilen ürünleri müşterilere mümkün olduğunca fazla satmaya önem verilmiştir (Odabaşı, 2006:4). Bu pazarlama yaklaşımında müşterilerin gereksinimleri dikkate alınmaz. Bunun sonucu olarak yapılan üretimin satışı için çoğu kez satış ve teşvik tekniklerine başvurulur.

Geleneksel pazarlamada hedef, pazarı belirlemek ve bu pazarın özelliklerine göre üretim yapmak ve pazarlama karmasının (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım) unsurlarını hedef pazardaki müşterilere göre düzenlemektedir (Taşkın, 2000:166). *“Teknolojinin uygulama alanları günümüzde, geleneksel pazarlama, satış ve hizmet fonksiyonlarının otomasyonundan, stratejik kabiliyet sağlama ve firmanın pazara yaklaşmasına doğru ilerlemektedir”* (Wayland, 2000:104). Günümüzde artık geleneksel pazarlama teknikleri yeterli olmamaktadır. Geleneksel pazarlamada (işlemsel yönetim) amaç, sadece satışı bir an önce gerçekleştirmek olduğu için müşterinin geçmiş satın alma deneyimlerine önem verilmemektedir. Bu durumda müşterinin bir satın alma eylemindeki davranışı ile başka bir satın almadaki davranışı arasında bağlantı kurma önemli sayılmamaktadır. Geleneksel pazarlamada “müşteriye ne satabilirim?” sorusunu sormaktadır, oysaki “müşteriye ne verirsem onu memnun edebilirim” üzerine düşünülmelidir. Geleneksel pazarlamanın aksine MİY’de sadece satış üzerinde odaklanma değil, müşteriye elde tutma ve sürekli kılma önemli sayılmaktadır (Odabaşı, 2006:4). Geleneksel pazarlama şirketin performansını satış miktarıyla ölçer. Kâr etmek bu anlayışta çok önemli değildir, önemli olan mümkün olduğunca fazla satış yapmaktır (www.kobiklinik.com). Geleneksel pazarlamada satışları arttırmak için gereken zamanlarda indirim uygulamak sıkça görülen bir uygulama olmuştur. Bu uygulama bankalarda yapılan indirimler (özellikle kredi kartı sabit ücretleri, özel bankacılık hizmetleri ücretleri; havale, EFT gibi) müşteri sayısını arttırarak müşteri trafiğini çoğaltmak ve müşterilerin dikkatini ve farkındalığını bankaya yöneltmesini sağlamak için kullanılır (www.turkishtime.org).

Geleneksel pazarlamada olaylara göre kesintili olarak müşterilerle ilişkiler yürütülmektedir (Odabaşı, 2006:4). Bu durumda müşteriler ile sürekli iletişim

içerisinde olmak önemli olmamıştır. Banka müşterileri ile gerektiğinde iletişime geçmektedir. Yani müşteriye bir bankacılık işlemi konusunda danışılacağına ya da bir ürün pazarlanacaksa müşteri aranmaktadır. Bu iletişim biçiminde müşteriye memnun etmek önemli sayılmamış, banka sadece öngördüğü amacını gerçekleştirmeye çalışmıştır. Geleneksel pazarlamanın hâkim olduğu dönemlerde bankanın müşterilerine sürekli, her kanaldan ulaşma imkânı da sağlanamamıştır. Bu sebeple her müşteriye ulaşılamayıp, belirli aralıklarla müşterilerin ancak bir kısmına ulaşmak mümkün olabilmiştir. Bu durumda teknolojik eksiklikler önemli rol oynamıştır. Müşterileri bilgilerinin veri tabanlarında tutulması yerine defterlerde tutulması binlerce müşterinin ancak bir kısmı ile iletişimi mümkün kılmıştır. Genellikle müşteriler ile telefon, TV reklâmlarıyla ilişki kurulabilmiş ya da kişisel görüşme gibi kısıtlı imkânlar ile iletişim kurulabilmiştir. *“Kişisel görüşme iki kişi arasında veya bir müşteri temsilcisi ile az sayıda muhatabı arasında yüzyüze ilişki şeklinde gerçekleşen iletişimdir” (Taşkın, 2000:178)*. Geleneksel pazarlama bu yolların her zaman işe yaradığını düşünmektedir. Ancak geleneksel pazarlamada iletişimler yetersiz olarak uygulanmıştır. Müşteri talepleri önemsenmemiştir. Her türlü iletişimde banka sadece kendini ön plana çıkarıp, kendi taleplerini müşterilerine benimsetmeye çalışmıştır. Kurulan iletişimin müşteriler ile ilgisi olmamıştır, banka tek yönlü olarak kendini müşteriye anlatan bir ilişki akışı içinde olmuştur. Bu anlayışta “müşteri her zaman haklıdır” ilkesi yerine, “banka her zaman kendi çıkarlarını ön planda tutar” ilkesi uygun görülmüştür. Geleneksel pazarlama her zaman “ben” yaklaşımını benimsemiştir. Oysaki MİY’de uygulandığı gibi, her zaman “senin için ben” yani her zaman müşteri çıkarlarını ön planda tutmak önemli olmalıdır (www.kobiklinik.com). Sadece müşteri ya da kurum önceliğini savunmak

da yanlış bir yaklaşımdır. Yeni yaklaşım, “önce müşteri ve çalışan memnuniyeti sonra kurum verimliliği” şeklinde olmalıdır.

Geleneksel pazarlamada kısa dönemli bakış açısı hâkim olmuştur (Odabaşı, 2000:20). Geleneksel pazarlamada “önemli olan satıştır” sloganı benimsenir ve satış sonrasında müşteriye unutulur (www.kobiklinik.com). MİY’in en temel felsefelerinden olan müşteri ile uzun süreli ilişkiler kurma ve müşteri sadakati yaratma düşüncesi geleneksel pazarlamada önemli görülmemiştir. Gelenekselde, satış sonrası müşteriler takip edilmemiştir. Bu da bankanın müşterilerini kaybetmesine neden olmuştur. Bu yaklaşımda bankaların kısa dönemde elde ettikleri verimlilik önemli olmuştur. Bankaların aylık elde ettikleri kazançlar onlar için yeterli sayılmıştır. Oysaki verimlilik sağlanan ayda, kazanç sağlayan müşteriler ile uzun süreli ilişkiler kurulması bankanın gelecek aylar ve yıllarda da verimini arttırmasını sağlayacaktır. “Pazarlama, satış ve iletişim uzmanları gerçek değerini sadece bir kez yapılacak satışta değil, ömür boyu devam edecek satışta olduğunu kavradılar” (Busken; Aktaran Mediacat, 2004:147). Bu durumun geç fark edilmiş olması zamanında birçok bankanın zarar ederek kapanmasına yola açmıştır. Geleneksel tarzı benimseyen bankalar yerine, uzun dönemli ilişkiler geliştiren bankalar yaptıkları yatırım üzerinden daha fazla kazanç elde etmektedir. Kısa dönem yerine uzun dönem stratejisinin uygulanması zamanla satın almaları arttırmaktadır. Müşteriler zaman geçtikte ürün veya hizmet aldıkları bankalara daha fazla güvenerek yatırımlarının büyük kısmını veya tamamını ilgili bankaya kaydırmaktadır. Tatmin arttıkça rakiplerin tekliflerine kapalılık durumu da artmaktadır. Uzun dönemli ilişki kurmanın sağladığı bir diğer yarar ise maliyetlerdeki düşüştür. Yeni müşterileri işletmeye çekme ile ilgili başlangıç maliyetleri yüksektir.

Geleneksel pazarlamada müşteri hizmetleri üzerinde az durulmuştur (Odabaşı, 2006:4). Günümüz bankalarının en önemli stratejilerinden biri olan müşteri hizmetleri geleneksel pazarlamada geri planda kalmıştır. Müşteri hizmetleri; tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamada, müşteri şikâyetlerine çözümler bulmada, müşteri talep ve önerilerine göre pazarlamada ve kurum stratejilerini yeniden belirlemeyi sağlamada önemli yer tutmaktadır. Bankalar geleneksel pazarlamada müşteri hizmetlerine yeterli önemi vermemiştir. Bu durum bankaların pazarlama alanlarının da daralmasına sebep olmuştur. Müşteri hizmetlerinden memnun olup olmamanın değerlendirilmemesi (geri besleme), müşteri hizmetlerinin çoğaltılmaması ve müşterinin sunulan hizmetlerle sınırlı kalması pazarlamanın gelişmesini kısıtlamıştır. Müşteri bu durumda bankasının kendisine yeterli olmadığını düşünerek kolayca başka bir bankaya geçebilmektedir. Müşteriler ancak verdikleri değer karşısında, kalite ve müşteri tatmini gibi özel yararlar elde ettiklerinde kendi bankaları ile ilişkilerini sürdürmeye devam edeceklerdir (Zeithaml ve Bitner, 2003). Geleneksel pazarlama büyük iş dünyasına yöneliktir, küçük işletmelere yönelik değildir (www.kobiklinik.com). Günümüzde büyük işletmeleri büyük şirketler ve bankalar teşkil etmektedir. Bankaların birden fazla şubesi olması ve çok sayıda müşteriye hizmet vermesi bankaları büyük işletmeler sınıfına sokmaktadır. Bu nedenle de bankalar da diğer büyük şirketler gibi geleneksel pazarlama anlayışını uzun yıllarca benimsemişlerdir.

Geleneksel pazarlamada, müşteri beklentilerini karşılamak için sınırlı vaatler verilmiştir (Odabaşı, 2006: 4). Her banka müşterisinin bankasından karşılanmasını beklediği talepleri vardır. Bu müşterilerin birçoğu taleplerini bankaya açıkça belirtir. Bunu ya sözlü iletişimle şubede banka çalışanlarıyla veya çağrı merkezleri

aracılığıyla doğrudan yaparlar, ya da yazılı olarak mail ile veya bankadaki istek ve şikâyet kutusuna anket doldurma gibi yollarla yaparlar. Müşteri bu yollarla karşılanmasını talep ettiği beklentilerinin en kısa zamanda gerçekleşeceğine dair vaatler beklemektedir. Bu vaatlerin belli bir kısmı vaat edilenden daha uzun zaman sonra gerçekleştirilebilmektedir. Ancak “mümkün değil” şeklinde olumsuz bir açıklama, ya da “bu sorun için daha sonra aranacaksınız” deyip aramamak ve ilgilenmemek geleneksel pazarlamada sıkça rastlanan yanlış bir uygulama olmuştur. Bu durumun oluşmasında çalışan memnuniyetinin sağlanamaması rol oynamaktadır. Çalışanlar işlerinden memnun olmadıkları için müşterilerini de memnun etme yoluna gitmemektedirler.

Geleneksel pazarlamada, genellikle tüm müşteriler üzerinde eşdeğer biçimde odaklanma önemli olmuştur (Odabaşı, 2006:4). Tüm müşteriler üzerine eşdeğer odaklanma, tüm müşterileri eşit olarak görmektir. Müşterilerin eşit olarak görülmesi; bir banka için verimli olmayacak düşük gelirli ve bankaya çok az yatırım yapan, pazarlanan ürünleri genellikle satın almayan müşteriler ile yüksek yatırım yapan değerli müşteriler üzerinde aynı stratejilerle pazarlama yaklaşımlarını uygulamaktır. Bankanın yüksek verimlilikteki müşterilere öncelik tanımaması bankaya zaman kaybettirmekte ve bu müşteriler ile yeterince ilgilenememesine sebep olmaktadır. Oysaki bankalar kârlarının büyük kısmını sağlayan müşterilerine özel muamele yapmalı ve bu müşterilerin her birini istek ve ihtiyaçlarına göre özel kılmaları gerekmektedir.

Geleneksel pazarlamanın diğer bir özelliği deneyim ve yargılar üzerine kurulmasıdır. Bu anlayış, psikoloji ve insan davranışları üzerine odaklı olmamış,

satın almaların büyük bir yüzdesinin bilinçaltı ile ilgili olduğunu hesaba katmamıştır (www.kobiklinik.com). Modern pazarlama anlayışında MİY stratejilerini uygulamaya başlayan günümüz bankalarında, artık müşterilerin taleplerinde psikolojik faktörlerin de etkili olduğu fark edilmeye başlanmıştır. İnsan davranışlarında psikolojik faktörler bir müşterinin bir bankayı tercih edip etmemesi ya da o bankayı terk etmesine neden olmada son derece önemlidir. Bu faktörlerden banka tercihlerini en fazla etkileyenler “tutum”, “öğrenme” ve “benlik” dir. Psikolojik faktörlerden banka müşterileri üzerinde en fazla etkisi olanlardan birisi “tutum”dur. *“Tutum kavramının tanımı çalışılan alan ve deneye göre değişmesine rağmen, genelde bir kimsenin ele alınan bir nesneye, bir duruma veya olaya karşı olan olumlu veya olumsuz tavrı olarak kabul edilir” (Doğan, 2007).* Banka müşterileri bankaya karşı çok kolay tutum alabilir ve tutumlarını da çok kolay değiştirebilir. Bu durumun oluşmasında banka reklâmları ve özellikle banka içinde ve dışında maruz kalınan davranışlar önemli bir yer arz etmektedir. Banka reklâmlarının olumlu ve sıcak olmaları, aldatıcı olmamaları müşterilerin olumlu tutum içerisinde olmalarını sağlayabilmektedir. Ancak bankayı tercih eden müşterilerin banka çalışanlarının davranışlarından memnun olmamaları ya da satılan ürünün daha önce söylenen kullanım şartlarına uymaması ve gereken avantajları sağlamaması müşterilerin hiç düşünmeden tutumlarını olumsuz yöne çevirmelerine sebep olabilmektedir. Müşterisiyle her zaman ilgilenen bir banka çalışanının o gün içerisinde bulunduğu olumsuz psikoloji sebebiyle o gün müşterisiyle yeterince ilgilenememesi bile müşterinin o bankanın müşterisi olmaktan vazgeçmesine sebep olabilmektedir. Banka tercihlerinde diğer bir önemli psikolojik faktör “öğrenme”dir.

“Özellikle satış geliştirme çabaları için psikolojik değişkenler içinde en yararlı olanı öğrenme sürecidir. Daha önceden bilinmeyen bilini hale gelmesine öğrenme denir. Öğrenme, deneyimler sonucu bireyin davranışlarında meydana gelen değişmeyi açıklar. Pek çok insan davranışı öğrenilme sürecine dayanmaktadır” (Korkmaz, 2009:264).

Banka müşterilerinin bir kısmı reklâmlardan ya da yakın çevresinden öğrendiklerine güvenmektedirler. Reklâmlar yolu ile öğrenme; reklâmda örneğin bir kredi kartının ürün özelliklerinin anlatılması ya da taksit sayısının uzatılması, bireysel emeklilik yaşının düşürülmesi ya da cazip kredi faiz oranları gibi mesajların iletilmesi, müşterinin bu yeni bilgiyi öğrenerek o bankaya yönelmesini sağlayabilmektedir.

“Reklâm, geniş kitlelere sunulur. Yayılabilme özelliği vardır. Tekrarlanabilir. Anlamlı ve etkili olarak sunulabilir. Yeni bir ürün sunulabilir. Yeni bir piyasaya girilebilir. Mevcut ve muhtemel müşterilere seslenir. Firma veya marka imajı ve bağlılığı yaratır. Mal ve hizmet bilgisi verir. Tüketici ve kullanıcıları eğitir. Satışçılara yardımcı olur. Satışçıların ulaşamadığı yerlere ulaşır. Satış yönetimi ve müşterileri arasındaki bilgi akışı sağlar. Bu yönüyle reklâmın bilgi verme, hatırlatma, ikna etme, değer katma ve organizasyonun diğer fonksiyonlarına yardımcı olması sağlanır” (Taşkın,2000:175 ; Ibid,175).

Yakın çevre ile öğrenme; bir kişinin arkadaşlarının ya da akrabalarının tavsiyeleri o bankanın iyi ya da kötü hizmet verdiğini öğrenmesidir. Öğrenme kavramı günümüzde banka tercihlerini ve bankaların satışlarını etkileyen önemli bir unsur olmasına rağmen, geleneksel pazarlamada mevcut müşteriler ile geleneksel ilişkiler yeterli görülmüştür. Banka müşterilerinin bankayı yakın çevrelerine de tavsiye etmelerinin, banka imajını da etkileyebileceği bu anlayışta fark edilmemiştir (www.kobiklinik.com). Banka tercihlerini etkileyen diğer bir psikolojik faktör “benlik”tir. Benlik ayrıca kişisel de bir faktördür. Psikanalist Sigmud Freud'un psikanaliz kuramına göre, benlik insan kişiliğinin "kendisi" ya da “özbenliği” olarak yaşadığı ve algıladığı dış dünya ile ilişki kurduğu bölümü olarak belirtilmektedir. Benliğin işlevi tasarlamak, anımsamak, değerlendirmek, çevredeki toplumsal ve fiziksel dünyaya uygun yanıtlar vermek, uygun davranışlarda bulunmaktır. Horney'e göre herkes gerçek veya idealize bir benlik imajı oluşturur. Gerçek benlik “ben kimim?” sorusuna, ideal benlik “ne olmak istiyorum?”, sosyal benlik “ne olarak biliniyorum?” sorularına yanıt aramaktadır (Özdemir, 2006:58). Banka müşterileri

de bu benlik özelliklerine seslenen bilinçaltlarına etki etmektedirler. Banka için verimli müşteriler daha çok sosyal benliklerini düşünerek kendilerince daha itibarlı bankaları tercih etmektedirler. Bu sebeple de daha çok özel bankalar ile işlerini yürütmektedirler. Özel bankalarda sıra bekleme süresinin az olması, kredi kartı olanlara sırada öncelik tanınması, faiz oranlarının daha yüksek olması ve çalışanların müşterilerle daha ilgili olmaları bu tarz müşterilerin sosyal statüsünün gereklerini karşılanması açısından önemli olmaktadır. Geleneksel pazarlama yöntemlerinin etkisini kaybedip, MİY'in daha önemli konuma gelmesinde müşterilerin psikolojik davranışlarının fark edilmeye başlanması önemli bir faktör olmaktadır.

Geleneksel pazarlama anlayışı genel olarak incelendiğinde, bu pazarlama anlayışında büyük eksiklikler olduğu görülmektedir. Geleneksel pazarlama hem müşterileri memnun edememiş hem de bankalar da yeterli verimliliği sağlayamamıştır. Gelenekselin başarılı olmaması üzerine bu yaklaşımın tam tersi uygulamalar gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Özellikle de satışın tek amaç olmaması bankaların geçmişe göre daha başarılı bir gelişim üzerinde yürümelerini sağlamıştır. Günümüz modern bankacılığında bankalardaki geleneksel pazarlama anlayışı büyük oranda terk edilerek, banka öncelikleri müşterininkilerle yer değiştirmiştir. “müşteri” ön planda yer almaya başlamıştır. Hangi müşteri kesimini hedef alırsa alsın, tüm bankalar müşteri davranışını takip etmeye ve doğru müşteriye doğru ürünü sunmak için çalışmaya başlamışlardır. Bankalar müşterilerin davranışlarını analiz ederek gerek ürün geliştirme, gerekse pazarlama ve satış stratejilerini kullanma ve düşük kâr marjları ile yüksek satış hedeflerini gerçekleştirerek kâr etmeyi böylece müşterileri için değer yaratmayı sağlamışlardır.

2.2.2. Bankacılık Sektöründe Değişimin Yeni Bir Göstergesi: MİY ile Pazarlama

Geleneksel pazarlama anlayışının bankacılık sektörüne hâkim olduğu dönemlerde bankalar para yatırma-çekme, vadeli mevduat işlemleri, kredi kullandırma gibi faaliyetler üzerine yoğunlaşmışlardır. Tüm sektörlerde yaşanan değişimler, politik-ekonomik gelişmeler, uluslararası ilişkilerin değişmesi ve artan rekabet geleneksel yapıyı kırmış ve her alanda modern pazarlama anlayışına yönelmeyi gerektirmiştir. Modern ve bireysel pazarlamanın getirdiği MİY, kısır bankacılık düzenini değiştirmeye başlamıştır. Bankaların çok sayıda müşterilerinin olması, her müşterinin yıl boyunca pek çok kanaldan değişik işlem yapması, ilişkinin uzun vadeye yayılması ve derinleşme imkânının olması bankaların MİY uygulamalarını yoğun olarak kullanmalarına neden olmuştur. Müşteriye mevcut hizmetin sunulması yerini müşteri odaklı, müşteri beklentilerinin takip edildiği, ürünlerin çeşitlendirildiği hizmetlere bırakmıştır. Günümüzde rekabet koşullarının, teknolojik gelişmelerin de desteğiyle müşteriye en hızlı çözümü sunmak ve sürekli müşterinin yanında olmak önem kazanmıştır. Müşteri araştırmaları yanında pazarlama araştırmalarının da yapılması, pazarlara farklı hizmetlerle hitap etmeyi ve teknoloji kullanmayı beraberinde getirmiştir. Bankalarda müşteriye hizmet eden özellikli pazarlama bölümleri oluşturulmuş ve alternatif dağıtım kanalları ile yeni ürünler sunulmasına yönelik çabalar geliştirilmiştir. Bu durum bankacılık sektöründe pazarlama anlayışını değiştirmiş, modern anlayışın gereği olan MİY'i ortaya çıkarmıştır (Balsöz, 2004).

Kalite değeri yüksek ürünler ve hizmetler, bunların çeşitliliği ve bunları sunabilecek olan çalışanların yeterliliği, pazarlamanın odak noktalarıdır. Yoğun

rekabet ortamı ve değişen koşullar bankaların ürün ve hizmet kaliteleri düzeylerini artırıp çeşitlendirmeye, müşteri tatminini artırmaya ve yeni nesil (MİY'e dayanan) bankacılığa doğru yöneltmektedir (www.yavuzodabaşı.wordpress.com). Giderek artan ürün çeşitliliği müşterilerin "bireysel hizmet talep etmelerine" yol açmıştır. Farklı kurumların, toplulukların, yaşam tarzlarının üyesi olan ve bundan dolayı bağlılıkları bölünen müşteriler farklı alternatif eylemler arasında seçimlerini yapmaktadır. Artık yerleşik anlam bütünleri parçalanmakta, giderek esnek koşullar önem kazanmaktadır. Bu durum, müşterilerin tercihlerinin parçalanması ve yönsüzleşmesi ile sonuçlanmaktadır (Heller, 2006:261-268). Bireyselleşen müşteriler çeşitli ürün seçenekleri arasında tüm farklı alternatifleri denemek istedikleri için müşteriler, tanıtımların etkisinde kalarak kendilerine uygun olmayan ürünleri de satın alabilmektedirler. Bu durum müşterileri daha fazla tüketime yöneltmektedir. Bunun farkında olan bankalar müşterilerine daha farklı ürünleri pazarlamak için MİY'i kullanarak müşterilerin çeşitlenen tüketim ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçla bankalar bireye yönelik bireysel bankacılık hizmetlerine ağırlık vermeye başlamışlardır (Savaşçı ve Tatlıdil 2006:6).

MİY'in bankacılık sektöründe kullanılmaya başlanması bankalar için gerçek bir değişimin göstergesidir. Bu değişimle birlikte bankacılık sektöründe müşteriye ve çalışana bakış değişmiş, teknolojik yenilikler bankacılığa yepyeni bir ortam hazırlamıştır. Bu yeni ortam, bankacılık sistemlerini tümüyle değiştirmiş ve bankacılığı çok farklı bir konuma yerleştirmiştir. Finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlardan olan bankalar sürekli değişen koşullar altında yaşamlarını birçok fonksiyonun uyum içinde çalışmasıyla sürdürebilmektedirler. Küreselleşmenin de etkileriyle bu fonksiyonlar bankalar için yeni pazarlama fırsatları

olarak çıkmaktadır. Fırsatların avantaja dönüştürülebilmesi bankaların sahip olduğu tecrübeleri kadar, esnek ve hızlı strateji geliştirme kabiliyetine de bağlıdır. Bunun için müşterilerin doğru tanımlanıp, hizmet mükemmelliğinin sağlanması, fark yaratmayı hedefleyen finans kuruluşlarının önceliklerindedir. MİY'in en önemli parçası olması gereken çalışanların memnuniyetlerini artıracak faaliyetlere önem verilmesi ise istikrarlı büyüme yolunda en büyük değişim olmalıdır.

Geleneksel bankacılıkta, bankalar müşterilerine benzer ürünler sunmaktadırlar. Bu sebepten dolayı bankalar birbirleri ile rekabet etmek için daha etkin pazarlama yapmak ve daha iyi servis sağlamak zorundadırlar. Bu amaçla müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek ürün ve hizmetleri geliştirip en üst düzeye getirmeye çalışmak önemlidir ancak yeterli değildir. Bankanın rekabet avantajını sürdürebilmesi için rakiplerinin kendi ürün ve hizmetlerini taklit etmelerini engelleyecek önlemler de alması gerekmektedir. Müşteriler genellikle benzer ürün ve hizmetler arasında karşılaştırma yaparlar. Daha iyi olduğuna ve kendilerini daha iyi tatmin ettiğine inandıkları bankalara sadakat duygusu geliştirirler (www.yavuzodabaşı.wordpress.com). İyi hizmet sunmak için insan yönetiminin, iş süreçlerinin, müşteri ihtiyaçlarını iyi ve doğru biçimde tatmin etmenin gerekli olduğu bilinmektedir. Bunu sağlamanın yollarından biri müşteriyi tanımak, müşterinin ne istediğini ve banka ile nasıl bir ilişki içinde iş yapmak istediğini bilmektir (Hill & Rifkin, 2001:98-117). MİY çağdaş pazarlama anlayışına uygun olarak yönetilen bankalarda, bütün politikaların ve uygulama kararlarının hareket noktası müşterilerdir. Bankalarda MİY uygulanmaya başlanmadan önce, hangi mal veya hizmetin üretileceği, bu mal veya hizmette hangi kullanma özelliklerinin bulunacağı, fiyatının ve ödeme şartlarının ne olacağı, nasıl ulaştırılacağı, reklâmın nerede, ne

zaman, ne şekilde yapılacağı önceden kararlaştırılmalıdır. MİY, bu kararlaştırdıklarının yanında ayrıca geleneksel pazarlama anlayışından farklı olarak hedef pazarı oluşturan müşterilerin özelliklerini, ihtiyaç ve arzularını, tercihlerini, tutum, davranış ve eğilimlerini de dikkate almalıdır. Banka müşterilerinin her birinin farklı talepleri olmaktadır (Hill & Rifkin, 2001:98-117). MİY bu amaçla banka müşterilerini satın alma özelliklerine göre ayırır ve hangi müşteri grubuna ne hizmet verilebileceğini saptar. *“Günümüzde mahalledeki bakkalın müşterilerinin isim, oturdukları yer, çocuklarının okulları gibi pek çok detayı bilmesi adeta modern müşteri ilişkileri yönetiminin temelini oluşturur (Odabaşı, 2006: 6).* Bankaların müşterilerini tanıyarak müşterilerine uygun pazarlama stratejilerini belirlemeleri farklılaşma ve rekabet üstünlüğü sağlamada önem teşkil etmektedir (Çınar ve Ercis, 1993:15; Aktaran Cemalcılar, 1999: 55).

“Günümüz müşterisi çok değişken bir yapıdadır. İleri teknoloji ve moda ile başı dönen ve geçmişe göre daha çok kazanan müşteri kitlesini izlemek zorlaşmıştır. Çünkü, artık müşterileri bir yandan izlemek ve bir yandan da sürekli olarak memnun etmek kolay değildir” (Taşkın, 2000:242).

Bu açıdan her müşteri grubuna aynı hizmeti vermek yanlıştır. Verimli müşterilere özel muamele yapmak gerekmektedir (Kırım, 2001:108). Müşterilerin isteklerine hızlı bir şekilde cevap vermek, güler yüz göstermek, sadık müşterilere ayrıcalıklar tanımak, jestler yapmak MİY’in bankalara getirdiği değişimlerdenidir. Bu açıdan bankaların sahip olduğu MİY sistemi aslında bankaların en değerli madenidir.

Türkiye’de MİY’i uygulayan ilk banka örnekleri 1990’ların ikinci yarısında “Garanti Bankası” ve “Yapı Kredi bankası”dır (www.capital.com.tr). Bireysel olarak MİY çalışmalarına 1997’de başlayan Yapı Kredi Bankası, oluşturduğu sistemle müşteri bazlı bilgileri bütün kanallarla paylaşmaktadır. MİY sayesinde Yapı Kredi çok daha hızlı ve kolay strateji belirleyebilmektedir. Böylece müşterilerin ne talep

ettiklerini önceden belirleyebilmekte ve onları taleplerine göre yönlendirmektedir. MİY stratejileri uygulamak, bu bankaya müşteri bazında verimlilik rakamlarını arttırmıştır. Garanti bankası MİY çalışmalarına 1998’de başlamıştır. Müşterilerini günlük olarak takip eden banka bu sayede masraflarını azaltmakta ve personelin verimli çalışmasını sağlamaktadır. Garanti bankası MİY sayesinde daha ayrıntılı analizler yaparak bunları müşteriye ulaşılan her yerde en verimli şekilde kullanmaktadır (www.biymed.com). Denizbank, MİY sistemini daha geç uygulamaya başlamıştır. Ancak uyguladığı başarılı MİY stratejileri sayesinde müşteriler tarafından en çok tercih edilen ve beğenilen bankalar arasına kısa sürede girmiştir. Bu banka veriye ve teknolojiye dayalı modellerin yanı sıra basit ve akıllı stratejilerle müşterilerine doğru ürün tekliflerini ulaştırmayı başarmaktadır. Bu başarı, satış sürecini çalışan ve müşteri arasında hızlı ve kolay bir hale getirmeye başlamıştır. Ayrıca MİY ile bu bankada müşteri memnuniyetinin sürekliliği artmıştır. Denizbank “müşteri odaklı bankacılık anlayışı” ile tarımdan işletmeye, ticariden kurumsala, farklı kulvarlarda “Deniz Her Yerde” diyerek bunu göstermektedir. Capital araştırmalarına göre, Denizbank son 8 yıldır MİY sayesinde en hızlı büyüyen bankalar arasındadır (www.capital.com.tr).

2.2.3. Bankacılık Sektöründe MİY’in Alternatif Dağıtım Kanallarında Kullanımı

Teknolojinin ilerlemesiyle bankalar pazarlama yöntemlerini artık değiştirmeye başlamıştır. Yeni pazarlama uygulamaları, sadece finansal alanla sınırlı kalmamış, teknolojik alandaki gelişmelerden de yararlanmıştır. Bu durumda sektörde oldukça etkili gelişmeler yaşanmıştır (Parasız, 2000:129). Tüketici taleplerinin çeşitlenmesi, bankaların alternatif dağıtım kanallarını da kullanmalarını gerekli hale

getirmiştir. Elektronik ticaret içerisindeki dağıtım kanalları aynı zamanda ticari bankaların mal ve hizmetlerini de oluşturmaktadır. MİY’de “İnternet bankacılığı” ve “Telefon Bankacılığı” kullanımı oldukça yaygın olarak görüldüğü için, bu çalışmada MİY’de bu iki alternatif dağıtım kanalı üzerinde durulacaktır. Alternatif dağıtım kanalları aslında bankaların iletişim araçlarıdır. Müşterilerle yüzyüze iletişim kuramadığı zamanlarda dağıtım kanalları aracılığıyla müşterilerle iletişim kurulmaktadır. Bankaların alternatif dağıtım kanallarına yönelmelerinin bazı nedenleri vardır: Alternatif dağıtım kanalları öncelikle personel ve işlem maliyetlerini düşürmektedir. Dağıtım kanalları personel sayısını azaltmaktadır. Özellikle internet ve telefon bankacılığı ile müşterilerle temasta olmak, fazladan personel çalışma maliyetini düşürmektedir. Alternatif kanallardan özellikle telefon bankacılığı personellerin daha fazla satış yapmasını sağlamaktadır. Bu kanallar ile müşterilere daha sık ulaşıldığı için müşterilerle ilişkiler geliştirilmektedir (Gençoğlu, 2000:84,85).

Bankalar teknolojinin gelişimiyle MİY’de alternatif dağıtım kanallarını kullanmaya yönelmişler ve 2000 yılından itibaren bu alanda yatırım yapmaya başlamışlardır (Şuman, 2001:14-15). Alternatif dağıtım kanallarının etkili ve etkin kullanımı, MİY’de müşteri memnuniyetini ve bankalarda verimliliği sağlamaktadır. Bu nedenle bankalar müşterilerine daha iyi hizmetler sunabilmek ve 24 saat hizmet verebilmek amacıyla “Çağrı Merkezleri” ve “İnternet Bankacılığı”ndan faydalanmaktadır (Keskin, 1999:13). Teknolojik ilerlemeler işletme faaliyetlerinin artmasını ve pazara girme sürecinin kısalmasını sağlamaktadır. Bu nedenle bilişim teknolojileri, bir yandan hizmetlerde benzerlikler sağlarken bir yandan da işletmelere

rakiplerinden farklılaşabilecekleri fırsatlar yakalama şansı yaratmaktadır (Akın, 2001:33).

Alternatif dağıtım kanallarının günümüzde son derece yaygın olarak kullanılması günümüz müşterilerini memnun etmesine rağmen, bir kısım müşteri grubu da “yüzyüze” iletişimi daha samimi, kolay anlaşılabilir ve güvenilir bulabilmektedir. Bu sebeple de MİY departmanının, müşterilerinin alternatif dağıtım kanallarını kullanarak mı yoksa müşteri temsilcisi ile yüzyüze iletişim kurarak mı daha memnun olduklarını araştırmaları gerekmektedir. Bu araştırma da veri depolarındaki bilgilerden faydalanarak ve müşterilerin dağıtım kanalları ve yüzyüze iletişimdeki tutum ve davranışlarına bakılarak yapılabilir. Böylece her müşteriye doğru iletişim kanalı ile ulaşılarak MİY’de daha fazla başarı elde edilebilir.

2.2.3.1. İnternet Bankacılığı

Alternatif dağıtım kanallarından internet bankacılığının yaygınlaşması yakın bir zaman önce başlamıştır. 1980 ve 1990 yılları arasında gelişen teknolojilerin bankacılık sektöründe kullanılması ve müşteri taleplerinin değişmesi internet bankacılığının hızlı bir değişim ve gelişim süreci içine girmesini sağlamıştır (Dial, 1995:20; Aktaran Korkmaz ve Gövdeli). Bu süreç içerisinde kullanılan ödeme sistemleri de değişim göstermiştir. Birçok ödeme işlemi şubeye gitmek yerine kredi kartı ile internet üzerinden yapılmaya başlanmıştır. İnternet bankacılığının yaygınlaşması bankaların personel sayısını düşürmüştür. Bu durum bankaların personel giderlerini azalmıştır (Arkan, 1991:2). Sağlanmakta olan bu avantajlar nedeniyle tüm bankalar elektronik sistemlerden yararlanmaya başlamışlardır (Baker

& Brandel, 1988:6). İnternet bankacılığı, bankacılık sektörü içerisinde önemli bir faktör olmuş ve bu sektöre yardımcı olmuştur (Goldstein, 2000:9). Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar müşterilerine verdikleri hizmetleri hızlı bir şekilde çeşitlendirmiş, teknolojik rekabet içerisinde hizmet kalitesini artırıcı elektronik bankacılığa yönelmişlerdir.

MİY’de internet bankacılığının kullanılması çalışanlara büyük kolaylıklar sağlamıştır. MİY ile bankanın herhangi bir çalışanı bir müşterinin hesabına girip yapılan bir işlemi anında görebilmektedir. Örneğin, bir müşteri şube yetkilisine altı ay içinde diğer bankadaki mevduat vadesinin sona ereceğini söylese yetkili, sisteme bunu kayıt edebilir ve sistem o gün geldiği zaman yetkiliyi müşteriye araması için uyarır ya da MİY otomatik olarak müşteriye bankanın mevduat oranları ilgili bir e-posta ulaştırılır. Bu sistemin uygun şekilde işlemesi için bankanın amaçlarının çok iyi belirlenmesi, iş akışlarının, teknolojinin planlanması ve buna uygun tam kapsamlı bir MİY sisteminin kurulması gerekmektedir (www.microsoft.com.tr).

İnternet üzerinden etkileşim ve iletişim, getirdiği kolaylıklar yanında, bilgi güvenliğine ilişkin bir endişeye de neden olmaktadır. Müşteriler, giderek daha fazla sanal hizmetleri kullanmaktadırlar. Bilişim teknolojilerinin sağladıkları imkânlarla müşterileri gözetim genişlemekte ve artmaktadır. Bankalar, kazançlarını arttırmak için müşteri bilgilerini çeşitli gözetim metodları ile elde etmektedirler. Gözetimin kapsamına çağrı merkezleri ile görüşmelerde müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla müşterilerin dinlenmesi, e-postaların izlenmesi gibi gözetim biçimlerine başvurulması girmektedir. Müşteriler daha farklı yöntemlerle de gözlenebilmektedir. Örneğin, web’de gezinen kullanıcıların ad, cinsiyet, yaş, adres, e-posta adresi v.b.

kişisel bilgileri ele geçirildikten sonra müşterinin başka hangi web sitelerini gezdikleri tespit edilerek kişilerin ilgi alanları analiz edilebilmektedir (Himanen, 2005:102,103).

İnternet bankacılığının önceleri klasik şube bankacılığı karşısında ayakta duramayacağı düşünülmüştür. Ancak zamanla internet bankacılığı kısa bir süre içerisinde bankacılık sektöründe çok öncü bir konuma gelmiştir (Faulkner & Gray, 1997). MİY'in amacı müşteri memnuniyeti sağlamaktır. MİY bu amaçla internet bankacılığını kullanarak daha fazla sayıda müşteriye ulaşarak, müşterilerin sadakatini kazanmaya çalışmaktadır. Kazanılan her sadık müşteri bankaya daha fazla verim sağlamaktadır. MİY internet bankacılığı aracı ile müşterilerini yeni bankacılık uygulamalarından, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımından, müşterilere uygun kampanyalardan haberdar edebilmektedir. Bunu da daha çok e-posta yolu ile yapmaktadır.

“İnternet üzerinden pazarlama faaliyetleri, kullanıcıların elektronik posta adreslerine gönderilen mesajlarla, mal ve hizmet tanıtımının yapılması ile başlamıştır. Bugün yalnız internet değil, cep telefonları gibi diğer mobil iletişim araç ve hizmetlerinin gelişimine paralel olarak hem tüketici davranışları hem de pazarlama faaliyetleri karşılıklı olarak etkilenmektedir” (Korkmaz, 2009:75).

Bu yöntemle müşteriler herhangi biriyle muhatap olmak zorunda kalmadan, istediği takdirde bankaların verdiği ürün ve hizmetlerden faydalanmaktadır. Müşteri bankaların tanıttığı ürün ve hizmetlerle ilgilendiği zaman kendisi bankaya geri dönüş yapmaktadır. Bu yöntem MİY'de müşteri memnuniyetini önemli oranda arttırmaktadır. Ancak bazı durumlarda da müşteri memnuniyeti sağlanamamaktadır. Bunun sebebi uygulamada bazı eksikliklerin olmasıdır. Bankalar müşterilerden e-posta adreslerini örneğin sadece hesap özetlerinin gönderilmesi için istediğinde müşteri rahatlıkla e-posta adresini banka çalışanına vermektedir. Müşteri hesaplarla

ilgili ayda bir ya da iki e-posta geleceğini düşündüğü için rahattır. Fakat daha sonra müşterinin e-posta adresine hesap özetlerinin haricinde günde beşi-onu bulan ürün tanıtımlarının gönderilmesi müşteriye rahatsız edebilmektedir. Çünkü bazı müşteriler bu tarz bir beklenti içerisinde olmayabilir. Müşteriler bu durumdan banka çalışanını mesul tutabilir. Burada yapılması gereken, banka çalışanın müşterinin e-posta adresini neden istediğini açıkça belirtmesi olmalıdır. Çalışan durumu olumlu bir iletişim biçimiyle açıkladığı takdirde, müşteri kendi iradesiyle e-posta adresini verdiği için bankayı suçlayamayacak ya da bankayı terk etmeyi seçmeyecektir.

MİY ile kullanılan internet bankacılığındaki diğer bir eksiklik, e-postası olan her müşterinin banka çalışanı ile iletişim kurması yerine internet ile tek yönden gelen bir ilişki içerisine bırakılmasıdır. Bankalar her yeni müşteri ile tanıştıklarında öncelikle onlardan iletişim bilgilerinin içerisinde e-posta adreslerini de istemektedirler. Daha sonra banka müşteri ile ilişkilerinin büyük bir kısmını bu yolla sürdürmektedir. Bu durum müşterinin şubeye gitmesine gerek kalmadan evden ya da iş yerinden bankacılık işlemlerini takip edebilmesini sağlamaktadır. Ancak bunu her müşteri benimsememektedir çünkü müşterilerin bir kısmı evlerinde bilgisayar ya da internet bulunmadığı için e-postalarına çok ender giriyor veya bu uygulamayı çok yapay buluyor olabilmektedir. Bunun sebebi ürünün işlevleri hakkında okuyarak yeterli veya kolay olarak bilgi elde edemeyebilmeleridir. Bu tarz müşteri grubuna genellikle orta yaştaki ev hanımları ve yaşlılar girmektedir.

“Müşterilerin yüzde 76’sı düzenli olarak şubeleri kullanırlar (her ay ortalama 2,5 ziyaret) ve yaş grupları tarafından gerçekleştirilen kanal kullanımı oldukça benzerdir. Yine de bazı farklar görülür. Daha yaşlı piyasa müşterileri tüm kanalları daha az sıklıkta kullanırken, genç ve zengin olanlar, beklendiği gibi, telefonu ve elektronik kanalları daha yoğun kullanırlar” (Wayland, 2000:168).

Özellikle yaşlılar karşılıklı iletişimden memnun oldukları için, onlar çalışanlar ile çift yönlü olarak iletişimde bulunmak istemektedirler. Bu durumu da MİY'in müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi için göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Günümüzde internetin bireysel bankacılık hizmetlerinde yaygın olarak kullanılması ile bankacılık hizmetlerinin tümü kapalı iletişim hatları ile kurumsal müşterilere verilmeye başlanmıştır (www.yaklasim.com). Yani müşteriler karşılarında herhangi biri ile iletişim içerisinde olmadan internetin verdiği bilgileri almaktadırlar. Bu ilişki şekli "yalnızlaşma"nın göstergelerinden biridir. Yalnızlaşan müşteriler internet yolu ile her türlü bilgiye herhangi bir çift yönlü iletişim dahilinde olmadan ulaşmaktadırlar. Müşteri bu durumda artık kendi ile baş başadır, internet ortamının sanallığı içerisinde yalnızdır. Günümüzde iş hayatında da giderek yaygınlaşan bilgisayar ve internet teknolojisi iş hayatını rutin yapmıştır. Bu rutin yaşama, bankaların da müşterilere ulaşma yolu olarak interneti seçmeleri yüzyüze iletişimi giderek yok etmektedir. Müşterilerin ihtiyacı olan, süre giden monoton yaşamın daha da durağanlaştırılması değil, samimi bir iletişim ile farklılık yaratılarak memnuniyetin sağlanmasıdır. BCG (Boston Consulting Group) bu konuda bir araştırma yapmıştır. BCG, küresel bir danışmanlık şirketi ve dünyanın yönetim stratejileri konusunda önde gelen fikir liderlerinden biridir (www.bcg.com). BCG araştırmasına göre, Türk müşterileri halen şubelerde banka çalışanları ile işlerini yürütmeyi ve onlarla iletişim içerisinde olmayı tercih etmektedir. Ayrıca bu araştırmaya göre, Avrupa Birliği ülkelerinde 1 milyon nüfusa 571 şube düşerken, Türkiye'de aynı nüfusa 108 şube düşmektedir (www.tumgazeteler.com). Şube sayısının az olması, kişi başına düşen çalışan sayısının da az olması demektir. Bu da bankaların sadece internet bankacılığı yatırımları yapmalarının yeterli olmadığına

işaret etmektedir. (www.cygm.meb.gov.tr). Alternatif dağıtım kanallarında internetin kullanımı MİY’de müşteri memnuniyetini tam olarak sağlayan bir faktör değildir. Müşteri memnuniyeti için çalışanlarla daha fazla yüzyüze diyalog şeklinde iletişimin oluşturulması gerekmektedir.

2.2.3.2. Telefon Bankacılığı

MİY’de en sıklıkla kullanılan diğer bir alternatif dağıtım kanalı, “telefon bankacılığı”dır. Telefon bankacılığının kapsamına “Çağrı Merkezleri” ve “Mobil Bankacılık” girmektedir. İletişim teknolojisindeki ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler bankalarda telefon bankacılığının kullanımı için uygun bir alt yapı oluşturmuştur. Bu sistemde müşteriler kendi ev ve iş telefonları vasıtasıyla bankalar ile iletişim kurabilmektedirler. Telefon bankacılığı, günümüzde MİY’in ilkelerine bağlı olarak kişiye özel bankacılık planları çerçevesinde “çağrı merkezli bankacılığa” doğru kaymıştır. Bankaların 444’le başlayan numaraları, şubesiz bankacılıkta oldukça yaygın kullanılmaktadır. “Yapı Kredi Bankası Teletel”, “Garanti Bankası Alo Garanti”, “Pamukbank Dialog”, “Vakıfbank 724”, ve “Citibank Citiphone” telefon bankacılığı hizmetlerine örnektir (Kansu, 2000: 36). Günümüzde çağrı merkezleri yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Çağrı merkezleri müşteriyle bire bir iletişime göre daha az maliyetlidir (Sarıyer, 2007:151).

“Dünya geneline bakıldığında çağrı merkezi uygulamalarına ilk önce finans sektörü geçmiştir. Hâlihazırda en yaygın kullanıldığı alan bankacılıktır” (Sarıyer, 2007:150).

Bankacılık sektöründe 1996 yılında ilk modern çağrı merkezi kurulmuştur. Bu modern çağrı merkezini kuran banka Citibank olmuştur. Bu dönemden itibaren bankalar, çağrı merkezlerini kâr merkezleri olarak görmeye başlamışlardır. Bankalar müşteri ilişkilerinin %70’lik bir bölümünü çağrı merkezleri ile yürütmektedirler

(Sarıyer, 2007:150-152). Çağrı merkezlerini müşteriler arayabildiği gibi, çağrı merkezi de müşteriye arayabilmektedir. Çağrı merkezinden çalışanların aramalarındaki amaç genellikle “tele-pazarlama” amacıyla olmaktadır. Tele-pazarlama; banka ürün ve hizmetlerinin telefon aracılığı ile pazarlanmasıdır. Kırım çağrı merkezlerinin satışları arttırmasıyla ilgili şöyle bir değerlendirme yapmıştır:

“Müşteri kendisi aradığı zaman satın alma olasılığı daha fazla, telemarketing yoluyla siz aradığınızda ise satın alma olasılığı çok daha düşüktür” (Kırım, 2001:58).

Bankayı arayan tüketiciye ek satış imkânı sağlayacak alternatifler sunularak daha fazla satış yapmak mümkün olmaktadır. Çünkü müşteri kendi isteğiyle aramıştır, bu durumda müşteri istekleri tatmin edilecek şekilde yönetilebilirse müşterinin satın alma olasılığı yükselecektir. Tele-pazarlamada ise banka müşteriye aradığı için müşteri, satın almayı planlamadığı bir ürünün pazarlaması ile karşı karşıya kalacaktır. Bu durumda da müşterinin satın alma olasılığı azalmaktadır (Kırım, 2001:58-59). Çağrı merkezleri, satışları arttırmanın yanında pazarlama stratejilerini belirlemede önemli rol oynayan müşteri bilgilerinin toplanmasını da sağlamaktadır. Böylece çağrı merkezleri pazarlama yaparken bir yandan da her müşteriye özel uygulamalarla müşterinin kendini özel hissetmesine de yardımcı olur (Kırım, 2001:164).

Çağrı merkezi uygulamaları önceden ücretsizken, daha sonra banka maliyetlerini azaltmak için ücretli hale getirilmiştir. Bu uygulamaların ücretli olmaya başlaması, müşterilerin cep telefonları ile çağrı merkezlerini aramaya çekinmeye başlamalarına yol açmıştır. Çünkü 444’lü numaraları cep telefonu ile aramak daha yüksek maliyetli olmaktadır. Bu numaraları arayan müşteriler fazla bekletildiklerinde çağrı merkezi yetkilisine bağlanmadan, ücreti düşünerek telefonu kapatmayı tercih

edebilmektedirler. Bu durum müşteri memnuniyetini azaltmaktadır. Bu sebeple bankalar daha fazla sayıda müşterinin kendilerine ulaşarak memnun olmasını sağlamak amacıyla, arama ücretlerini sabit seviyede tutmayı deneyebilirler. Daha önce Turkcell'in yaptığı gibi, "cep telefonlarından banka çağrı merkezlerini aramak iki lira gibi" kampanyalarla müşteri memnuniyeti artırılabilir.

Çağrı merkezindeki uzmanların, arayan kişiyi doğru bilgilerle yönlendirmesi verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. Müşteriye bu kanaldan hizmet verilmesi başlanıldığında MİY uygulamasının önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Müşterinin banka için ne kadar değerli olduğunun çağrı merkezinde hizmet veren çalışana da yansıtılması gerekmektedir. Böylelikle çalışan da müşteriye daha ilgili davranır. Bu durum da müşteri memnuniyetini artırır. Bankalarda MİY'in önemli dağıtım kanallarından biri olarak kabul edilen çağrı merkezleri ile ilgili bir araştırma sonucuna göre, yirmi bir bankanın on yedisi müşterilerini "Sesli Yanıt Sistemi" ile karşılamaktadır. Sesli yanıt sistemi bant kaydı şeklinde olmaktadır. Bir banka müşterisi almak istediği hizmete ulaşmak için sesli yanıt sisteminde ortalama yirmi sekiz saniye, ardından ilgili müşteri temsilcisine bağlanmak için de yirmi altı saniye telefonda beklemektedir. Sesli yanıt sistemi bulunan bankalar arasında müşterisini yirmi bir saniye gibi hızla yanıtlayan çağrı merkezinin yanında, iki dakikaya yakın bekleten de bulunmaktadır (www.telepati.com). Sesli yanıt sistemleri kredi kartı borcunu öğrenme gibi hizmetlerin sağlanmasında büyük kolaylık sağlamaktadır. Ancak bu sistemler, müşteriler üzerinde her zaman müşteri memnuniyetini sağlayamamaktadır. Telefon bankacılığını tercih eden müşterilerin bir kısmı sesli yanıt sistemlerinin açıklamalarını yeterince anlaşılır bulmaması nedeniyle, bir kısmı da ilgili kişiye ulaşana kadar uzun süre beklediği için istediği işlemi

gerçekleştirememektedir. Bu durumda müşterinin bekletilmesinden kaynaklanan zaman kaybı müşteri tatmini ve banka imajını olumsuz etkilemektedir (Kırım, 2001:55,56). Özellikle sesli yanıt sisteminin müşterileri yönlendirmesi için dakikalarca bekletmesi ve bu beklemeden sonra birkaç kez daha başka yönlendirmelere aktarılması müşterileri memnun etmemektedir. Dean'ın telefon bankacılığı konusunda yaptığı bir araştırmaya göre, telefon bankacılığında hizmet kalitesi en yüksek düzeyde olmalıdır. Orta düzeyde sunulan hizmetler, müşterinin beklediği hizmet düzeyini karşılamamaktadır. Bu durum da müşterilerin bir kısmının banka çağrı merkezlerini kullanmaktan kaçınmasına sebep olmaktadır (Dean, 2007:152; Aktaran Sarıyer 150-152).

Telefon bankacılığının bir hizmeti olan “Mobil Bankacılık” da MİY daha çok kısa mesaj gönderimi ile müşteriye ulaşmak amacıyla kullanılmaktadır. Mobil bankacılık ile, belirli kampanyalar dahilinde olan müşterilere bu zamanlarda telefon etmek ya da e- posta göndermek yerine mesaj gönderilebilmektedir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni müşterilerin, bankaların aradığı “444” ile başlayan numaraları açmama ve e-postalarına her zaman bakmama ihtimallerinin yüksek olmasıdır. Müşterilerin büyük bir çoğunluğunun cep telefonun yanında olması ve gelen mesajları merak edip bakma ihtimallerinin yüksek olması sebebiyle mesaj yolu ile müşterilere ulaşma yaygındır. Ayrıca gönderilen mesajın müşteriye ulaşıp ulaşmadığı banka sistemlerince kontrol edilebilmektedir. Ayrıca MİY mobil bankacılık ile müşterilerine doğum günü, bayram, yılbaşı gibi özel günlerde mesaj yollayarak müşterileri memnun etmeye çalışmaktadırlar. Ancak, günümüzde bu uygulamanın neredeyse her şirket tarafından yapılması müşterilere çok yapay gelmeye başlamıştır. Bu durum müşterilerin kendilerini değerli hissetmesini sağlamamaktadır. Bu yöntem

yerine çalışanların müşterileri özel günlerinde arayarak önce tebrik etmeleri ve şubelerinden alabilecekleri küçük bir hediye göndermeleri (dolma kalem, kalemlik, kupa, hesap makinesi gibi), daha sonra da onlara özel olacak cazip bir kampanyayı isterlerse değerlendirebilecekleri iletmeleri müşterilerin bu iletişimden çok daha fazla memnun olmalarını sağlayacaktır. Müşteriler de bu farklı hoşnutluk içerisinde kendilerine sunulan kampanyayı değerlendirmeyi kabul edebileceklerdir. Bu yöntem biraz maliyetli gibi görülebilmektedir. Bu sebeple de MİY, müşteri bölümlendirmesinden orta sınıf ve üzerine hediye göndermeyi ve aramayı tercih ederse maliyetler azalmış ve daha verimli müşteriler ile çalışma olanağı bulmuş olacaktır. Hediye gönderimi ve kampanya tanıtımı da mutlaka müşterilerin ilgi alanları ve ihtiyaçları doğrultusunda olmalıdır. Aksi takdirde, müşteri memnuniyeti yine sağlanamayabilmektedir. Müşterisini iyi tanımayan ve buna göre yatırım yapmayan bankalar, bankacılık hizmetlerinde başarılı olamayacaklardır.

MİY'in alternatif dağıtım kanallarını kullanması zaman ve maliyet tasarrufu sağlar. Ancak bazı müşteriler hâlâ şubeleri, bankalara ulaşmaktaki ilk araç olarak görmeye devam etmektedirler (Gençoğlu, 2000:84-85). Bu sebeple, müşterilerin MİY'in alternatif dağıtım kanallarını kullanmasından memnun olabilmeleri için, şubelerde olduğu gibi alternatif kanallarda da müşterilerin çalışanlarla diyalog şeklinde daha fazla karşılıklı iletişim içerisinde olmalarını sağlayacak stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

2.2.4. Bankacılık Sektöründe MİY ile Ürün ve Hizmet Pazarlaması Uygulamaları

Bankacılık sektöründeki aşırı rekabetçi ortam bankaları yoğun bir pazarlama stratejisi oluşturmaya itmiştir. Bankalar pazarlama faaliyetlerini geliştirerek rekabet ortamında fark yaratmaya çalışmaktadır. Pazarlama sürecinin başarısı, müşterilere kendilerini farklı ve değerli hissettirecek stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır. Yani, bu başarı kişisel gereksinimleri en doğru şekilde anlayan bankaların “kişiyeye özel pazarlama” ve ürün ve hizmet geliştirme stratejileri ile ortaya çıkan “kişiyeye özel satış” taktikleriyle, doğru zamanda doğru müşteriye sunabilmesi ile ilgilidir (www.danismend.com). Buna göre pazarlama, müşterilerle güvene dayalı ilişkiler kuracak ve farklı olma üstünlüğü yaratacak stratejiler geliştirerek işletme verimliliğini artıracak bir yönetim sürecidir (Doyle, 2003:141). Bankalarda MİY ile “ürün” ve “hizmet” pazarlaması yapılmaktadır. Ürün, “*malları, hizmetleri, yerleri, kişileri ve fikirleri de altında toplayan bir şemsiyedir*” (Korkmaz, 2009:330). Kotler ve Armstrong’a göre hizmet, “*bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır*” (Korkmaz, 2009:511). Ürün ve hizmetler birbirleriyle bir ilişki içersindedir. Yani, her ürün bir dizi hizmetin sonucunda adım adım oluşur. Örneğin, Sheraton oteli bir ürün olarak verilir ayrıca bu ürün kaliteli hizmetin karşılığı olan fiyatta konfor faydası sağlayan bir hizmettir.

Bankacılık sektöründe MİY ile en sık pazarlanan ürünler; “kredi kartları”, “tüketici kredileri”, “sigorta” ve “bireysel emeklilik”tir. Banka ürünleri banka çalışanları tarafından müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla yürütülen bir takım hizmetlerle pazarlanır. Bankaların ürün ve hizmetlerinin pazarlanması için kalite

önemli bir kavramdır. Bu açıdan “Toplam Kalite Yönetimi” (TKY) MİY’de önemli rol oynamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyetinin sağlanması için kalitenin yapılanmasıdır. Kalite bir bankada hem üründe ve hem de hizmette sağlanmalıdır. Kaliteli hizmetlere örnek şunlar olabilir; müşterilere özel kampanyalar düzenleme, müşterilere ulaşarak ürünleri onların isteklerine göre pazarlama, ürünlerin satışını güler yüzlü olarak yapma, satış öncesi ve sonrası destek verme, müşteri sorunlarına çözümler üretme, müşterilerin yapması gereken faaliyetleri önceden onlara mesaj yoluyla hatırlatma, doğum günü gibi özel günlerinde müşterilere mesaj, e- posta gönderme ya da küçük bir hediye yollama gibi faaliyetler. Kaliteli hizmet müşteriye konfor sağlar. Banka ürünlerinin müşterilere “telefon” ve “internet” alternatif dağıtım kanalları yardımı ile pazarlamaya çalışılmasında kullanılan bu dağıtım kanalları da birer hizmettir. Bir hizmet işletmesinin başarısı, sunduğu ürün ya da hizmetin kalitesine bağlı olmaktadır. Ürünün kaliteli olması müşteriye göre değişebilir, ancak genel olarak ürünün sorun çıkartmadan çalışması, güvencesinin ve garantisinin gibi özelliklerinin olması sayılabilir. Kaliteli bankacılık ürünleri olarak kredi kartlarının sorun çıkartmadan çalışması, promosyonlarını zamanında vermesi örnek verilebilir.

Toplam Kalite Yönetimi MİY’de müşteri odaklılığın benimsenmesini, en alttaki personelden en üst personele kadar tüm çalışanların sürekli gelişmelerinin desteklenmesini, ürünün pazarlanmasından müşteriye ulaşımına kadar olabilecek hataların önlenmesini, çalışanların yönetim kararlarına katılımını ve takım çalışmasını destekler. Rakiplerden farklı olabilmek için yüksek kalitede hizmet vermeyi amaçlamak ve bunu gerçekleştirmek için Toplam Kalite Yönetiminin desteklediği faaliyetleri yönetim stratejisinde uygulamaya dönüştürmek gereklidir

(Mucuk, 2001:291). Bankaların ürün ve hizmetlerini kaliteli sunması, bankanın sadece ürün ve hizmet satışı olayını kapsamayıp, müşteri gözünde bankaya bir kişilik-imaj verme işlevidir. Diğer bir deyişle ürün ve hizmet pazarlaması bankalar arasındaki uyumsuzlukları ve farklılıkları, bankalar arasındaki orantılı olmayan uygulamaları müşteri değer yargıları ile birleştirerek ortaya koymaktadır. Bankacılık sektöründe pazarlamanın dönüm noktası MİY ile başlamıştır. Bankacılık sektöründe MİY ve Toplam Kalite Yönetimi ile müşteri memnuniyeti sağlanmak istenmesinin asıl nedeni pazarlama faaliyetlerini satışlara dönüştürebilmektir. MİY ile ne kadar fazla müşteri bankaya kazandırılabilirse, banka ürün ve hizmetlerinin pazarlanması da o kadar fazla olacaktır. Bu sebeple MİY bankalara büyük bir satış olanağı yaratmaktadır. MİY'in geliştirdiği tüm müşteri stratejileri bankanın kâr etmesini ve bu yolla da kendisini büyüterek prestij ve itibar kazanmasını sağlamaktadır. MİY, bu amaçla çeşitli ürün ve hizmetleri müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde pazarlamaya çalışmaktadır.

MİY ile pazarlanan ürünler incelenirse, MİY ile en sık pazarlanan ürünlerin başında “kredi kartları” gelmektedir.

“Kredi kartı; mülkiyeti kendilerine ait olmak üzere banka ya da finansal kuruluşların müşterilerine önceden belirlenen limitlerde, anlaşmalı işyerlerinden yurtiçi ve yurtdışında mal ve hizmet satın alma ile nakit ödeme birimleri veya otomatik ödeme makinelerinden nakit çekmek amacıyla verilen karttır” (Yılmaz, 2000:11).

Kredi kartlarının gelişimi incelendiğinde, dünyadaki ilk kredi kartının 1894'te ABD'de Hot Credit Letter şirketi tarafından kullanıma sunulduğu görülmüştür. 1930-1940 yılları arasında ABD'de Sears, Macy's ve Goldwater's gibi büyük mağazalar ve pek çok kuruluş müşterilerine kredi kartları dağıtmaya başlamıştır (Borrowsky, 1994:54). 1950'li yıllarda Diners Club, American Express ve Carte Blanche isimli işletmeler borçlandırma esasına dayalı ilk modern kredi kartlarını piyasaya

sunmuşlardır. Daha sonra 1960'dan itibaren Bank of America'nın piyasaya çıkardığı ve VISA ismini alan kredi kartı ABD'de piyasaya hâkim olmuştur (Borowsky, 1994:60).

Kredi kartlarının çok sayıda avantaj ve olanakları olmasına rağmen, her müşteriye kredi kartının pazarlanması doğru bir yaklaşım değildir. Önceleri bir müşteriye kredi kartı verilebilmesi için müşterinin belirli bir gelirin olması, üzerine tapulu bir malının olması istenmekteydi. Oysa şimdilerde herhangi bir yerden geliri olmayan öğrencilere bile çok kolay olarak kredi kartı verilebilmektedir. Kredi kartı satışlarını arttırmak için kredi kartlarının bu kadar kolay verilmesinin ne kadar doğru olduğu tartışmalıdır. 2008 krizinde birçok müşterinin kredi kartı borcunu ödeyememiş olması, herkese kolaylıkla kredi kartı verilmesinin bir sonucudur. Doğru ve bilinçli kullanıldığında yaşam kalitesini yükselttiği düşünülen kredi kartları, bankaların yanlış pazarlama stratejileri nedeniyle bazen bilinçsiz tüketime ve ekonomik güçlüklerle de sebep olabilmektedir. Özellikle bu kartların sağlamış oldukları taksit olanakları müşterilerin ödeyemeyecekleri borçları yüklenmelerine sebep olabilmektedir. Bu konuda, kredi kartı verilecek müşteriler için biraz daha seçici davranarak (müşterinin geliri, ödeme seviyeleri ve harcama tutarları) göz önünde bulundurularak ve iyi analiz edilerek, bankanın her seviyedeki müşteri kitlesine özel olacak farklı özellikteki kartlar sunulmalıdır.

Bankacılık sektöründe kredi pazarlamasını en iyi uygulayan bankalar küçük bankalardır çünkü bu bankalar pazara yönelik olmayı büyük bankalara nazaran daha kolay benimsemişlerdir. Büyük bankalarda personelin eğitimsiz oluşu, teknolojik gerilik, siyasi iktidarın baskısı (özellikle kamu bankalarında) kredi kartı pazarlaması konusunda küçük bankalara göre daha geride kalmalarına sebep olmuştur

(www.danismend.com). Son dönemde kredi kartları kullananların sayısı ve buna bağlı olarak harcamalardaki artış, bankalar arasında rekabete yol açmıştır. Bu rekabet karşısında, bankalar müşteriler için avantajlar sunmaya yönelik faaliyetler yapmaya yönelmişlerdir. Bu şekilde, kredi kartı müşterilerinin sadık hale getirilmesi ve müşteri sayısının artırılması amaçlanmaktadır. Geniş kitlelere hitap eden ve müşteri sadakatini sağlayan kredi kartları, diğer bankacılık ürünleri ile çapraz satışa da imkân vermektedir (Yılmaz, 1999:21). Ayrıca kredi kartı kullanımının artmasında, son yıllarda bankacılık sektöründeki teknolojik gelişmeler de etkili olmuştur. Yeni teknolojilerin yaygın kullanımı, finansal hizmetlerin niteliğini ve kalitesini arttırmıştır (Demirdağ ve Baydemir, 1997). Kredi kartı müşterilerin yanında para taşımaya gerek bırakmamakta ve belli bir limite kadar tüm ihtiyaçları bu yolla karşılayabilmeye olanak tanımaktadır (Çımat ve Değirmenci, 2003).

Kredi kartlarında üye iş yerleri ile alışverişte taksitle ödeme ve para puan olarak ödül imkânı sağlaması kredi kartlarını müşteriler için cazip hale getirmiştir (Yılmaz, 1999:21). Kredi kartlarında, MİY uygulamalarının ne tür avantajları olabileceğine bakmak amacıyla Yapı Kredi Bankasının “World Card”ı ele alınabilir. Yapı Kredi Bankası’na ait World Card bu konuda oldukça başarılı bulunmaktadır. MİY ile belirli müşterilere daha fazla ödül verilmesi ve promosyonlar yapılması müşterileri memnun etmede önemli bir yöntem olarak görülmektedir. Dört milyon kullanıcısı bulunan en geniş veritabanına ve otuz beş bin üye işyeri ile yaygın bir kredi kartı sistemine sahip olan World Card sistemi, “World MİY” adı verilen yeni sistemi ile World Card sahiplerinin alışveriş alışkanlıklarını tanımlayarak, daha verimli bir pazarlama stratejisi geliştirmektedir. Yapı Kredi Bankası kredi kartları

pazarlama direktörü Serkan Ülgen, World Card'da ödüllendirme ile ilgili stratejilerini şöyle belirtmiştir:

“Sistemde müşterilerimizi kartlarını kullandıkları anda ödüllendirebiliyoruz. Müşterilerimizi belirli alışveriş davranışlarını göstermeye yönlendiriyoruz. Eğer müşterilerimiz bu davranışları gösterirlerse onları sistem üzerinden ödüllendiriyoruz” (Ülgen, Aktaran Mediacat, 2004: 137).

Sistem, müşterinin daha yakından tanınmasını sağlayarak bu kart müşterilerine özel farklı kampanyalar geliştirmesine yardımcı olmaktadır. World MİY ile üye işyerleri, internet üzerinden mağazalarının performans ve günlük nakit akışı raporlarına ulaşmanın yanı sıra müşterilerinin yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik bilgilerini, alışveriş sıklığını, alışveriş miktarlarını görebilmektedir. World MİY, müşteri verilerinin değerlendirilmesiyle doğru kitlelere doğru zamanda, doğru kampanyalar uygulayarak müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamayı sağlamaktadır. Müşteri verileri doğrultusunda düzenlenen kampanyalarla, World Card sahipleri alışverişleri sırasında ödüllendirilebilmektedir. Üye işyerleri ise kampanyanın gidişatı ve sonuçlarını takip edebilmektedirler. Bu yeni sistem, müşteri sadakatini sağlamak için verimli çalışmaların oluşturulmasını yardımcı olmaktadır (www.yapikredi.com.tr).

Son zamanlarda kredi kartı satışlarını arttıran önemli nedenlerden biri de bazı özel bankaların kredi kart sahiplerine banka da “müşteri önceliği” tanınmasıdır. Bu sistem “Q-Matic” sistemi olarak adlandırılmaktadır. Yapı Kredi Bankası, HSBC, İş Bankası, Akbank bu sistemi uygulayan bankalara örnek verilebilir. Q-Matic sistemleri bankacılıkta MİY uygulamalarda önemli bir araç haline gelmiştir. Bugün birçok bankada uygulanan kartlı sistemlerde müşteri, normal sıra numarası almadan kredi kartını sisteme okutmaktadır. Sistem de gelen müşteriyi tanıyarak kurumun belirlediği önceliklere göre öncelikli numara üretmektedir. Müşteri bu önem

derecesine göre öncelikli olarak ve sürekli çalıştığı müşteri temsilcisinden hizmet alabilmektedir. Q-Matic'lerde toplanan bilgiler ciddi bir MİY aracı olarak kullanılabilir. Hangi bankada ne kadar bekleniyor, hangi çalışan bir kişiye ne kadar sürede hizmet veriyor, hangi şehirlerde bekleme süresi daha fazla gibi faydalı veriler toplanabilmektedir. Sistemdeki bu önemli veriler değerlendirilerek müşteriler için pazarlama faaliyetlerinde çeşitli karar alma süreçlerinde kullanılmaktadır (www.btinsan.com,) Bu sistem faydalı veriler elde etmenin yanında bankaların kredi kartı kullanımını da arttırmaktadır. Bankayla sık sık işi olan birçok müşteri, sadece bankalarda sıra beklememek için kart almaya başlamıştır. Sadece sıra beklememe amacıyla alınan kredi kartlarını alan müşterilerin büyük çoğunluğu alışveriş etmek amacıyla da bu kartları kullanmaktadır.

MİY ile kredi kartı pazarlamasında daha çok yüzyüze görüşme ile pazarlama, telefon bankacılığı ve internet hizmetleri yaygındır. Yüzyüze görüşme şeklinde pazarlamalar daha çok banka içerisinde olmaktadır. Özellikle yüzyüze görüşme şeklinde pazarlama ve telefonla pazarlamada çalışanların müşterileri memnun ederek kredi kartı almalarını sağlayabilmeleri için bankanın da mutlaka çalışanlarını memnun etmeleri gerekmektedir. Böylelikle, çalışan ve müşteri arasındaki görüşme sadece çalışandan müşteriye giden monoton bir ilişki olmak yerine; çalışandan müşteriye, müşteriden çalışana giden çift yönlü bir iletişim haline gelebilir. Ancak iletişim eksikliğinin giderilememesi hala MİY'in en büyük sorunudur. Özellikle kredi kartları satış sonrası destek oldukça yetersizdir. Araştırmalara göre %14'lük oranında müşteri grubu, ürün kalitesinin ve niteliğinin yetersizliği nedeniyle işletmeyi terk ederken, üçte ikilik müşteri grubu da hizmet veren çalışanların kayıtsızlığından ya da onlara ulaşamamaktan dolayı işletmeyi terk etmektedir (Doyle, 2003:163). Müşteriler kredi kartları ile ilgili yıllık kart harcı, kredi kartının

çalınması, ödemelerin zamanı, borç tutarı gibi sorunlarının çözümü ile ilgili destek istediklerinde çalışanlar bu sorunların çözümü için gereken itinaı göstermemekteler. Bunun en büyük nedeni, banka tarafından beklentileri yeterince karşılanamayan çalışanların kendilerini müşterilerin yerine koyamamalarıdır. Bazı müşterileri rahatsız eden diğer bir durum müşteri bilgilerinin paylaşımıdır. MİY müşteri bilgilerini diğer birimler arasında dağıtılabilmektedir. Yani, bir banka müşterisi hakkında aldığı bilgileri iş birliği yaptığı diğer birimlere de verebilmektedir. (Himanen, 2005:102,103). Bankasına mevduat açtıran bir müşteriden alınan bilgilerin o müşteriye pazarlama yapılmak amacıyla bankanın pazarlama birimine verilmesi bu duruma bir örnektir. MİY bu yolla daha fazla yeni müşterinin kendi bankasının ürün ve hizmetlerini satın almaya yönlendirmeye çalışmaktadır. Bu yöntem kimi zaman işe yaradığı halde kimi zaman da müşterilere rahatsızlık verebilmektedir. Bu sebeple de bazı müşteriler bankalara yanlış iletişim bilgileri verebilmektedirler. Bu durum özellikle tüketici kredileri gibi hizmetlerde bankanın alacaklı olduğu durumlarda, bankanın yanlış verilen iletişim bilgileri yüzünden müşterilerine ulaşamamasına sebep olabilmektedir. Bunun engellenebilmesi için bankanın müşterilerine iletişim bilgilerini pazarlama amaçlı kullanıp kullanmama konusunda danışması gerekmektedir. Çalışanların da bu konuda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

Son yıllarda bankacılık sektöründe “kredi pazarlaması” için de MİY uygulanmaya başlamıştır. Kredi pazarlaması için MİY’in kullanımı, müşterileri kredi çeşitlerinden haberdar etme, kredi alan müşterilere çeşitli kampanyalar düzenlenme ve bu müşterilere diğer bankacılık ürün ve hizmetlerin pazarlanması şeklinde olmaktadır. Bankalar daha fazla sayıda müşteriyi kendilerine çekebilmek için farklı ihtiyaçlara çözüm sağlayacak kredi çeşitlerini arttırmaya başlamışlardır. Günümüzde

müşteriler mesleki ihtiyaç, eğitim, arsa, tüp bebek, taşıt, konut, bayram kredileri gibi çok çeşitli kredi seçenekleri içindedir. Çok çeşit kredi sunan bankalar, piyasa koşullarına ve dönemsel ihtiyaçlara uygun bireysel krediler pazarında çeşitli kampanyalar da düzenlemektedirler. Özellikle 2008'den itibaren ciddi anlamda büyüyen bireysel krediler pazarı teknolojik ilerlemeler, rekabet ortamındaki artış ve bu artışla birlikte ortaya çıkan ürün çeşitliliği, müşteri bilincinin artması, müşterilere yönelik kredi kampanyalarının oluşturulması, müşteri ihtiyacına daha fazla odaklanmış bankacılık anlayışının oluşması piyasanın gelişmesinde ve derinleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Ekonomik gelişmeler paralelinde, faiz oranlarının da düşmesi müşterileri daha fazla kredi alımına yönlendirmiştir. Ayrıca Türkiye'de genç ve tüketime yönelik nüfusun toplam nüfus içindeki payının yüksek olması ve yaşam standartlarındaki değişimler de kredi kullanımını arttırmaktadır (www.capital.com.tr).

Önceleri bankalar kredi kartlarında olduğu gibi, kredi vermede de son derece seçici davranmışlardır. Bu nedenle de müşteriler bankalara kendileri giderek kredi almaya çalışmaya çalışmışlardır. Günümüzde ise bu anlayış büyük oranda değişmiştir. Müşteriler artık bankalara giderek kredi talebinde bulunmak zorunda değildirler. Müşteriler bankaya gitmeden de internet, telefon hatta kısa mesaj ile kredi talebi için başvurabilmektedirler. “Beş Dakikada Kredi”, “Anında Kredi”, “Kredi Kolay”, “Cep Kredi”, “Hızlı Kredi”, “Dokunmatik Kredi” markalarıyla özleştirilen krediler bankacılık sektöründe ön onaylı kredi başvurularıdır. Ön onaylı kredilere başvurular internet, ATM, kısa mesaj, çağrı merkezleri üzerinden toplanarak, başvurular daha sonra gerekli evrakların teslimiyle şubeler tarafından onaylanmaktadır (www.capital.com.tr). Denizbank da bu amaçla 2006'dan beri uygulamakta olduğu, müşterilerin kısa mesajla başvurduğu “Cebimde Kredi” ile hızlı

başvuru, erişim kolaylığı, anında cevap verebilme özelliği ile tüm müşterilerine kolaylıkla ve kısa sürede ihtiyaç kredisi kullanma imkânı sağlamaktadır (www.denizbank.com.tr). İnternet üzerinden başvurular ise, bankaların anlaşmalı web siteleri üzerinden bankanın ürünleri ve hizmetleri ile ilgili tanıtıcı bilgi veya görseller yayınlayarak olmaktadır. Bu görsel veya linkler üzerine tıklayan tüketiciler ilgili kurumun bu ürün için tasarladığı ön başvuru formunun bulunduğu banka sayfasına yönlendirilmektedirler. Yani bankanın kendi sitesine girmeden, banka ile anlaşmalı herhangi bir internet sitesine girildiğinde bile müşterilere kredi pazarlaması yapılabilmektedir. Kredi başvuru sayfalarında müşterilerin TC. kimlik numarası, cep telefonu bilgisi, e-posta adresi gibi kişisel bilgileri istenmektedir. Aynı şekilde kısa mesaj ile kredi başvurularında da müşteri bilgileri istenmektedir. Müşterilerden toplanan bu bilgiler, daha sonra MİY’de kullanılmak üzere bankaların veri ambarlarına gönderilmektedir. Bu tarz kredi başvurularında iletişim bilgilerinin istenmesinin nedeni müşteriye kredi için geri dönülmesinin yanında müşteriye istenildiği zaman ulaşılarak yeni ürünler pazarlanabilmesidir.

Kredi kartları, krediler ve tüm pazarlanan ürünlerde reklâmlar ve tanıtım broşürleri önemli yer tutmaktadır. Bu tanıtım faaliyetlerinde iletilen mesaj, görüntü ve görsel imaj müşteriye çekmede son derece etkili olmaktadır. Ayrıca bu tanıtım faaliyetlerinde kullanılan etkili ve açık sloganlar da müşterileri çekmede ayrı bir rol oynamaktadır. Özellikle kredi kartlarında yaşanan rekabet, tanıtım faaliyetlerine net bir şekilde yansımaktadır. Bu rekabette farklılaşabilmek için tanıtım faaliyetlerine büyük özen göstermek ve farklı görsel öğelerle müşterilerin dikkatleri çekilmeye çalışılmalıdır. Bu kitlesel iletişim biçimi bankaların rakiplerine göre avantaj sağlayarak müşterilerini kendi bankalarına çekebilmelerine yardımcı olmaktadır.

Kredi alan müşterilere MİY yolu ile ulaşılarak onlara çeşitli kampanyalar yapılmaktadır. Bu da müşteri memnuniyetini arttıran bir yöntemdir. Kampanyalar, daha çok yılın özel zamanlarında müşterilere sağlanan cazip krediler şeklinde olmaktadır. Bayram kredileri, yılbaşı kredileri, anneler günü gibi krediler bu zamanlara özel olarak düşük faizli ve uzun vadeli olarak müşterilere sunulmaktadır. Yılın bu özel zamanlarına yakın MİY'den müşteri bilgileri alınır ve müşteriler aranarak ya da e-posta adreslerine tanıtımlar gönderilerek bu krediler tanıtılır. Ayrıca banka için verimli müşterilere özel avantaj uygulamalarına da bu dönemlerde sıkça rastlanmaktadır. Özellikle müşterilere ulaşıldığında “sadece size özel” denilmesi de müşterilerin bu avantajları kaçırmamak için kabul etmelerini sağlayabilmektedir. Gelişen ve değişen piyasa koşulları, bankaların pazarlama faaliyetlerinde müşteri davranışlarını incelemeye zorlamaktadır. Kampanyalar için müşteri seçimi farklı sosyal statü grupları, yaş ve cinsiyete göre değişkenlik göstermektedir (Çınar ve Ercis, 1993:15; Aktaran Cemalcılar, 1999:55). Buna göre yüksek sosyo ekonomik statü gruplarında ve gençler arasında sadakat daha yüksek gözükürken, yaş ilerledikçe kararsızlığın arttığı ve duruma göre davrananlarda bir artış olduğu gözlenmiştir. Ayrıca araştırmalara göre, kampanyaları takip etme oranı kadınlarda artış gösterirken, erkekler ve gençlerin bu konuda daha sadık bir profil sergilediği ortaya çıkmıştır (www.yavuzodabaşı.wordpress.com). Tüketicinin davranış biçimleri değişirken bankalar da yeni davranış kalıplarına yönelik taktikler geliştirmeye çalışmaktadırlar. İndirimler ve kampanyalar en geleneksel pazarlama yöntemi olarak oldukça yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (www.turkishtime.org).

Denizbank, “İndirimli Düşüş Kredi” ile okulların açılması ve bayram süreci gibi dönemlerde tüketici ihtiyaçlarını karşılayarak onların dönemsel finansman

ihtiyaçlarına en uygun ödeme seçenekleriyle cevap veren stratejileri bu dönemlerde uygulamaktadır. İndirimlerden yararlanmak isteyen tüketiciler bu uygulamayı talep etmektedirler. Özellikle ekonomik olarak düşük gelir grubuna mensup tüketiciler üzerinde indirim ve avantajlar daha etkili olmaktadır.

“İndirimler, genellikle olumlu olarak görüldüğü halde, çok yüksek, yoğun ve güçlü kampanyalar algılamada kuşku yaratabiliyor. Buna bir de yanıltıcı ve aldatıcı uygulamalar eklenince olumsuz bir tutum oluşabiliyor” (www.yavuzodabaşı.wordpress.com,).

Odabaşına göre, oluşabilecek olumsuz tutum ya da algılar fiyatların önce yukarı çekilip, sonradan yapay indirimlerle düşürülmesi düşüncesinin müşteri zihninde yerleşmesi ile oluşmaktadır. Krizde düzenlenen indirim kampanyalarına tüketicinin yaklaşımını, “Bedava odaklı kampanyalara yönelim” olarak değerlendiren bu tip kampanyalar var olan kaynakların doğru kullanılmamasına yol açabilmektedir. Önceleri yılın belli zamanlarında uygulanan indirimler, şimdilerde dönemsel alışkanlıkları beklemeyi bırakmaya başlamıştır. Artık yılın özel zamanları dışında herhangi bir zamanda da kampanyaların yapıldığı görülmektedir. Ayrıca bir kampanyanın ardından belli bir süre sonra daha da avantajlı kampanyaların başlatılması, bu ikinci kampanyadan yararlanamayan müşterilerin memnuniyetini azaltabilmektedir. Erken ve ölçsüz indirimler ve kampanyalar tüketicinin kafasını karıştırmaktadır. Bu sebeple müşteri, kandırıldığını düşünerek en son indirim noktasında alım yapmayı tercih edebilmektedir. Bu sorunun oluşmasını engellemek isteyen bankaların bazıları müşteri sadakatini düzenli ve belirli miktarlarda indirim yaparak, bazıları ise sürekli indirim yaparak sağlamayı tercih etmektedir (www.yavuzodabaşı.wordpress.com).

MİY ile pazarlanmasına başlanan diğer bir ürün de “sigorta”lardır. Sigortacılığın ilk belirtileri XV. yüzyıldan itibaren yeni keşifler ve okyanus aşırı deniz ticaretinin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Cenevizli tüccar ve

armatörlerin, deniz yoluyla gönderdikleri malların ve gemilerin kazaya ya da saldırıya uğraması ihtimaline karşı prim sistemiyle çalışan bir dayanışma içerisine girmeleri, günümüz sigortacılığının temelini atmıştır. Pazarlama kavramının sigortacılık sektörüne girmesi oldukça geç olmuştur. Üretim odaklı yaklaşımla birlikte üretimin artarak tüketim malları pazarlamasının artışına nazaran, tüketim mallarının sigorta edilmesine çok daha sonra başlanmıştır. Ancak 1972 yılından itibaren satış odaklı ve müşteri odaklı yaklaşımın etkisiyle sigorta pazarlaması giderek yaygınlaşmaya başlamıştır (Alper, 2003). Sigortacılık faaliyetlerinin amacı, sigortalanması mümkün olan malların risklerin meydana gelmesinden kaynaklanan zararların teminat altına alınmasıdır. Küresel dünya ekonomisinde sigortacılık sektörü amaçları ve işlevleri yönünden farklılaşmıştır. Bu farklılaşma ekonomik değişim ve dönüşüm süreci ile oluşmuştur. Başlangıçta mal ve cana gelebilecek muhtemel zararların telafisi için primler toplanarak sigorta ettirme işlemi, şimdilerde ekonomilerin gelişmesi, toplumun refah seviyesinin yükselmesi ve devletlerin ekonomik açıdan yükünün hafifletilmesi gibi konularda önemli işlemlere sahip hale gelmiştir (Gümüş, 69).

Günümüzde sigorta pazarlaması özel sigorta şirketleri tarafından yapılabilmektedir. Ancak ağırlıklı olarak bankalar tarafından yapılmaktadır. Her bankanın kendine ait bir sigorta sistemi bulunmaktadır. Akbank'a ait "Ak Sigorta", Vakıfbank'a ait "Vakıfbank Hayat Sigortası", Yapı kredi'ye ait "Ekokasko" Sigortası, Denizbank'a ait "Global Hayat sigortası", Halkbank'a ait "Eğitim Sigortası" banka sigortalarına örnek verilebilir. Sigorta pazarlaması son yıllarda MİY ile de yapılmaya başlanmıştır. MİY ile banka müşterilerine ait bilgilerden yararlanılarak müşterilerin ihtiyaçlarına uygun olabilecek sigortalar pazarlanmaya

çalışılır. MİY ile sigorta pazarlamasının başarılı olabilmesi için, ürünlerin pazarlanacağı müşterilerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim v.b.)nin yanında, sağlık, hayat sigortası için yaş aralığının ve müşterilerin daha önce gittiği hastaneler gibi bilgilerin de sağlanmış olması gerekmektedir. Ayrıca doğal afet, konut, kasko sigortaları içinde müşterilere ait malların bilgileri de toplanmalıdır. Bu tarz bilgileri bankalar sağlayabilmek için müşterilerinin temasta olduğu diğer kurumlarla da iletişim içerisinde. Hastaneler, vergi daireleri, araba galerileri gibi kurumlar özellikle kredi kartları kullanımı için anlaşmalı olduğu bankalarla iş birliği yapmaktadırlar. Bankalardan ve anlaşmalı kurumlardan sağlanan müşteri bilgileri sigorta pazarlaması faaliyetlerinin artırılmasına yardımcı olmaktadır.

Sigorta pazarlamasının özünde “huzur” ve “güvence”nin pazarlanması yatmaktadır. MİY ile sigorta pazarlamasında çalışan, elindeki müşteri verilerine göre müşterilerin ihtiyaç duyabileceği gereksinimleri önceden belirlemelidir. Bu ihtiyaç duyulabilecek gereksinimler çalışan tarafından muhtemel müşteriye fark ettirilerek müşterinin ihtiyaçlarının farkına varması sağlamalı ve bu ihtiyaçlara uygun çözümler pazarlanmalıdır. Sigorta pazarlamasında amaç öncelikle hedef sigortalının gelecekteki muhtemel risk türü ve risk seviyelerini belirlemek ve buna uygun olarak pazarlama programını geliştirmek olmalıdır. MİY ile sigorta pazarlaması da diğer pazarlama ürün ve hizmetlerinde olduğu gibi müşteriye dönük olmalı, hedef müşterilerin istek ve ihtiyaçları tatmin edilmelidir. Ancak bazı bankaların sigorta pazarlamasında, pazarlamaya dönük bir anlayıştan çok satışa dönük bir anlayışın var olduğu görülmektedir (Alper, 2003). Bankaların bu şekilde sadece satış odaklı olmaları doğru bir yaklaşım değildir. Bankanın kâr sağlanması amacı müşteri memnuniyetinin sağlanmasından daha sonra gelmelidir. Alternatif dağıtım kanalları

şu anda sigorta sektöründe pazarlama kanalı olarak çok fazla kullanılmamaktadır (www.capital.com.tr). Alternatif dağıtım kanallarının kullanımı için önce müşterilere sigortayı anlatmak, talep edilebilir ve kullanılabilir bir hale getirmek gerekmektedir.

Televizyon reklâmlarına bakıldığında, giderek sigorta reklâmlarının sıkça yayınlanıyor oluşu göze çarpmaktadır. Bu durum son yıllarda sigorta pazarlamasının artırılmasına daha fazla önem verilmeye başlandığını göstermektedir. Ancak Türkiye’de sigorta reklâmlarında sigortacılığın doğru ve etkin tanıtımı gerektiği kadar yapılamamaktadır. Türkiye’de sigorta bilinci yeterince gelişmediği için sigortanın öneminin tüketiciler tarafından benimsenmesi, tanınması, faydasına inandırılması gerekmektedir. Sigorta pazarlamasının işlerlik kazanması için sigorta bilincinin tüm kesimlerde oluşturulması önemlidir (Sigorta Dergisi, 2002:7). Bireysel sigortalarda, ürünlerin daha da geliştirilerek müşteri memnuniyeti sağlaması gerekmektedir. Bunun için bankalar müşterinin güvenini daha çok kazanmayı amaç edinmek zorundadırlar.

Bankacılık sektöründe MİY ile pazarlanmaya başlanan ve anlatılacak olan son ürün “bireysel emeklilik” pazarlamasıdır. Bireysel emeklilik sistemi, tasarruf imkânı bulunan kitleleri daha rahat bir emeklilik dönemi için birikimde bulunmaya teşvik ederek, tasarrufları katılımcının talepleri ve risk/getiri özellikleri doğrultusunda değerlendiren bir tasarruf mekanizmasıdır (www.emeklilikrehperim.com). Bireysel emekliliğin şartları önceden belirlenmekte ve uygulanmaktadır (Şen ve Tekin, 2000:29). Bireysel emeklilikte, emekli olabilmek için on yıl sistemde kalmak (emeklilik sözleşmesinin imzalamasından itibaren en az on yıl süreyle düzenli olarak katkı paylarının ödenmiş olması) ve 56 yaşını

doldurmak yeterli olmaktadır (www.emeklilikrehperi.com). Bireysel emeklilik müşterilerin tasarruf ettikleri paraları emeklilik dönemlerinde sürdürülebilir bir hayat düzeyi sağlamalarına olanak tanıyan ve önceden belirlenmiş bir “emeklilik planı” çerçevesinde işverenler, çalışanlar veya her iki grubun ya da herhangi bir işverene bağlı olarak çalışmayan bireylerin, düzenli olarak yaptıkları belirli tutardaki katkıların bir fonda toplanarak, yönetildiği bir üründür (Derelioğlu, 2000:15).

Emekli olma düşüncesi daha çok orta yaş ve üzeri kesimi ilgilendiren bir konu olduğu için, bu sınıfa yönelik MİY ile bireysel emeklilik pazarlaması yapmak önemlidir. Bireysel emeklilikte sadece on yıl ödeme süresinin olması ve 56 yaşında emekli olabilme imkânının olması sebebiyle 30 ile 46 yaş arası çalışan ya da çalışmayan müşterilere bu pazarlamanın yapılması uygun olmaktadır. MİY, bireysel emeklilik pazarlamasında bu sınıfa ait müşterileri belirlemede önemli rol oynamaktadır. MİY müşteri verileri ile bu yaş aralığındaki müşterilerden çalışmayanların belli bir yatırımlarının olup olmadığı, çalışanların gelir düzeylerinin ne olduğu ve başka sosyal bir güvenceye sahip olup olmadıkları konusunda bilgi verir. Böylece, MİY’in belirlediği müşterilere çeşitli kanallardan ulaşılarak bu ürünün pazarlaması yapılır. Banka bu tarz pazarlamalarda uygun olmayan müşterilere ulaşarak MİY aracılığı ile pazarlama yapmamalıdır. 18 yaşında bir üniversite öğrencisi ya da 70 yaşında biri bireysel emekliliği satın almayı büyük ihtimalle düşünmeyecektir. Bu durumda müşterileri zorlamak, bankaya yeni müşteriler kazandırmadığı gibi var olan müşterilerinde sadakatini azaltan bir duruma yol açabilir.

2.2.5. MİY'in Bankacılık Sektörüne Getirdiği Değişen Müşteri – Çalışan İletişimi

MİY, bankacılık sektöründe iletişimi daha verimli hale getirmek için müşteri ve çalışan arasında kurulan iletişimde memnuniyete daha fazla önem vermeye başlamıştır. Artık sadece ürün yelpazesini genişleterek ve hizmet kalitesini artırarak müşterileri elde tutmak pek mümkün olmamaktadır. Müşteriler gelişen teknolojik değişimlerin getirdiği yeni alternatif kanallara rağmen, halen geleneksel olarak çalışanlar ile iletişim kurmayı talep etmektedirler. MİY, çalışan ve müşteriler arasında yakın ilişkiler kurmalıdır. Bu amaçla bankalar çalışanlarını müşteriye yönelik sıcak ve dostça ilişkiler kuracak şekilde eğitmelidirler. Ancak bankaların benzer stratejiyi hızla uygulamaya koyması ihtimaliyle bankalar, tercih edilmelerinde ayrıcalıklı bir konuma gelmek için bazı farklı çabalarda bulunmalıdırlar. Bu amaçla bankalar paydaşları ile uzun dönemli, kalıcı, kesintisiz ilişkiler kurabilmek için müşteri odaklı personel bulma ve çalıştırma, etkin eğitim programları geliştirme, takım çalışmalarına yer verme gibi önemli etkinliklerde de bulunarak çalışanların müşteri ile iletişimlerini verimli hale getirmelidirler.

Müşteri kavramı özellikle son birkaç yılda önemli biçimde değişmiştir. Günümüzde bankalar çok daha bilinçli, ürün ve hizmetlerin alternatiflerine çok kolay ulaşabilen ve en önemlisi kendi değerinin farkında olan müşteriler ile karşı karşıyadır. Bu durumda yeni müşteri elde etmek ve eldeki müşteriyi korumak büyük önem kazanmaktadır. Günümüzün rekabetçi bankalarında müşterilerle kurulan etkileşimi iki farklı aşamada ele almak mümkündür. Birinci aşamada müşterilerin ürün ve hizmetler ile ilgili şikâyetleri, görüşleri ve geri bildirimleri gibi her bankanın gereksinim duyacağı özelliklerden söz edilebilir. Bu geri beslemeler, ürün ve

hizmetlerin geliştirilmesi, daha müşteri odaklı bir yapı kazanılması için son derece önemli ve müşterisine önem veren her bankanın hayata geçirmesi gereken bir yapıdır. İkinci aşama, müşterilerine farklı kanallardan hizmet vermek ve bu nedenle asıl işi gereği sürekli müşteri ile temas kurmasıdır. Bankalar, ürün ve hizmetlerini müşterilerine etkileşimli kanallar üzerinden sunmaktadır. Bankaların müşterileri ile sürekli iletişimde olmaları, bankalara sadece geri besleme sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onların iş hacimlerini artırır, maliyetlerini düşürür ve daha verimli çalışmalarına imkân verir. MİY'in sahip olduğu özellikler ve araçlar sayesinde çalışanlar müşteri taleplerini takip edebilme, müşteri ile iletişim kurulan ilk noktada destek işlemlerini gerçekleştirebilme ve müşteriye tatmin edecek, güvenilir ve etkin bir hizmet verme imkânına sahip olmaktadır.

“Müşterilerinizi daha fazla tanıdıkça onlarla iletişim kurmak daha az masraflı olur. Haberleşmek daha ucuza gelir. Artık tüm iletişim sistemleri gönüllülük prensibi üzerine kuruludur. Müşterileriniz sizinle yakın ilişkiler kurar. İstatistiklerle hareket etmek yerine zaten tanıdığımız kişilerle iletişim kurarsınız. Böylece verdiğiniz emek size daha fazla geri dönüş sağlar” (Dimitroff; Aktaran Mediacat, 2004:133).

Bankacılık sektöründe hizmetin müşteriler tarafından nasıl algılandığının bilinmesi çok önemlidir. Bu nedenle bankaların hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için sundukları hizmetlerde müşteri odaklı olmalarına eskiye oranla daha fazla özen göstermeleri gerekmektedir. Bu yüzden de bankaların müşteri memnuniyetini sürekli ölçerek memnuniyetsizliğin ortaya çıktığı hizmetlerde iyileştirmelere gitmeleri kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmektedir.

MİY, çalışanların müşteri şikâyetlerine bakışlarını değiştirmiştir. Müşteri şikâyetleri, belirli bir iş alanında gerçekleştirilen faaliyetlerin, müşteriye tatmin etmemesi veya beklentilerin karşılanmaması sonucunda doğan müşteri memnuniyetsizliğidir. Önceleri şikâyetlere hakaret olarak bakılmış ve şikâyetlerin

telafi edilmesine önem verilmemiştir. Çağdaş pazarlama anlayışına sahip bankalar, şikâyetleri kendisine verilen bir armağan olarak görmektedir. Bankalar, müşterilerin istek ve beklentilerini gerçekleştirmenin yanı sıra şikâyetlerini de dinlemeli ve sorunlarını çözmelidirler (Kırım, 2003:55,56). Bankalar şikâyetler sayesinde yanlışlarını görür, düzeltir, aksaklıkların giderilmesi için gerekli tedbirler alır. Rekabetçi ortam, şikâyetçinin sorunlarını çözümlenmeyi hedef alır. İlk bakışta olumsuz algılanabilecek müşteri şikâyetleri, bankalara diğer bilinen müşteri ilişkileri yöntemleri ile sağlayamayacakları, çok kritik ve değerli bilgiler sunmaktadır. Uluslararası çalışmalar ve uygulamalar, firmaların ticari, stratejik hedeflerinde ve ticari olmayan kurumların servis kalitesinde başarıya giden yolun, büyük ölçüde müşteri şikâyetlerinin yönetimine bağlı olduğunu göstermektedir (www.capital.com.tr). Küçük ve orta ölçekli işletmeler bile düşük hacimlerdeki müşteri şikâyetlerini dikkate alarak, kârlılığı ve verimliliği arttırabilmektedir. İş süreçlerindeki, ürün ve hizmetlerdeki hataları, düşük performansı ve düzensizlikleri, apaçık gösterebilen şikâyetler, bu özellikleri ile banka içi yönetimin her kademesinde verilecek kararlara ciddi ve kanıtlanmış birer referans olmaktadır. Ne yazık ki, şikâyetlerin olumsuz doğası, şikâyet bildiren müşterilere karşı banka personelin, zaman zaman ilgisiz, kaçamak, savunmacı veya saldırgan bir tavır takınmasına sebep olabilmektedir. Oysa hacmi, sektörü, alanı ne olursa olsun tüm bankalar şikâyetlerin sağladığı zengin bilgi kaynağını yönetebildiği anda ortaya çıkan bilgiler ışığında aldıkları kararlar ile vazgeçilemez stratejik fırsatlar yakalayabilirler.

Müşteriye nasıl seslenileceği oldukça önemli bir rol üstlenmektedir. Reklâmlar müşteriye çağırma aracı olarak kullanılabilir. Bankaların amacı, banka reklâmlarından etkilenen hedef kitleyi şubeye sokmak, internet bankacılığını

kullanmalarını sağlamak ya da çağrı merkezleri ile işlemlerini halletmelerini sağlamaktır. Müşteriyi şubeye soktuktan sonra yönetim yapısı ve çalışanlar önem kazanmaktadır. Onlara hedef kitlenin çalışanlar sayesinde anlaşılabilceği iletilmelidir. (www.haklailiskiler.com.tr). Çalışanlar hedef kitleyi kurdukları iletişim sayesinde anlayabilirler. Banka çalışanları müşterilerine soru sorarak ve onları dinleyerek müşteriler hakkında çok şey öğrenebilirler.

“Etkili iletişimde başarılı olmada ön plana çıkan iki önemli bireysel beceriden söz etmek gerekir. Bunlar, soru sorma ve dinlemedir. Başarılı ve etkili bir iletişimin vazgeçilmez özelliklerinden birisi, müşterinin gereksinim ve sorunlarını öğrenmektir. Müşteriler hakkında daha çok bilgi elde etmek ve bilgi vermek için müşterilerin ikna edilmeleri gerekir. Soru sorarak bu konuda önemli aşamalar elde edilebilir. Müşteri bu yolla konuşmanın içine alınır, katılımı sağlanır ve dikkati sürekli hale getirilir. Sonuçta, müşteri banka ve hizmetleri hakkında daha çok bilgiye sahip olur” (Büyükbaykal, 2000:76).

Çalışan performansı bir bankanın gelişmesi, kazancı, kalitesi ve algılanışı ile direkt alakalıdır. Bu sebeple bankalarda iletişim uygulamaları hız kazanmaya başlamıştır. Bankalarda, işinden memnun olarak çalışanlar daha üretken olmaktadır. Türk bankacılık sektöründe müşteri ile iletişimin gerekli verimliliğe ulaşması için çalışanlara huzurlu iş ortamları yaratılmalı, dış çevre ile ilişkilerini geliştirilmelidir. Bankada iç iletişime de önem verilerek çalışanlara sadece iş ortamında kaliteli yaşam sunmakla kalmayıp çalışma hayatının dışındaki dünyayı da içeriye alarak, çalışanların çalışma hayatları ile sosyal yaşamları arasında bir köprü oluşturma misyonu ile hareket edilmelidir. En önemli kaynağını insan kaynağı olarak gören bankalar, çalışan önerilerini etkin bir biçimde kullanarak başarıya ulaşabilirler. Çalışanların sesini dinlemek ve fikirlerini dikkate almak aidiyet duygusu ve çalışan memnuniyeti ile birlikte maliyetlerde azalma, süreçlerin kısılması ve karara direkt katkı şeklinde geri dönmektedir. Bankalar çalışanlarına önerilerini sunabilecekleri özgür ortamlar yaratmalı, tüm çalışanların sorumluluk almasını ve herkesin, yaptığı

iŖi geliŖtirebilecek öneriler getirmesi sağlamalıdır. Bu durma örnek olan Finansbank, 2009 yılında 2.300 çalıŖan önerisi ile bir önceki yıla oranla öneri sayısını %43 arttırmıŖtır. 162 önerinin hayata geçmesi ile birlikte zaman tasarrufu, müşteri memnuniyetinde artış, hızlı hizmet ve giderlerde azalma sađlanmıŖtır (www.finansbank.com.tr).

ÇalıŖan ile müşteri arasındaki iletiŖimin kuvvetli olması, MİY’de müşterilere güven ve sosyal faydaları sağlamaktadır. MİY’de iletiŖim, öncelikle müşteriye “güven faydası” sağlar. *“Müşteri hizmetleri ile ilgili yapılan pek çok araŖtırmada, müşterilerin hizmet aldıkları Ŗirketlere olan güveni, en önemli faydalardan biri olarak deđerlendirilmiŖtir”* (OdabaŖı, 2006:6). Güven faydası, hizmeti sunan banka hakkında ne umulduğunun bilinmesinin verdiği rahatlık ile ortaya çıkmaktadır. Müşteriler banka çalıŖanları ile iliŖkilerine uzun zaman ve emek sarf ettiklerinde, bankalarını değer değiŖtirmemeyi tercih ederler. İyi kurulmuŖ ve güvene dayalı oluşturulmuŖ iliŖkiler daha kalıcı olmaktadır (OdabaŖı, 2006:6). Güven uzun zamanda oluşabilmektedir. Güvenin oluşumunu banka, sadece ismiyle ve ürünleriyle sağlayamaz. Güvenin oluşumunu çalıŖanlar sağlayabilir. ÇalıŖanlar ne kadar müşterileri ile iletiŖimlerinde müşteri isteklerine göre hareket eder ve onlara verdiği sözleri yerine getirirse, müşterilerin bankaya olan itibarları o derece artar. İtibarın artması da güveni beraberinde getirir. Bu açıdan bakıldığında, bankaların “itibar yönetimi”nde de çalıŖanların desteğine ihtiyaçları olduğu görülmektedir. MİY’in müşterilere sağladığı diğer bir fayda “sosyal fayda”dır. Zamanla müşteriler memnun oldukları bankalar ile tanınırlık duygusu geliŖtirmektedirler. Müşteriler bu duygunun verdiği tatminle müşteri-banka iliŖkisinin ötesine geçerek sosyal iliŖkiler de kurmaya baŖlar. Sosyal iliŖkilerin kurulması, çoğu durumda rakiplerin cazip tekliflerinin geri

çevrilerek memnun olunan banka ile bağlantının sürekli korunmasını sağlamaktadır (Odabaşı, 2006: 6).

“Bir araştırmadan elde edilen bilgiler, bir müşterinin kuaförünü şu şekilde tanımlamasını ortaya koyar: “Kuaförümü seviyorum. Çok eğlenceli ve hoş esprileri olan biri. Adeta bir arkadaş gibi. Yararlandığın biri ile ilişki kurman çok hoş. Onunla iş yapmaktan hoşlanırsın” (Odabaşı, 2006:6).

Bankanın çalışanları ile kurulan ilişkiler de bu şekilde yakın, samimi ve arkadaş gibi olmalıdır. İletişim sonucu ortaya çıkan sosyal destek faydaları tüketicinin yaşam kalitesini etkilemektedir. Müşteri ve çalışan arasında geliştirilen yakın mesleki ilişkiler müşteri bağlılığının temelini oluşturmaktadır (Odabaşı, 2006:6).

MİY’de çalışan ile müşteri arasındaki iletişim bankanın kendisine de faydalar sağlamaktadır. Banka çalışanlarının sadık müşteri gruplarını oluşturması ve onları bankaya bağlaması bankalar için en fazla verimliliği sağlayan faydadır. Yeni müşterileri çekmek için reklâm, satış teşvikleri, ekstra indirim gibi maliyetler kurulan verimli iletişimle elde edilen sadık müşteriler sayesinde ortadan kalkmaktadır. Müşteri ile iletişimin memnuniyet sağlaması sayesinde ağızdan ağza ücretsiz reklâm sağlanarak daha çok müşteri kazanılmaktadır. Yeni ve fiyatı yüksek bir banka ürününü bilgi sahibi olmayan bir müşteri satın almada tereddüt yaşayabilmektedir. Özellikle kredi ve sigorta ürünlerinde müşteri için risk daha fazla artmaktadır. Bu ürünlerin ödeme sürelerinin uzun olması sebebiyle, müşteriler tereddüt etmektedirler. Bu durumda ürünle ilgili bilgisi olmayan müşterilerin bilgi alacağı ilk kişiler daha önce o ürünü almış, kullanmış ve tatmin olmuş kişiler olacaktır (Odabaşı, 2006:7). *“Referans grup olarak adlandırılan bu gruptaki müşteriler, daha önceden firma ile ilişki kurmuş müşterilerdir ve müşteriler ağızdan ağza iletişim sayesinde ürün hakkında ücretsiz reklâm yaparlar” (Odabaşı, 2006:7).* MİY’de bankadan çalışana giden çalışan memnuniyeti çalışanların müşterilerle verimli iletişim kurmasını sağlar.

Bu kurulan verimli iletişim; önce çalışandan müşteriye, sonra müşteriden müşteriye ve en son olarak da müşteriden bankaya fayda sağlamaktadır. Müşteri memnuniyeti ve müşteri-çalışan etkileşimi üzerine yapılan bir araştırmaya göre, müşterilerin çalışana duydukları güven, çalışanların işletmeden sağladığı memnuniyete bağlı olarak oluşmaktadır. Müşterilerin çalışanlardan memnun olmaları da müşterilerin işletmeyle ilgili olumlu kulaktan kulağa iletişim yapmalarını ve işletmeye sadakatlerinin artmasını sağlamaktadır (Tüzün ve Devrani, 2008:14-21).

Yapı Kredi Bankası bu amaçla, müşteri memnuniyetini sağlayan en temel öğelerden birinin çalışan bağlılığı olduğunun farkına varmış ve 2009 yılından itibaren çalışan memnuniyetini artırmak için çabalarını sürdürmüştür. Bu banka bunun için en modern müşteri memnuniyeti izleme sistemlerini geliştirmiş ve 2009 yılında müşterilerin memnuniyet ve beklentilerini anlamak, ölçmek ve izlemek amacıyla bankada toplam 12.000 iç müşteri, 70.000 de dış müşteriyle memnuniyet ölçüm anketleri yapmıştır. Bunun yanı sıra banka aynı yıl çalışanların memnuniyet seviyelerini ve beklentilerini anlamak ve değerlendirmek üzere bir çalışan anketi de gerçekleştirilmiştir (www.yapikredi.com.tr). Bu tür anketler, çalışanların beklentileri ile bankaların karşılayabileceği çalışan taleplerinin ortak bir noktada buluşturulmasını sağlamaktadır. Garanti Bankası da bu amaçla çalışan memnuniyeti anketleri yapmaya başlamıştır. 2009'da yapılan anket sonuçlarına göre, çalışanların performansının bilançoya etkisi Garanti Bankasının finansal performansından çok daha iyi olarak çıkmıştır (www.garanti.com.tr). Bu durum da çalışanlar ile iletişimin bankaya sağladığı faydayı göstermektedir.

3. BÖLÜM

III. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE ÖRNEK BİR UYGULAMA: DENİZBANK VE HALKBANK KARŞILAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde bir özel banka olan Denizbank ve bir kamu bankası olan Halkbank'ın Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) uygulamaları araştırılacak ve bu iki bankanın MİY'i ne kadar uygulayabildikleri karşılaştırılacaktır. Bu çalışma kamu ve özel bankalar için genel – geçer bir çalışmayı ve sonucu kapsamaktadır. Sadece bu iki bankada uygulanan MİY uygulamalarını örnek olay olarak karşılaştıracak, inceleyecek ve tartışacaktır. Bu doğrultuda ilk olarak araştırmanın gerekçesi ve amacı belirtilecek, daha sonra araştırmanın önemi üzerinde durulacak, araştırmada izlenen yöntem vurgulanacak ve araştırmanın analizinin nasıl gerçekleştirildiğinden bahsetmek için örneklem ve veri toplama araçları anlatılacaktır. Daha sonra araştırmadan elde edilen bulgular incelenmeye başlanacaktır. Elde edilen bulgulara göre de sonuçlar ve öneriler çıkarılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Birinci bölümde MİY'i ayrıntılı bir biçimde inceleyerek konu hakkında teorik bilgileri vermek, ikinci bölümde bankacılık sektöründe MİY'in nasıl kullanıldığı konusunda literatür taraması yaparak edinilen bilgileri teorik çerçevede sunmak ve

çeşitli örnekler üzerinden tartışmak, üçüncü bölümde bankacılık sektöründe MİY stratejisinin kullanımına ilişkin teorik bilgilerin Denizbank ve Halkbank karşılaştırmalı örnek uygulaması üzerinde nasıl yer alabildiğini ve uygulamaya dönüşüm süreci araştırmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik yanıt aranacak araştırma soruları şu şekildedir: MİY Halkbank ve Denizbank'ta nasıl bir strateji ile uygulanmaktadır? Uygulamadaki eksiklikler nelerdir ve bu eksiklikler nasıl çözülebilir? Bu bankaların çalışanlarının ve müşterilerinin beklentilerini stratejileri içine yeterince almamaları memnuniyet ortamını sağlamayı ve inovasyon (yenilik) için yeterli potansiyele sahip olmayı nasıl etkilemektedir? Bankalar arasında MİY uygulamalarında, müşteri memnuniyeti sağlama düzeyleri Halkbank ve Denizbank arasında nasıldır? Bu bankalarda farklı düzeyde müşteri memnuniyetinin sebebi hangi eksikliklerden kaynaklanabilir ve neler yapılabilir? Bu bankalarda MİY, ürün ve hizmet pazarlamasını nasıl biçimlendirmektedir? Bu bankalarda MİY'in iletişime olan katkıları nelerdir? Bu bankalarda özel banka ya da devlet bankası olmanın MİY'e etkisi var mıdır?

Buna göre bu çalışma ile MİY'de tam başarı sağlanması için müşteri memnuniyetinin müşteri ihtiyaçları çerçevesinde gözetilmesinin yanında çalışan memnuniyetinin de önemsenmesi gerektiği tartışılacak ve Denizbank ve Halkbank'ın uyguladığı MİY stratejileri örnek olarak incelenecektir. Bu gerekçeyle Denizbank ve Halkbank olarak bir özel bir de devlet bankasının MİY'in ideal biçimine ne kadar yaklaşabildikleri, bu yöntem biçimini ne kadar özgünleştirebildikleri ve bu yöntem ile MİY yöneticilerini, MİY çalışanlarını, MİY müşterilerini ne kadar memnun ettiklerini araştırmak amacı ile bu araştırma yapılacaktır.

Bankaların Denizbank ve Halkbank olarak seçilmesinin sebebi; her iki bankanın da son yıllarda kendilerini yenileyerek MİY'i öncelikli konumları haline getirmeye başlamalarıdır. Ayrıca bu bankalardan birinin özel diğ erinin de devlet bankası olarak seçilmesi, bu bankalarda MİY'in ne kadar istendiğ i şekilde uygulandığ ı ve memnuniyet sağ ladığ ı karşı laştırmasında bu iki örnek bankada ne tür farklılıklar ve benzerlikler olduğ unun gözlemlenmesini daha fazla derinleştirebilmektedir. Bu derinleşt irme özel ya da devlet bankası olmanın da MİY iletişimini, ürün-hizmet pazarlamasını ve memnuniyeti etkileyip etkilemediğ i yönünde olmaktadır. Ancak burada amaç, elde edilen sonuçları tüm özel ve kamu bankaları için genellemek değ il, sadece bu iki bankanın MİY uygulamalarında örnek olarak kabul etmektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

MİY son zamanlarda oldukça ilgi gö ren ve kurumların başarı sahibi olmalarında çok büyük öneme sahip olan stratejilerden biri durumuna gelmiştir. MİY, geleneksel pazarlama yöntemlerinde olduğu gibi büyük oranda kurumun taleplerini ve menfaatlerini düş ünen yaklaşımın yerine, önce müşterinin taleplerini karşı layarak onları memnun eden bu sağ landıktan sonra kurumun menfaatlerini düş ünen bir yaklaşımın benimsenip uygulanması stratejisini getirmiştir. Yani "müş teri odaklı yaklaşımı" getirmiştir. MİY'in bu yeni yaklaşım tarzı kurumların başarısında önemli bir yere sahip olması nedeniyle MİY konusu araştırılmak istenmiştir. MİY özellikle bankacılık sektöründe müşterilere ulaşmada, onlara ürün ve hizmet pazarlanmasında ve onların memnuniyetini gö zetererek bankanın itibarını yükseltmesini sağ lamak amacıyla yaygın olarak kullanılması sebebiyle MİY

bankacılık sektörü üzerinden tartışılmıştır. MİY uygulamalarını bankaların ne derece önemseyerek benimsediklerinin ve bunun sonucunda bankaya, müşterilere ve çalışanlara ne tür etkilerinin olduğunun araştırılarak, bankacılık sektöründe MİY’de başarı için ne tür yenilikler yapılabileceği bu araştırmada önem arz etmektedir. Burada özellikle müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetinin de gözetilerek çalışan ve banka arasında, müşteri ve banka arasında ve de çalışan ve müşteri arasında çift yönlü iletişimin sağlanmasının bankaya ve müşterilere daha fazla yarar getireceği, bunun da özel ve devlet bankası ayrımı yapılmadan aynı şekilde uygulanması gerektiği önerisi bu araştırmada önemli olacaktır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için, her iki bankadan da bir şube MİY yöneticisi, bir şube MİY çalışanı ve bir müşteri ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu kişilere MİY’in iletişim biçimi, MİY ile ürün ve hizmetlerin pazarlanması ve bu kişilerin memnuniyet düzeyleri üzerine sorular sorulmuştur. Bu soruların cevapları doğrultusunda da bu bankaların MİY uygulamaları karşılaştırılmıştır.

3.3.1. Araştırmanın Örnekleme

Çalışma 9 Haziran 2010 Çarşamba günü İstanbul Denizbank ve Halkbank Karaköy Rıhtım Şubesinde yapılmıştır. Banka şartlarının birbirine yakın olması için her iki bankanın aynı yerdeki şubesi seçilmiştir. Araştırma da bankanın Genel Müdürlüğü ya da operasyon binası yerine banka şubesi seçilmesinin sebebi MİY’de prosedür yerine uygulamanın nasıl olduğunun gözlemlenmesi ve araştırılmasıdır.

istenmesidir. Şubede MİY yöneticileri ve çalışanlar uygulama açısından işin daha çok içinde oldukları için araştırma banka şubesinde yapılmıştır. Bankadaki MİY yöneticileri ve çalışanları gibi müşterileri de aynı şubeye aittir. Araştırma için her iki bankadan da bir şube MİY yöneticisi, bir şube MİY çalışanı ve bir müşteri seçilmiştir. MİY yöneticileri bankanın belirlediği tüm MİY faaliyetlerini yöneten kişilerdir. MİY çalışanları bireysel danışman ve satış yöneticisi olarak seçilmiştir. MİY müşterileri de kendi bankaları ile sürekli iletişim halinde olan ve bu bankalar ile sürekli işlem yapan kişiler olarak seçilmiştir. Müşterilerin ikisi de üniversite mezunu, üst düzey konumları olan ve yaşları 40 ve 45 olan kişilerdir. Bu özellikteki kişilerin seçilmesinin nedeni, bu kişilerin belli bir para birikimlerinin olması, banka ile daha fazla iş yapmaları, banka ürünlerini rahatlıkla satın alabilecek maddi düzeyde olmaları, üst düzeyde kişiler olmalarından dolayı hizmet kalitesine, müşteri memnuniyetine önem vermeleri ve her türlü iletişim kanalını kullanabilecek seviyede kişiler olmalarıdır. Yaş grubunun 40 ve 45 olmasının sebebi, bu yaşlarda bankaya daha fazla yatırım yapılabileceğinin ve çeşitli bankalar ile daha fazla deneyimlerinin olabileceklerinin düşünülmesidir.

3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, soru yanıt şeklinde derinlemesine görüşme yöntemi ile soruların önceden hazırlandığı ve görüşme anında soruların doğrudan sorulduğu araştırma yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemde cevaplayıcıya sorulan sorular herkesin anlayacağı sözcüklerle hazırlanır, soru cevaplayıcıya yöneltildiğinde cevaplayıcıda hiçbir şekilde tereddüt uyandırmaz. Sorular, olayları takip edecek şekilde ve önceden hazırlanmış olduğundan belirli bir sıraya göre

sorular; alınan cevaplar kolaylıkla analiz edilebilir ve yorumlanabilir (Yükselen, 2006:66). Soru türleri açık uçlu soru tipi olarak hazırlanmıştır. Açık uçlu sorular; cevap seçeneği bulunmayan, yoruma açık ve açıklayıcı biçimde olan sorulardır (Yükselen, 2006:71). Örneğin, “Bankanızda müşteri memnuniyetini arttırmak için neler yapıyorsunuz?” gibi sorulardır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, soru yanıt şeklinde derinlemesine görüşme yönteminin ve soru türü olarak açık uçlu soru tarzının seçilmesinin nedeni, bu araştırmada amacın mümkün olduğunca ayrıntılı bilgiler elde etmek olunmasıdır. Bankaların MİY uygulamalarını ve MİY’de memnuniyeti inceleyebilmek için, derinlemesine görüşme ile yeterince bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Bu yöntem aynı zamanda pazarlama araştırmalarında en sık kullanılan iletişim yöntemlerinden bir tanesidir (Yükselen, 2006:71). Bu açıdan da araştırma konusuna uymaktadır. Ayrıca bu yöntem bir cevaptan alt sorularında çıkmasına olanak tanıdığı için, cevaplayıcının verdiği açıklamalarına ilişkin o an yeni sorular da sorularak araştırmanın daha geniş kapsamlı ve örneklere özgü olabilmesi sağlanabilmiştir.

3.3.3. Araştırmanın İşlemi

Araştırma için Denizbank ve Halkbank’ın her birinden bir şube MİY yöneticisi, bir şube MİY çalışanı ve bir müşteri ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Derinlemesine görüşme soruları her bir MİY yöneticisi, MİY çalışanı ve müşteri için “iletişim”, “ürün ve hizmet”, “memnuniyet” olmak üzere üç başlık altında hazırlanmıştır. Her iki bankaya da aynı sorular sorulmuştur. Ayrıca cevaplayıcının

açıklamalarına göre, açıklamaları derinleştirmek amacı ile cevapların aralarına ek sorularda sorulmuştur. Derinlemesine görüşme sorularının iletişim, ürün ve hizmet, memnuniyet olarak üç kategoride sorulmasının nedeni, araştırma amacının MİY’de bu üç konu eksenli olmasıdır. Soru sayıları olarak; MİY yöneticisine iletişim soruları yedi, ürün ve hizmet soruları dört, memnuniyet soruları üç tanedir. MİY çalışanına iletişim soruları altı, ürün ve hizmet soruları beş, memnuniyet soruları altı tanedir. Müşteriye iletişim soruları beş, ürün ve hizmet soruları beş, memnuniyet soruları yedi tanedir. Müşterilere bu sorular sorulurken ses kaydı alındığı gibi, yazılı notlar da alınmıştır. Ancak Halkbank Genel Müdürlüğü kamu bankası olmaları nedeniyle ses kaydı uygulamalarının olmadığını şubeye belirtmiş ve ses kaydına izin vermemiştir. Bu sebeple Halkbank şube MİY yöneticisi ve çalışanı ile görüşmeler yazılı olarak not alınabilmiştir. Görüşme soruları ve yanıtları tek tek yazılmıştır. Daha sonra bulgular bölümünde bu cevaplar karşılaştırılmış ve buna göre sonuç ve öneriler çıkarılmıştır.

3.4. Bulguların Değerlendirilmesi

Denizbank ve Halkbank’ın MİY’de iletişim, ürün ve hizmet, memnuniyet konularında uygulamada neler yaptıkları incelemek ve karşılaştırmak amacıyla derinlemesine görüşme yöntemiyle her iki bankadan da bir şube MİY yöneticisi, bir şube MİY çalışanı ve bir müşteriye sorular sorularak araştırma yapılmıştır. Bulguların belirlenmesinde; her iki bankanın iletişim, ürün ve hizmet, memnuniyet konularının altındaki sorulara cevaplar her konu için ayrı ayrı incelenmiş ve bu cevaplar MİY yöneticisi, MİY çalışanı ve müşterisi için karşılaştırarak elde edilmiştir. Elde edilen bulguların değerlendirilmesinde; bulgular Halkbank ve

Denizbank'ın arasında ve bu bankaların MİY yöneticisinin, MİY çalışanının, müşterisinin kendi arasında karşılaştırmalı olarak verilmiş, gereken yerlerde derinlemesine görüşme sorularına cevaplardan alıntılar alınmış, cevaplara yorumlar yapılmış ve eksiklikler belirtilerek bulgulara olması gereken MİY stratejileri yönünde öneriler verilmiştir.

3.4.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi İletişim Bulgularının Değerlendirilmesi

Denizbank ve Halkbank için “iletişim” başlığı altındaki soruların yanıtlardan elde edilen bulgular ve değerlendirmeler şöyledir;

Halkbank ve Denizbank çalışanına göre, müşteri ile ilişkiler MİY ile sağlanmaktadır. Bu bankalarda müşteri ile ilişkilerin MİY ile sağlanması, bu bankalarda MİY'in kullanıldığını göstermektedir. MİY hiyerarşik tabloda Denizbank'da satış bölümü içerisinde, Halkbank'da bireysel, kobi, ticari ve kurumsal olarak tüm birimler içerisinde yer almaktadır. Bu durumda Denizbank'da MİY, satış bölümünü daha çok ilgilendirmektedir. Halkbank'da MİY sadece satış bölümünü ilgilendirmeyip diğer bölümleri de ilgilendirmektedir. Halkbank'ın bu stratejisi MİY'in en alt düzeydeki bölümden en üst düzeydeki bölüme kadar tüm birimleri kapsamaması ideal MİY stratejisi ile uyum göstermektedir. Denizbank'ın MİY'in bu stratejisine uyumu için MİY bölümlerini arttırması ve tüm birimleri içerisine yerleştirmesi faydalı olacaktır.

Halkbank ve Denizbank MİY yöneticisi ve çalışanına göre, birimlerarası iletişim zaman zaman çift yönlü olarak sağlansa da daha çok emir-komuta zinciri ile

gerçekleşmektedir. Üstlerin verdiği emirleri astlar yerine getirmektedir ve iletişim de daha çok mail ve telefon ile sağlanmaktadır. Emir-komuta zincirinin ve telefon ve mail kanallarının yüzyüze iletişime göre ağırlıklı olarak bu bankalarda uygulanması bu bankalarda üstler ile astlar arasında sağlanan iletişimde eksiklikler olduğunu göstermektedir. Üstler ile astlar arasında yüzyüze iletişim ile karşılıklı olarak diyalog kurulması ve üstlerin talimat vermesi karşısında altların verilen talimatla ilgili öneri ve talepleri de dile getirebilmesi ile sağlanacak çift yönlü iletişim bu bankalarda iletişim eksikliğini giderilmesinde faydalı olacaktır. Denizbank ve Halkbank'da birimlerarasında üstlerle iletişimde saygı hâkimdir. Bir iletişimde saygının hâkim olması o iletişimin düzgün yürütülmesini ve iletişimde anlayışı sağlar. Ancak saygının ve anlayışın iletişimde karşılıklı olması gerekir. Üstlere gösterilen saygı kadar üstlerin de astlarına saygı göstermesi gerekmektedir. Çalışana ve müşteriye göre, Halkbank'ın müşterilerle ve çalışanlarla olan iletişim zayıflığı, son yıllarda düzelme yönünde gelişme göstermesine rağmen bu iletişim, halen gereken seviyeyi tam olarak yakalayamamıştır.

E.E. (Halkbank Çalışanı) - *Bankamız son zamanlarda daha fazla bireysel ve işlevsel olmaya başladı. İletişim, müşterilerle ve bizlerle diyalog daha iyi olmaya başladı. Bankamız daha önce kobi bankasıydı iletişim daha zayıftı. Şuan daha iyi, ancak bence daha da geliştirilmeli, bireysel ağ daha fazla güçlendirilmeli.*

İletişimin banka ve çalışan arasında, banka ve müşteri arasında, çalışan ve müşteri arasında karşılıklı ve güçlü olması çok önemlidir. İletişimin karşılıklı ve güçlü olması çalışanları ve müşterileri memnun eden, bankanın gelişmesini sağlayan bir durumdur. Bu sebeple bu bankada karşılıklı iletişimin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Halkbank ve Denizbank’da MİY yöneticisi; “müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan, onlara uygun ürünler sunan, ayrıca müşterilerin sorunlarına çözüm bulan kişi” olarak tanımlanmaktadır. MİY yöneticisi vasfı için iletişim kabiliyeti önemlidir. Bunun dışında üniversite mezunu olması da önemlidir. Halkbank’da MİY yöneticisi olmak için üniversiteden mezun olunan bölüm önemli olarak görülmemektedir. Denizbank’da ayrıca MİY yöneticisinin iyi İngilizce bilmesi aranmaktadır. Yönetici dışında bazı MİY çalışanları içinde üniversite mezunu olmasa da yetenekli olması yeterli olmaktadır. Buna göre Halkbank ve Denizbank’da MİY için bilginin yanında müşterilerle kurulan iletişimin de oldukça önemli görülmektedir. Halkbank ve Denizbank çalışanı aldıkları mesleki eğitimleri faydalı bulmaktadır. İlk verilen eğitim dışında eğitim süreleri iki-üç ayda bir bir-iki gün şeklinde olmaktadır. Ancak Denizbank’da çalışana verilen ilk eğitim iki ay sürerken, Halkbank’da on üç gün sürmüştür. Halkbank müşterisine göre de bazı çalışanların daha deneyimli olması gerekmektedir. Çalışanlar verilen eğitimlerin mesleki gelişim eğitimleri olduklarını söylemişlerdir. MİY için mesleki eğitimin yanında iletişim becerileri de çok önemli olduğuna göre, bu bankalarda kişisel gelişim ve iletişim eğitimlerinin de verilmesi gerekmektedir.

Halkbank çalışanını “verilen görevleri yerine getiren kişi” olarak, Denizbank ise “arkadaşça bir grup ortamında çalışmalarını yürüten kişi” olarak tanımlamaktadır. Çalışanların verilen görevleri yerine getirmeleri görevlerine sadık olduklarını göstermektedir. Sadakat Denizbank’da çalışanların arkadaşça bir grup ortamında çalışması, birbirlerine yakın olması, aralarında bir sinerjiye dayalı ilişki ile gerçekleşmektedir. Denizbank’ın çalışan için sadakat geliştiren tutumu MİY ve Toplam Kalite Yönetimi stratejilerine uyum göstermektedir. Halkbank’ın ise çalışana

bakışını bu bağlamda gözden geçirmesi gereklidir. Halkbank ve Denizbank müşterisini “öncelikli konumda” tanımlamaktadır. MİY yöneticilerine göre müşteri önceliği bu bankalar için ilk konumdadır ancak müşteri ve çalışanın birlikte öncelikli konumda olması sağlanmalıdır.

O.G. (Denizbank Çalışanı) - *Müşteriye bilgiyi biz verdiğimiz için süreçte en önemli kısım bizleriz. Müşteriyi biz bağlıyoruz bankaya.*

E.E. (Halkbank Çalışanı) - *Bizi de kapsayan bir süreçtir. Müşteriyle biz ilgileniyoruz, kredi verilmesi gibi konularda onlara yardımcı olmaya çalışıyoruz. Biz müşterileri memnun ettikçe onlarda bankamızdan memnun ayrılıyorlar, bu da bankamızın iyi anulmasını sağlıyor.*

İki bankanın da çalışanın ifadesine göre müşteriyi elde tutacak, bankaya bağlayacak ve memnuniyeti sağlayacak olan çalışanlardır. MİY, çalışanları da kapsayan bir süreçtir. Bu sebeple bu bankalarda MİY’in en önemli parçası olan çalışanın da öncelikli konuma getirilmesi gerekmektedir.

C.B. (Denizbank Müşterisi) - *Benim sorunumu çözemiyorsa ben o bankada kalmam zaten. Banka çalışanlarıyla iletişimim iyi.*

M.Y. (Halkbank Müşterisi) - *Görüştüğüm elemanlar yetişmiş eleman olduklarından oldukça iyiler.*

M.Y. (Halkbank Müşterisi) - *Oldukça memnunum ancak özel bankalar seviyesinde değil. Kendilerini biraz daha geliştirmeleri gerekmektedir.*

Denizbank müşterisi çalışanın bilgi ve iletişiminden memnunsa banka ile ilişkilerini sürdürmekte ve memnun olmaktadır. Denizbank müşterisinin çalışanlar ile olan iletişimi iyidir. Ancak Halkbank müşterisi çalışanlar ile olan iletişiminin özel bankalar seviyesinde olmadığını düşünmekte ve çalışanların kendilerini biraz daha geliştirmesini istemektedir.

Denizbank ve Halkbank MİY yöneticisi ve çalışanına göre, MİY ile amaçlanan satış ve müşteriye en iyi hizmeti vererek müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Halkbank müşterisine göre MİY pazarlama yöntemi, Denizbank müşterisine göre MİY müşteriye hizmettir. Halkbank müşterisinin MİY'i ürün ve hizmetlerin pazarlanması olarak görmesi bankanın satış amacına uyum göstermektedir. Ancak Halkbank müşterisi tarafından MİY'in müşteri odaklılık ve iyi hizmet şeklinde yorumlanmaması nedeniyle, Halkbank'ın pazarlamanın yanında müşteriye hizmette de daha ilgili olması sağlanarak müşteriye, MİY'in iyi hizmet anlamına da geldiğini anlatması gerekmektedir.

Denizbank ve Halkbank MİY yöneticisinden edinilen bilgiler karşılaştırıldığında Halkbank tanıtım faaliyetlerine daha az yer ayırmaktadır.

F.T. (Halkbank Yöneticisi) - *Tanıtım stratejilerinden çok fazla yararlanmıyoruz. Şubemizde ürünlerimizi tanıtan tanıtım broşürlerimiz var. Ayrıca Halkbank'ın internet sitesini müşteriler ziyaret ederek ürün ve hizmetlerimiz hakkında bilgi edinebiliyorlar. Son zamanlarda reklâmlara da biraz daha yer vermeye başladık.*

T.K. (Denizbank Yöneticisi) - *Reklâmlar önemlidir tabi tanıtımda. Banka reklâmları, billboardlar çok önemlidir tabi ki.*

Tanıtlara Halkbank'da az yer verilmesinin sebebi olarak MİY yöneticisi, devlet bankası olmalarının güvence vermesi sebebiyle bankayı orta yaş ve emeklilerin tercih ettiğini, bu yüzden tanıtıma fazla gerek duyulmadığını belirtmiştir. Buna göre bankanın hedef kitlesini arttırabilmesi için tanıtımlara ağırlık vermesi ve tanıtımlarında da MİY'i ön plana çıkarması faydalı olacaktır. Denizbank MİY

yöneticisine göre çalışanlar reklâmlarla gelen müşterileri bankaya bağlamada çok önemlidir.

T.K. (Denizbank Yöneticisi) - *Reklâmlar müşterileri çağırır, müşteriyi bağlayacak olan da çalışanlardır.*

Buradan çıkarılacak sonuç şöyledir: Banka reklâmının müşteriyi bankaya çağırması, müşterinin bankanın müşterisi olması için yeterli değildir. Reklâmı görerek gelen müşteriye çalışan ilgi göstererek, istediği şekilde muamele ve uygun satış yaparak müşteriyi bankaya bağlar. Bu durumda reklâm müşteriyi çekmede yalnızca bir araçtır, asıl görev yine çalışandır.

MİY yöneticisi çalışanlarını geliştirmek için çalışanlarına eğitimler vermektedir. Ancak çalışanların tek talebi kendilerine eğitim verilmesi değildir. Halkbank çalışanı yönetimde kendi fikirlerinin de alınmasını istemekte, Denizbank çalışanı personel sayısının artırılmasını ve mesai saatlerinin azaltılmasını talep etmektedir. Ancak bu talepler henüz karşılanamamaktadır. Denizbank ve Halkbank'da çalışan memnuniyeti verilen eğitimler ve satış üzerinden primler ile sağlamaya çalışmaktadır. Ancak bunlar çalışana göre yetersizdir. Taleplerin yerine getirilmemesi bankanın hizmet kalitesini de düşürmektedir. Örneğin personel sayısının azlığı karşısında Denizbank çalışanı bu durumu şöyle dile getirmiştir:

O.G. (Denizbank Çalışanı) - *Bir kişinin iş yoğunluğu, iş yükü daha fazla oluyor. Bu da daha kötü hizmet anlamına gelebiliyor.*

MİY'de müşteri memnuniyetinin sağlanması için hizmet kalitesinin de sağlanmış olması gerektiğine göre, banka ile birebir iç içe olan çalışanların görüş ve talepleri üst yönetimce mutlaka değerlendirilmelidir. Çünkü üst yönetim banka ile birebir iç içe olamadığı için bazı gereklilikleri göremeyebilir. Çalışanın gördüğü gerekliliklerin

ve taleplerin değerlendirilmesi hizmet kalitesinin, müşteri ve çalışan memnuniyetinin artmasını sağlayacaktır. Üst yönetim, Halkbank ve Denizbank alışanlarının müşterilerin isteklerini yerine getirmelerini ve onları memnun etmelerini istemektedirler. Halkbank ve Denizbank'da ürün ve hizmet satın alacak olan müşteriler banka çalışanları ile etkin bir iletişim içersine girmek istemektedir. Ancak Halkbank alışanı, bankanın emekli maaşı ödeme gibi yoğun olduğu zamanlarda müşteriye yeterli zamanı ayıramamaktadır. Bu sebeple müşterilerin iletişim istekleri her zaman yerine getirilememiş olmaktadır. Bu durum Halkbank için üst yönetimden istenilenlerle uygulamanın her zaman örtüşmediğini göstermektedir. Müşteri ile iletişimin her ay maaş ödeme gibi günlerde kısa tutulması müşterinin sadece işini halletmek için bankaya uğramasına neden olmaktadır. Sadece işini halleden müşteri, bankasının sunduğu diğer hizmet ve ürünler hakkında çalışan ile yüzyüze iletişimi gerçekleştiremez duruma gelir. Ayrıca bu bankanın böyle günlerde yoğun olması müşterinin MİY alışanı ile görüşmesi için uzun süre beklemesine de neden olur. MİY'in müşteri ile iletişimine daha uzun süre vakit ayırabilmesi için bankanın personel sayısının artırılması yararlı olacaktır. Az sayıda personel ile kötü hizmet vermek yerine, çok sayıda personel ile kaliteli hizmet verilmelidir.

Halkbank müşterisinin bankayı tercihinin temel sebebi bankanın güvence vermesi, Denizbank müşterisinin tercih sebebi ise yüksek faiz vermesi ve müşteri ilişkilerinin iyi olmasıdır. Bu durumda Halkbank'ın devlet bankası olması müşteriye çekmektedir. Ancak bunun dışında, müşteri Halkbank'ı konfor, kalite, müşteri ilişkileri gibi nedenlerden dolayı tercih etmemektedir. Halkbank'ın müşterisi için önemli olan güvencedir. Müşteri ilişkilerinin Denizbank için tercih sebebi olması, müşterinin MİY'den memnun olduğunu göstermektedir. Halkbank'ın güvence

avantajı vardır, ancak bu banka müşterisinin tercih sebeplerine MİY yerleştirilerek bankaya olan memnuniyet arttırılmalıdır.

3.4.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi Ürün ve Hizmet Bulgularının Değerlendirilmesi

Denizbank ve Halkbank için “ürün ve hizmet” başlığı altındaki soruların yanıtlardan elde edilen bulgular ve değerlendirmeler şöyledir;

Denizbank MİY ile bireysel kredi, kredili mevduat hesabı, kredi kartı, vadeli TL, vadeli YP (yabancı para), yatırım fonu, hisse senedi, hazine bonosu, internet, bireysel emeklilik, kasko, hayat sigortası, DASK, ev sigortası, otomatik ödeme, taşıt kredisi, konut kredisi, bankacılık hizmet geliri Halkbank MİY ile bireysel, konut ve taşıt kredileri, kredi kartı, otomatik ödeme, sigorta, vadeli mevduat, eurobond işlemleri, emekliye ve çalışana özel ürünler pazarlamaktadır. İki bankada hemen hemen tüm ürünlerini MİY ile pazarlamaktadır. Bu durum MİY’in pazarlamada yerinin ne kadar büyük ve önemli olduğunu göstermektedir.

Halkbank ve Denizbank MİY yöneticisi ve çalışanın göre, müşterilerine uygun ürünler pazarlamaya çalışmaktadırlar. Ancak Halkbank ve Denizbank müşterisine göre, her zaman kendilerine uygun ürünler pazarlanmamaktadır ve Halkbank ve Denizbank müşterisi kendilerine uygun olmayan ürünleri almamakta kararlıdır.

M.Y. (Halkbank Müşterisi) - *Tam olarak istediğim ürünler değil. Benimle ilgili olmayan ürünlerin zaten bana pazarlanması söz konusu olamaz.*

C.B. (Denizbank Müşterisi) - *Tabi. Taleplerime uygun olanı yapıyorum, olmayanı zaten refize ediyorum.*

Burada da MİY stratejisiyle uygulamanın uyuşmadığı görülmektedir. Stratejinin uygulamaya dönüşmesi için müşteri bilgilerinin ayrıntılı tutulması ve müşterilerin isteklerinin araştırılması gerekmektedir. Müşteri isteklerine uygun ürünler pazarlanmadığında pazarlama faaliyetinin sonuca ulaşmadığı görülmektedir.

Halkbank ve Denizbank'da müşteri bilgileri müşterinin bankada mevduat açtırmak, kredi almak gibi bankada yeni bir işlem yapılacağında müşteriden alınmaktadır. Bu bilgiler MİY programları ile kayıt altına alınmakta ve daha sonra Genel Müdürlüğe gönderilmektedir. Alınan bilgiler başka kurumlara dağıtılmamaktadır. Halkbank ve Denizbank MİY yöneticisi ve çalışanına göre müşteriye talepleri sorulmaktadır. Ancak Halkbank ve Denizbank'da müşterilerden alınan bilgilerin, ürünlerin pazarlaması için kullanılıp kullanılmayacağı hakkında müşteriye danışılmamaktadır. Bu bilginin müşteriye verilmemesi ve danışılmaması müşteri istekleri stratejisinde bir eksikliktir. Müşteriye güven verilmesi ve memnun edilmesi için bilgilerin pazarlama amaçlı da kullanılacağı bilgisinin verilmesinin ve bunu müşteri isterse yapılacağı hakkında onay alınması iş etiği açısından temeldir. Böylece onay veren müşterilerden hangilerinin hangi ürün ve hizmetleri kullanmak isteyecekleri rahatlıkla sorulabilir ve bu isteklere uygun pazarlama yapılabilir. Aksi durumda müşteriye uygun olmayan ürünler pazarlanabilmekte ve istenmediği halde ısrarcı pazarlama yapılabilmektedir.

M.Y. (Halkbank Müşterisi) - *Pazarlamacıların yeni ürün pazarlaması, kredi kartı veya bireysel sigorta konularında fazla ısrarcı olmaları rahatsızlık vermektedir.*

C.B. (Denizbank Müşterisi) - *Her ürün için değil. Çünkü ben kredi alan bir insan değilim. Onlar bazen onu da pazarlamak istiyorlar. O zaman istemiyorum.*

Bu sebeple de müşteri istekleri, “her konuda” ve “her pazarlama adımında” mutlaka müşterinin kendisine sorulmalıdır.

Halkbank MİY yöneticisine, çalışanına ve müşterisine göre, bankanın hedef kitlesi orta yaştakiler ve emeklilerdir. Ancak Halkbank’da bireysel emeklilik bulunmamaktadır, oysa ki hedef kitlesi çok çeşitli olan Denizbank’da bireysel emeklilik ve emeklilikle ilgili de pek çok ürün bulunmaktadır. Denizbank ve Halkbank’ın ürünleri MİY yöneticilerine ve çalışanlarına göre daha çok ihtiyaç odaklıdır. Rekabet ikinci plandadır. Denizbank’da ürün çeşitliliği diğer özel bankalarda olan normal düzeydedir, müşteri ihtiyacını karşılamaktadır. Ancak Halkbank müşterisine göre ürün çeşitliliği az bulunmuştur. Halkbank müşterisi ürün çeşitliliğinin artırılmasını talep etmektedir. Halkbank’da bireysel emeklilik ve opsiyon işlemleri gibi ürünler bulunmamaktadır. Bu ürünleri kullanmak isteyen müşteriler bu bankanın yanında başka bankaları da tercih edebilirler. Bu sebeple ikinci planda olan rekabet de sağlanamamış olur. Ürün çeşitliliği müşterinin ihtiyaçlarını karşılaması bakımından önemlidir. Bu durum da Halkbank’ın ürünlerinin ihtiyaç odaklı olması ile uyumsuzdur. Ürün çeşitliliğinin az olması o bankanın hedef kitlesini ve müşteri sayısını etkiler. Bu sebeple bu bankanın ürün stratejisini tam olarak uygulayabilmesi için ürün çeşitliliğini artırması gerekmektedir.

Halkbank ve Denizbank’da ürünlerin pazarlamasında MİY yöneticisi, çalışanı ve müşterisine göre telefon, e-mail, cep telefonuna mesaj ve yüzyüze iletişim

kanalları kullanılmaktadır. Halkbank ve Denizbank müşterisi yüzyüze iletişimi daha çok tercih etmektedir. Görüşülen iki bankanın da müşterisi eğitimli, kültürlü, üst gelir grubuna sahip, teknolojiyi kullanan, orta yaşta kişiler olmasına rağmen bu müşteriler yüzyüze iletişimi daha çok tercih etmektedirler. Özellikle Halkbank'ın hedef kitlesi orta yaş ve emekliler olduğuna göre bu bankanın satış ve pazarlamada e-mail ve cep telefonuna mesaj yerine yüzyüze iletişime çok daha fazla yer vermesi gerekmektedir. Bu tarz müşterilerin ürünün özelliklerini, avantajlarını net ve kolay olarak anlayabilmeleri için bu önemli olacaktır.

Halkbank ve Denizbank'da MİY ile satış sürecinin işlemesi şu şekildedir; müşteri ihtiyaçları belirlenir, ihtiyaçlara göre ürünleri genel müdürlük çıkartır, fiyatlamasını yapar, çalışanlarda direk şubede ya da veri deposundan elde ettikleri bilgilerle müşterilere dağıtım kanallarıyla ürünü pazarlarlar. Ürünlerin özellikleri hakkında olduğu gibi fiyatlamaları hakkında da çalışan ya da müşterinin fikri alınması gerekmektedir. Müşteri odaklılıkta, müşteri istekleri göz önüne alınması gerektiğine göre fiyatlamada da müşteri önerileri dikkate alınmalıdır. Böylece daha fazla ihtiyaçlara ve alım gücüne uygun ürünler piyasaya sunulabilir.

Halkbank ve Denizbank MİY yöneticisi ve çalışanına göre şikâyetler önce şubede çözülmeye çalışılmaktadır, eğer şubede çözülemezse genel müdürlüğe iletilmektedir. Denizbank'da ayrıca müşterilerin şikâyetlerini dile getirebilecekleri "Müşteri İlişkileri Şikâyet Hattı" bulunmaktadır. Denizbank müşterisi şikâyetlerin çözümünde sorun yaşamamaktadır. Halkbank müşterisi şikâyetlerin çözümünde zaman zaman sorun yaşayabilmektedir. Ancak Halkbank müşterisi, Halkbank'ın devlet bankası olmasından dolayı bunları doğal karşılamaktadır. Halkbank'ın devlet

bankası olması şikâyetlerin çözümünde sorun yaşanması durumunda müşterinin tutumunu etkilemektedir. Aslında devlet bankası ya da özel banka olmanın bu durumu müşteri açısından etkilememesi ve eşit oranda şikâyetlerin çözümlerine ilişkin beklenti olması gerekmektedir. Halkbank MİY yöneticisine göre, müşteri önerileri yerine daha çok devlet bankası prosedürleri sebebiyle Genel Müdürlüğün verdiği talimatlar uygulanmaktadır. Bu durumda da Halkbank'ın devlet bankası olmasının etkisi bulunmaktadır. Bu da müşteri önerilerinin yeterince dikkate alınamaması ve öneriler ışığında yeterince değişikliklerin yapılamaması demektir. Yeniliklere açık olmak bir bankanın ilerlemesine yardımcı olacak en önemli değerlerden biri olarak görülmelidir. Halkbank MİY yöneticisi ve çalışanına göre Halkbank yenilikler yapmaktadır. Ancak müşteri ve çalışanların öneri ve fikirlerinin yönetimde yeterince yer almaması bu bankada yenilik uygulamalarında bir eksikliktir.

Halkbank ve Denizbank MİY yöneticisi, çalışanı ve müşterisine göre, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında en fazla etki çalışanın elindedir.

O.G. (Denizbank Çalışanı) - *Her şey bizde biter. En önemli etki bizde.*

E.E. (Halkbank Çalışanı) - *Satış ve pazarlamada biz oldukça önemli bir yere sahibiz.*

Buradan yola çıkıldığında çalışan, sadece ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında değil müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, yeni müşteriler kazanılmasında, mevcut müşterilerin elde tutulmasında ve banka imajının iyi ya da kötü olmasında son derece önemli bir yere sahiptir. Halkbank ve Denizbank müşterisinin de çalışanın tutumuna göre ürün ve hizmet satın alması onların banka hakkındaki düşüncelerini etkilenmektedir.

Halkbank müşterisi ürün ve hizmetlerin pazarlanması için çalışanların ısrarcı olmasından rahatsızdır. Her müşteriye her ürün pazarlanamayacağı gibi her müşteriyle olan ilişkide de aynı tutum sergilenemez. İsrarcı tutumdan her müşterinin memnun olması beklenmemelidir çünkü ikna etmek için fazlasıyla çaba sarf edilerek müşterinin kararında her zaman olumlu bir değişime yol açılması mümkün olmamaktadır. Halkbank müşterisi için bu konuda çalışanların fazla ısrarcı olmadan daha uygun ürünleri pazarlamaları gerekmektedir.

Halkbank müşterisine göre kalite;

M.Y. (Halkbank Müşterisi) - *Kalite denilince en başta iletişim ve teknolojinin çok ileri olması, otomasyona geçilmiş olması benim için çok önemlidir. Ürünün bana uygun olup olmadığı, ürünün tam olarak tanıtılması ve beklentilerime ne anlamda ne kadar cevap verdiği ve bana ne kazandıracığı önemlidir.*

Denizbank müşterisine göre kalite;

C.B. (Denizbank Müşterisi) - *Kalite benim için, en başta iyi fiyat vermesi, piyasayı takip etmesi ve sözleşmelerin zamanında bana iletilmesi ve işlerimin takip edilmesidir.*

Buna göre iki bankanın da müşterisi ürün ve hizmette kaliteye çok önem vermektedir. Müşterilerin kendi ihtiyaçları ve beklentileri ne kadar çok karşılanır, banka bunun için ne kadar çok elinden geleni en iyi şekilde yaparsa müşterinin de kalite beklentisi o derece tatmin edilmiş olur. Halkbank müşterisi ürün ve hizmetleri tam olarak “kaliteli” olarak tanımlamamaktadır. Denizbank müşterisi ürün ve hizmetlerin kalitesinden memnundur. Halkbank müşterisinin kalite tanımından yola çıkılarak bu müşterinin iletişim, teknoloji ve ürün kalitesinde eksiklikler gördüğü için banka ürün ve hizmetlerini tam olarak kaliteli olarak nitelendirememektedir

denilebilir. Bu sebeple bankanın öncelikle ürün ve hizmet kalitesini tam olarak sağlayabilmesi için müşteri ihtiyaçlarını iletişim, teknoloji, ürün ve hizmet bazında tam olarak karşılamalıdır.

3.4.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Memnuniyet Bulgularının Değerlendirilmesi

Denizbank ve Halkbank için “memnuniyet” başlığı altındaki soruların yanıtlardan elde edilen bulgular ve değerlendirmeler şöyledir;

Denizbank ve Halkbank’da yüzyüze iletişimin şubede ya da müşteri ziyaretleri ile yüzyüze yapıldığında iletişim düzeyi arttığı için daha memnun edici olduğu görülmüştür. Denizbank ve Halkbank müşterisine hangi kanal ile daha çok iletişim kurduğu ve hangi iletişim kanalından memnun olduğu ayrı sorularda sorulduğunda şöyle cevaplanmıştır:

C.B. (Denizbank Müşterisi) - *Telefonla ekseriya. İnternet fazla kullanmıyorum ama bazı durumları bana e-mail ile bildirmelerini istiyorum.*

C.B. (Denizbank Müşterisi) - *Müşteri ziyaretleri oluyor zaten. O zaman daha iyi iletişim oluyor. O zaman daha bankanın menfaatine oluyor. Yani müşterinin de menfaatine oluyor.*

M.Y. (Halkbank Müşterisi) - *En çok cep telefonu kanalı ile ulaşılmakta.*

M.Y. (Halkbank Müşterisi) - *%80 düzeyinde bireysel hizmet yapan elemanlarla görüşüyorum geri kalan kısmını ise yani %20’lik kısmını ise cep telefonu ile hallediyorum.*

Aslında hangi kanallar ile iletişimin daha sık yapıldığından çok hangi iletişim kanalının daha memnun edici olduğu önem taşımaktadır. Bu sebeple bankalar

müşterilerine ulaşacakları kanalları tespit ederken her müşteriye hangi kanaldan ulaşılabileceğini sormaları bankanın müşteri memnuniyetini sağlamasında yararlı olacaktır.

Halkbank'ın son zamanlarda diğer bankalardan farklılaşmak için yürütmekte olduğu ya da tasarladığı bir çalışma bulunmamaktadır. Denizbank farklılaşmak için diğer bankalarda olan bir ürünün ismini, ambalajını farklı belirtmekte ve bu ürünlere reklâm uygulamaktadır. MİY'de bir bankanın diğer bankalardan farklılaşması o bankanın rekabet gücünü arttırmaktadır. Denizbank'ın aynı ürünü farklı gibi göstermesi ve bu ürünlere reklâm uygulaması bu bankanın rekabet etmesini sağlayan önemli bir unsur olmaktadır. Halkbank'ın da rekabete biraz daha önem vermesi ve bu amaçla farklılaşma stratejileri geliştirmesi gerekmektedir.

Halkbank ve Denizbank'da çalışanlar eğitim, prim ve takdir ile memnun edilmeye çalışılmaktadır. Halkbank bunlara ilaveten çalışanlarına devlet memuru olma güvencesi vermektedir. Denizbank'ta, çalışanına bireysel emeklilik, sigorta gibi bankanın kendi ürünlerini onlara ücretsiz verilerek memnun edilmeye çalışılmaktadır. Denizbank çalışanı ayrıca arkadaşça bir ortamda çalışmaktan ve üstlerin anlayışlı olmalarından da memnundur. Bu iki banka da çalışanın bazı taleplerini her zaman yerine getirmemektedir. Özellikle Halkbank devlet bakası olması sebebiyle çalışanın taleplerinin karşılanamaması bu bankada daha yoğundur. Ancak Halkbank çalışanı devlet güvencesinin olması sebebiyle fazla talepte bulunmayarak memnun olmaya çalışılmaktadır. Halkbank ve Denizbank'ın müşterisi kendilerini bankalarına ait hissetmekte ve kendilerini bütünün bir parçası olarak görmektedirler. Bir çalışanın kendini bankasına ait olarak görmesi çalışanın bankasından memnun olduğunu ve

bankasına bağlı olduğunu da göstermektedir. Ancak bu iki bankanın da çalışanının ilk bankaları olması da bunda bir etkindir. İlk bankaları olduğu için bankalarını daha fazla benimsemişlerdir.

Halkbank ve Denizbank alışanları, bankanın ya da müşterinin iletişim şeklinden memnun olmadıklarında psikolojileri etkilenmekte ancak bunu müşteriye yansıtılmamaya çalışmaktadırlar. Müşterinin iletişim şeklinden memnun olmama durumunda bunun diğer bir müşteriye yansıtılmaması iletişim kopukluğunun yaşanmaması, diğer müşterinin de moralinin bozulmamasının sağlanması ve memnun olmamasının önlenmesi, banka faaliyetlerinin olması gereken hızda devam etmesi açısından oldukça önemlidir. Bankadan ve müşteriden kaynaklanan memnuniyetsizlik her zaman yaşanmıyor ya da telafi ediliyor ise bu durum müşteriye yansıtılmadan çalışanın kendi içerisinde kalabilecektir. Ancak yine de bu memnuniyetsizlik devam ettiğinde belli bir süre sonra çalışanın iş performansı düşecektir ve bu durum da müşteriye belli edilmemeye çalışılsa da dolaylı olarak yansıyacaktır.

E.E. (Halkbank alışanı) - *alışan olarak ne kadar memnunsak müşteriye bunu o kadar fazla yansıtıyoruz. İşimizi daha hevesli yapıyoruz. Bu durumda müşteriyi daha iyi anlayabiliyor ve onların isteklerini mümkün olduğunca yerine getirebilmek için ekstra bir gayret sarfediyoruz.*

Görüldüğü üzere çalışanların memnuniyeti iş performanslarına doğrudan yansımaktadır. alışana göre, bankanın verdiği memnuniyet iş performansını ve motivasyonu arttırmaktadır.

Halkbank alışanı müşterisini memnun edebilmek için müşteriye güler yüz ve ilgi göstermektedir. Denizbank alışanı da bankanın kârlılığı ve prestiji için müşterilerine olabileceğinden daha fazla anlayışlı davranmaya çalışmaktadır. Çalışanın, müşterisini memnun edebilmek için kendiliğinden bir şeyler yapması müşteri memnuniyetinin artması için daha fazla avantaj sağlamaktadır.

Halkbank ve Denizbank MİY yöneticisi ve çalışanı müşterisine uygun ürünler pazarlamaya çalışırken, Halkbank ve Denizbank müşterisi kendilerine uygun olmayan ürünlerin de pazarlandığını düşünmekte ve bu ürünler ve bunların pazarlama tekniklerinden memnun değildirler. Halkbank müşterisi ürün ve hizmetlerin kalitesinden de yeterince memnun değildir. Bu memnuniyetsizlikleri gidermek bankanın elindedir. Bankanın müşteri memnuniyetini artırıcı faaliyetlerde bulunması, eksikliklerini gidermesi gerekmektedir.

Halkbank müşterisi alt kadroların daha deneyimli ve yapılandırılmış olmasını, Denizbank müşterisi kendisiyle daha fazla iletişime geçilmesini ve her ikisi de bankadan yüksek faiz talep etmektedir. Bir banka müşterisinin taleplerine bakılarak bankanın eksiklikleri fark edilebilir. Bu talepler yerine getirilebilecek talepler ise yerine getirilerek müşteri memnuniyetinin çeşitlendirilmesi sağlanabilir. Yani yalnızca aynı alanda memnuniyet sağlanmayıp, farklı alanlarda da memnuniyet sağlanabilir. Bu duruma örnek verilirse, bulgulara göre Halkbank müşterisi bankasında öncelikli konumda olmaktan memnundur bunun yanında alt kadrolarda daha deneyimli elemanlar çalıştırılması talebi gerçekleştirildiğinde Halkbank müşterisi elemanların deneyimli olmasından yani elemanların mesleki niteliğinden de memnun olacaktır. Böylece müşteri memnuniyeti çeşitlendirilmiş olacaktır.

Müşteri memnuniyetinin çeşitlendirilmesi toplam olarak daha fazla müşteri memnuniyeti sağlayacaktır.

Halkbank ve Denizbank müşterisi bankalarında öncelikli konumda oldukları için memnundurlar. Bu durum MİY'in süreçlerinden olan müşteri seçiminde, kurumların en verimli müşterilerini öncelikli konumda tutmaları açısından uyum göstermektedir. Bu bankaların müşterilerinin de bankada yatırımlarının fazla oluşu, fazla işlem yapmaları onların öncelikli konumda olmalarını sağlamıştır. Bu sebeple de aldıkları yüksek faiz, gördükleri ilgi onları memnun etmekte ve banka seçimlerinde etkili olmaktadır.

Halkbank müşterisi bankasından sınırlı konfor talep ederken, Denizbank müşterisi bankanın elinden gelen konforu vermesini talep etmektedir. Denizbank müşterisi için talep edilen konfor sağlanmaktadır. Halkbank müşterisi için garanti bir konfordur, devlet bankası olduğu için promosyon, hediye gibi beklentileri yoktur. Buradan yine devlet bankası olmanın müşteri beklentilerini etkilediği görülmektedir.

M.Y. (Halkbank Müşterisi) - *Devlet bankasında fazla konfor aranmaz. Promosyon ve hediye beklenmez.*

M.Y. (Halkbank Müşterisi) - *Bir devlet bankasıyla anca bu kadarı oluyor.*

M.Y. (Halkbank Müşterisi) - *Daha fazla bir beklentim yok.*

Farklı sorulara verilen bu cevaplar, Halkbank müşterisinin bir devlet bankasının sınırlı imkânlarının olabileceği düşüncesiyle fazla talepte bulunmamayı kabullenmiş olduğunu göstermektedir. Bu kabullenışı bir özel banka olan Denizbank müşterisi göstermemektedir. Çünkü Denizbank müşterisinin bankasından memnun kalmadığında daha iyi şartlarda tercih edebileceği pek çok banka bulunmaktadır.

Oysa devlet güvencesi isteyen Halkbank müşterisinin gidebileceği devlet bankası sayısı çok sınırlıdır. Bu noktada MİY'in etkin kullanımı ile Halkbank müşterisinin taleplerini daha fazla karşılanarak bu bankaya olan ön yargıların bir kısmı değişebilir. MİY'de özellikle çalışan memnuniyeti için çalışanın banka ile çift yönlü iletişimi sağlanarak çalışan talepleri daha fazla karşılanırsa çalışanın da banka şartları için ön yargısı ve olağanı kabullenışı değişecektir. Bu da daha fazla karşılıklı memnuniyet, rekabet ve hizmet kalitesi getirecektir.

3.4.4. Müşteri İlişkileri Yönetimi Bulguların Genel Değerlendirilmesi

Tüm iletişim, ürün ve hizmet, memnuniyet bulguları ve değerlendirmeleri MİY yöneticisi, MİY çalışanı ve müşterinin cevaplarına göre genel bir çerçeveden bakıldığında araştırmadan şu sonuçlar çıkarılmıştır;

Halkbank ile Denizbank'ın MİY uygulamaları arasında birimlerarası iletişim, MİY yöneticisi için vasıflar, müşteriye bakış, MİY amaçları, dağıtım kanalları çeşitliliği ve kullanımı, bilgi paylaşımı, şikâyet çözüm süreci konusunda fark görülmemiştir. Fark tespit edilmeyen konularda Denizbank ve Halkbank'ın bazı eksiklikleri olmasına rağmen MİY stratejilerinin ideale yakın olduğu görülmüştür. Halkbank ile Denizbank'ın MİY uygulamaları arasında MİY'in hiyerarşik tablodaki yeri, şikâyetlerin çözüme ulaşması, çalışma ortamı, müşteri ve çalışan ile iletişim düzeyi, müşteri önerilerinin değerlendirilmesi, çalışan tanımı, tanıtım faaliyetlerinin kullanım sıklığı, bankayı tercih sebepleri, müşteriye göre MİY, hedef kitle, ürün çeşitliliği, müşteri memnuniyeti, çalışanın bankasından beklediği talepler ve buna bağlı bekledikleri memnuniyet, müşterinin bankasından beklediği talepler ve hizmet

kalitesi konularında fark görülmüştür. Bu fark, araştırılan olgularda (MİY'in hiyerarşik tablodaki yeri hariç) Denizbank'ın Halkbank'a göre MİY stratejilerini uygulamakta daha etkin olmasından kaynaklanmaktadır.

Halkbank ve Denizbank'da kişisel gelişim ve iletişim eğitimlerinin verilmesi, müşteri ve çalışanın birlikte öncelikli konumda olması, tek yönlü iletişim yerine çift yönlü iletişimin kurulması, personel sayısının artırılması, çalışan ve müşteri taleplerinin daha fazla karşılanması, müşteriye uygun ürünlerin pazarlanması, müşterilerden alınan bilgilerin ürünlerin pazarlaması için kullanılıp kullanılmayacağına müşteriye danışılması, müşteri isteklerinin araştırılması, müşteri ve çalışan önerilerinin dikkate alınması, müşteriye hangi kanaldan ulaşılmasını istediklerini sorulması konularında her iki bankada da eksiklikler olduğu görülmektedir.

Halkbank'ın devlet bankası olması MİY'de yönetim biçimini, çalışanın ve müşterinin banka seçimini, şikâyetlerin çözümünde sorun yaşanması durumunda müşterinin tutumunu, hedef kitleyi, çalışan ve müşteri beklentilerini ve buna bağlı oluşan memnuniyeti etkilemektedir.

Araştırmaya göre Halkbank ve Denizbank'da çalışan memnuniyeti beklentilere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Halkbank'da devlet güvencesi çalışan ve müşteri memnuniyetini sağlamakta ve bu yeterli olarak kabullenilmektedir çünkü Halkbank'ın çalışanın ve müşterisinin en ön sırada önemseydiği devlet güvencesidir. Denizbank çalışanın bankasından temel beklentileri çalışana sağlanan prim, maaş, eğitimler ve ücretsiz verilen banka ürünleridir, bunlarda Denizbank'da

Çalışanın memnuniyetini sağlamaktadır. Denizbank ve Halkbank'da çalışanlarının memnuniyet sorularına cevaplarından beklentilerinin daha fazla karşılanmasının onları daha fazla memnun edeceği tespit edilmiştir.

Müşteri memnuniyeti Denizbank'da Halkbank'a kıyasla daha ileri seviyede görülmüştür. Denizbank müşterisinin Halkbank müşterisine göre müşteriye hizmet, hizmet kalitesi, pazarlama, alternatif kanalların kullanımı, ürün çeşitliliği, şikâyetlere çözümler, faiz oranları, konfor, promosyon, çalışanların müşteri ile iletişimi konularında daha fazla memnun olduğu tespit edilmiştir.

Genel değerlendirmeye göre Halkbank ve Denizbank'da uygulanan tüm MİY stratejileri ile ilgili sorulara MİY yöneticisi ve çalışanın verdikleri cevaplar birbirine uyumludur. Verilen cevaplara olan uyum göstermiştir ki, MİY'in uygulama aşamasında eksiklikler yaşanmaktadır. Denizbank müşterisinin cevapları bu durumu onaylar ve bazı eksiklikleri öne çıkarır biçimde olmuştur. Halkbank müşterisinin cevapları genelde MİY yöneticisi ve çalışanın cevapları ile çelişir ve bazı eksiklikleri belirtir biçimde çıkmıştır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada bireysel tüketimde çığır açan Müşteri İlişkileri Yönetiminde (MİY) iletişim, ürün ve hizmet, memnuniyet bağlamında bankaların MİY'in gereklerini ne kadar kurumlarına özümsettikleri, kendilerince nasıl uyguladıkları ve aralarında ne tür benzerlikler ve farklılıklar olduğunun araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında örnek olarak alınan Halkbank ve Denizbank'da MİY'in başarılı olabilmesi için MİY temelinin sadece müşteri odaklılık üzerine inşa edilmeyip aynı zamanda çalışan odaklı olan bir yapının birlikte kurulması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuca sebebiyet veren en önemli etken çalışanların müşteri memnuniyetini ve kurum itibarını sağlamada en etkili aracı olmalarıdır. Bu çalışmada, kurumun çalışanın etkisini görmezden gelemeyeceği, kurumun belirlediği her stratejinin müşteri memnuniyetini sağlayamayacağı, müşteri ve çalışanların öneri ve şikâyetlerinin dikkate alınmamasının memnuniyetsizliğe yol açabileceği, çalışan memnuniyetinin beklentilere göre değiştiği ve MİY'de stratejiden uygulamaya geçişte bir takım eksikliklerin olduğu sonuçları çıkarılmıştır. Araştırmada bu sonuçlara nasıl varıldığı bulgular bölümünde anlatılmıştır. Varılan sonuçlar genel geçer olmayıp, örnek uygulamanın sonuçlarıdır. Bu varılan sonuçların etkileri ve bulunan eksikliklerin nasıl giderilebileceği ilk iki bölümdeki literatür çalışmasından edinilen bilgilerle bu bölümde tartışılacaktır.

Geleneksel pazarlama uygulamalarını bir yana bırakması gerektiğini ve bireysel pazarlamayı savunan MİY, müşteri odaklılığı temel hedefi kılmıştır. MİY ürün ve hizmette olduğu kadar iletişimde de kaliteyi getirmeye çalışmaktadır. İletişimde

kalite iletişimin etkin etkileşimli ve tarafları memnun edici şekilde olmasıyla gerçekleşebilir. Ancak hiyerarşik düzenin egemen olduğu kurumlardan olan bankalarda devlet ya da özel banka fark etmeksizin emir-komuta zinciri büyük oranda hâkimiyetini sürdürmeye devam etmektedir. Halkbank ve Denizbank örneğinde de emir-komuta zincirinin birimlerarası iletişimde ağır bastığı görülmüştür. Bu zinciri kırmak MİY'in ana görevlerinden biri olmalıdır çünkü bu şekilde emir-komuta ile sağlanan iletişim şeklinin müşteri memnuniyetini sağlanması mümkün değildir. Burada eleştirilen konu, çalışanın kurum ile iletişimde çift yönlülüğün zayıf olmasıdır. Birimlerarasında ve özellikle üst yönetimle çalışanlar arası diyalog kurulması ve fikir alışverişi yapılması müşterileri daha fazla tatmin edecektir. Banka, çalışan ve müşteri arasında sağlanan çift yönlü iletişim çalışanların, müşterilerin ve bankanın yararına olacaktır. Bunun sağlanabilmesi için öncelikle çalışan müşterisini anlamalı, müşterinin beklentilerini çalışan mümkün olduğunca karşılamalı ve müşterilerin yapılmasını istedikleri değişiklikleri üst yönetime ve ilgili birimlere iletmelidir. Üst yönetim ve ilgili birimler değişiklikleri değerlendirmeli ve bunlara çözüm bulmalıdır. Üst yönetim, çalışanların müşteri ile birebir temasta olan en değerli kişiler olduklarını çalışanlarına hissettirmelidir. Bunun için çalışanlardan gelen önerileri değerlendirmeli, onlarla birebir iletişim içinde olmalı ve çalışanların taleplerini karşılamalıdır. Kurum, çalışanına değer verdiğini yalnızca eğitim ve prim şeklinde çoğu kurumun sağladığı klasikleşen yöntemler ile değil, çalışma koşullarını iyileştirerek ve arkadaşça grup ortamında çalışma sağlayarak, onları takdir ederek, maaşlarını tatmin edici düzeyde tutarak, onlara anlayışla yaklaşarak, onları inisiyatif sahibi yaparak göstermelidir. Çalışanın kendini değerli hissetmesi, kendini kuruma ait ve bütünün bir parçası olarak hissetmesi çalışanı memnun etmektedir. Çalışanın da bu pozitif enerji ile motivasyonu yükselmekte, bu durum iş performansında daha

verimli çalışması ile devam etmekte ve bu olumlu gelişmeler müşterinin de memnuniyeti ile sonuçlanmaktadır.

Çalışan talepleri konusunda, araştırmada Denizbank çalışanın mesai saatlerinin azaltılması, Halkbank çalışanın fikirlerinin alınması şeklinde olan istekleri üst yönetimce gerçekleştirilmemiştir. Çalışanların, taleplerinin gerçekleşmeyeceği düşüncesi iletişimin akışını kırmakta ve yeni taleplerde bulunmaktan kaçınmalarına sebebiyet vermektedir. Bu durum bir kabullenme gibi gözükse de aslında memnuniyetsizliğin işaretidir. Çift yönlü iletişim için çalışan kendini bütünün bir parçası olarak hissetmeli ve taleplerini dile getirebilmelidir.

Veri ambarındaki bilgiler müşterilere ulaşmayı ve müşterilerin ihtiyacı olabilecek ürünleri pazarlamayı sağlamaktadır. Burada bilgi paylaşımı konusunda bankaların yeterli hassasiyeti göstermedikleri anlaşılmıştır. Bankalar müşteri bilgilerini bankanın diğer birimlerine dağıtarak müşterinin onayını almadan müşteriye pazarlama amaçlı sık sık ulaşmaktadırlar. Araştırma bulgularına göre MİY için toplanan kişisel bilgiler mevduat açtırma, kredi alma, kredi kartı çıkartma gibi işlemler sırasında alınmakta ve bu bilgilerin ne amaçla kullanılacağı hakkında müşteriye bilgi istenmedikçe verilmemektedir. Bu MİY için etik bir sorundur ve bu sorun müşterileri doğrudan etkilemektedir. Alınan bilgilerin daha sonra pazarlama amaçlı kullanılması müşterileri her zaman memnun etmemektedir. Özellikle müşteri arandığı zaman kendisine uygun olmayacak nitelikte ürünlerin sürekli tanıtılması müşteride rahatsızlığa sebebiyet verebilmektedir. Bu sebeple müşteri bilgilerinin ne amaçla kullanılacağı çalışanca müşteriye açıklanmalı ve bilgilerin kullanılacağı birimler için müşteriye danışılmalıdır. Bu şekilde şikâyete dökülmeyen gizli

memnuniyetsizlikler zamanla müşterilerin bankayı terk etmesine yol açabilmektedir. Özellikle müşterinin memnun kalmadığında bankasını rahatça terk edebilmesine ilişkin sorulara verilen cevaplardan tespit edilen, bu terk edilişin Denizbank’da çok hızlı gerçekleştiğidir. Halkbank müşterisi ise devlet güvencesi sebebiyle bankasının bir takım memnuniyetsizliğe sebep olabilecek durumlarını kabullenebilmektedir. Bu kabullenilen durumlar; şikâyetlere geç çözümler, uygun olmayan ürünlerin pazarlanması, bankanın belirli günlerde çok kalabalık olması nedeniyle kendine yeterli zamanın ayrılmaması şeklinde olabilmektedir. Ancak bu durum bir yandan da müşteriyi memnun olmadan banka ile ilişkilerini sürdürmeye zorunlu kılmaktadır. Buradan çıkarılan sonuç, devlet bankası olmanın çalışanlarda olduğu gibi, müşterilerde de taleplerin sınırlı olması ve olağanı kabullenme durumunu yansıtmaktadır. Devlet bankası olmanın getirdiği “kabullenme” düşüncesinin çalışanın ve müşterinin görüşünden çıkartılması; iletişim, ürün ve hizmet, memnuniyet konularında kaliteyi ve karşılıklı verimi sağlayarak çalışanın sözde değil, gerçekten memnun olmasını, çalışanın devlet bankası hakkında ön yargılı olmasını kıracaktır. Denizbank’da ise müşterinin kabullenme durumu olmadığı için talepleri daha fazla karşılanmakta ve memnuniyet seviyesi de daha yüksek olmaktadır.

MİY’de tartışmaya açık önemli hususlardan biri, alternatif dağıtım kanallarının kullanımınıdır. Araştırmada örnek alınan bankalarda internet bankacılığı ve telefon bankacılığı bu amaçla yaygın olarak kullanılmaktadır. Telefon bankacılığının kapsamına cep telefonuna gönderilen mesajlar, tele pazarlama, çağrı merkezleri girmektedir. İnternet ile daha çok e-posta ile ulaşılmaktadır. Tüm bu teknolojiler MİY’de başarının en önemli etkeni gibi gösterilmektedir. Oysa müşteri için durum

aynı şekilde yorumlanamaz. Müşteriler bu kanallardan yeterince memnun olmamakla beraber, kimi zaman rahatsız da olabilmektedirler. Teknoloji, iletişimde müşteriye kolay ulaşmayı sağlarken, aslında bir yönden de iletişimde sanallaşmayı ve ayrıca standartlaşmayı da getirmektedir. Müşterilere sürekli telefon ve internet aracılığı ile ulaşmak müşteriye iletişime ilişkin yeterli tatmini sağlayamamaktadır. Halkbank ve Denizbank'ın görüşülen orta yaştaki müşterileri interneti genellikle kullanmadıklarını, çalışanla iletişimlerini telefon ve yüzyüze olarak yürütmekte olduklarını belirtmişlerdir. Ancak bunların kullanım ve memnuniyet oranına bakıldığında yüzyüze iletişim daha memnun edici ve talep edilen yöntemdir. Bu bağlamda hangi iletişim kanallarını hangi müşterilerin tercih ettikleri de önem taşımaktadır. Tercihlere uygun yapılmayan yatırımların müşteriye katkısı olmayacaktır. Ayrıca bu iletişim kanallarında müşteriye göre uygun davranış, iletişim ve sorunlara hızlı çözüm, öneri ve şikâyetleri değerlendirme, müşteriye öncelikli konumda tutma, müşteriye yeterli zamanı ayırma, müşterinin işlemlerini takip ederek müşterinin yerine işleri halletme yani müşteriye konfor sağlama bu alanda hizmette kaliteyi sağlayan koşullardır. Bu koşulların yerine getirildiği kaliteli hizmet MİY'le sağlanır. Bu açıdan bakıldığında, banka hizmetlerinin çalışanlar tarafından müşteri odaklılık çerçevesinde sunulması kalite tatminini de sağlayacaktır.

Bankaların ürün çeşitliliğinin zengin olması o bankanın ihtiyaç odaklı çalışmakta olduğunu gösterir. Bankaların tanıtım faaliyetlerine fazla yer ayırması ise o bankanın ürünlerinin rekabet odaklı olduğunu gösterir. Denizbank'da hem ürün çeşitliliği hem de tanıtım faaliyetleri yoğundur. Bu durum bu bankanın ürünlerinin hem ihtiyaç hem de rekabet odaklı olduğunu göstermektedir. Denizbank'ın hedef kitesinin çok çeşitli olması her müşteri profiline uygun ayrı ve farklı ürünler

sunmasına imkân tanımıştır. Halkbank’da hedef kitlenin orta yaş ve emeklilerden oluşması ürün çeşitliliğini azaltmaktadır. Bu durum müşterileri memnun etmemektedir. Bu müşteri kitlesinin daha az çeşit ürüne ihtiyaç duyabileceği düşüncesi yanılığdan ibarettir. Araştırmadan da çıkarıldığı üzere, bu yaş grubunun da ihtiyaç duyduğu ürünler farklı ve çeşitli sayıdadır. Müşterileri memnun edebilmek için onların ihtiyacı olabilecek her türlü ürünü sunmak gereklidir. Farklı ürünler bankanın diğer bankalardan farklılaşmasını da sağlar. Bu banka tanıtım faaliyetlerini de yeteri kadar kullanmamaktadır. Bankanın ürünlerini müşteri profiline göre önce reklâmlar aracılığıyla daha sonra da uygun müşterilere uygun ürünleri alternatif dağıtım kanalları ile tanıtması müşterinin görsel ve işlevsel olarak daha fazla güven duymasını ve bilgi edinmesini sağlayacaktır.

MİY bir bankanın tercih edilme sebeplerinden biridir. Banka tercihlerinde faiz oranları, ürün ve hizmet kalitesi, ürün çeşitliliği gibi faktörler birbirinden ayrı tek başına yeterli gibi görülse de aslında bu faktörler MİY’in çatısı altında toplanır ve MİY’in bir uzantısıdır. Tüm banka faaliyetlerinin müşteriye tanıtılması, müşterinin banka ürünlerinden ve hizmet kalitesinden etkilenmesinin sağlanması, müşterinin bankadan memnun ve güler yüzlü ayrılması çalışanların memnuniyetiyle doğru orantılıdır. Müşterinin bankadan memnun ayrılması müşterinin bankanın sadık müşterisi haline gelebilmesini sağlar. Denizbank müşterisi bankanın fiyatlandırması, ürünlerinden ve kalitesinden memnundur. Bu memnuniyet çalışanın kendisine gösterdiği yakın ilgiden ve verdiği kaliteli hizmetten ötürü sağlanmıştır. Bu memnuniyet MİY’den kaynaklanmaktadır. Araştırmada Halkbank müşterisinin MİY ilişkilerinde memnun olduğu yönler kadar, memnun olmadığı yönler de bulunmaktadır. Özellikle Halkbank’ın, karşılaştırmada MİY ilişkilerinin kuvvetli

olmadığı müşteri tarafından belirtilmiştir. Amaç bu memnuniyetsizlikleri mümkün olduğu kadar azaltmak ve MİY stratejisini uygulamaya yansıtma olmalıdır.

MİY'in ön plana çıkarılması, bankanın kurguladığı strateji ile uygulananın birbirine yakın olmasını sağlayacaktır. Araştırmada bunun da çalışanın performansına bağlı olduğu sonucu çıkmıştır. MİY'de etkin yönetim hedefleri etkin performansın sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Bu sebeple bankaların en alt kademesinden en üst kademesine kadar herkesin bu sürece dahil edilmesi ve herkesin en yüksek performans ile hedeflere daha fazla yaklaşmaya yardımcı olmaları gerektiği düşünülmelidir. Araştırmada banka çalışanlarının MİY sürecine dahil oldukları sonucu çıkmıştır. Bu durum bu bankaların MİY stratejilerinin olduğunu ve bu stratejiler için hedeflerini gerçekleştirmek istediklerini ifade etmektedir. Ancak burada hedeflerin doğru saptanması da önemlidir. Yanlış hedefler üzerine kurulu bir MİY stratejisinin başarı sağlaması mümkün değildir. Bir kurumun başarmak istediği en başta müşteriden verim almak olmamalıdır. Bu hedefin önce çalışandan, sonra müşteriden verim almak şeklinde olması gereklidir çünkü çalışandan yeterli verim alınmadan müşteriden de yeterli verim alınmaz. Çalışandan yeterli verimi elde etmek amacı altında çalışana mesleki eğitimler verilmektedir. Ancak bu eğitimlerin müşteri ile etkin iletişimi sağlamada ne kadar yeterli olacağı tartışmalıdır. Etkin bir MİY çalışanı olabilmek için işini iyi ve doğru yapabilmek kadar, kurum içi iletişimde de etkili olabilmek gerekmektedir. Halkbank müşterisi kendisinin pazarlama amaçlı arandığında çalışanların fazla ısrarcı olmalarından yakınmaktadır. Denizbank çalışanı da zaman zaman ısrarcı olmaktadır. Bu durum çalışanın müşterisi ile gerektiği gibi bir iletişim kurmayı, ısrarcı olmaya yöneldiğini göstermektedir. İsrarcı olmak etkili bir ikna şekli değildir. Banka müşterisi bu durumda ürünü almamakta kararlı bir

tutum sergileyebilmektedir. Bu konuda bankanın çalışanına kişisel gelişim ve iletişim eğitimleri vermesi MİY için daha etkin ve faydalı olabilir.

Sonuç olarak müşteri memnuniyeti MİY'in temel amacıdır. Müşteri memnuniyetinden vazgeçilmesi demek, bankanın ürün, hizmet ve iletişim kalitesinin düşük olması, müşterinin rakiplere kaptırılması, bankanın itibarının ve imajının zedelenmesi demektir. alışan memnuniyetinin gözetilmesi müşteri memnuniyetinin artması için gerekli bir koşuldur. Bu sebeple müşteri ve çalışan odaklılığın birlikte yürütülmesi gereklidir. MİY stratejilerinin bankalar arasında uygulamada farklılık göstermesi bu bankaların MİY'den elde ettiği verimin de farklı olmasını beraberinde getirmektedir. MİY'deki eksikliklerin giderilmesi çalışanların ve müşterilerin taleplerinin dinlenmesi ve değerlendirilmesi ile sağlanır, bunun içinde çift yönlü iletişim gereklidir. MİY bir stratejidir. İdeal olan bu stratejiye uygulamada ne kadar sadık kalındığı hem kurum hem çalışan hem de müşteri memnuniyeti belirler.

KAYNAKLAR

Akgüç, Ö. (1975). *Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanındaki Gelişmeler*. Konferanslar Serisi. Ankara: TBB Yayınları.

Akgüç, Ö. (1989). *100 Soruda Türkiye’de Bankacılık*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.

Akın, B. (2001). *Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Alper, Y. (2003). *Türkiye’de Sosyal Güvenlik ve Sosyal Sigortalar*. İstanbul: Ekin Yayınları.

Altan, M. (2000). *Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık*. İstanbul: Beta Yayınları.

Altuğ, O. ve diğerleri, (1996). *Banka İşlemleri ve Muhasebesi*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Altunışık, R., Özdemir, Ş. & Torlak, Ö. (2002). *Modern Pazarlama*. Sakarya: Değişim Yayınları.

Arslan, Y. (1982). *Cumhuriyet Döneminde Türk Banka Sistemi (1923-1981)*. İstanbul: Der Yayınevi.

- Baker, D., & Brandel R. (1988). *The Law of Electronic Fund Systems*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Ballantyne, D. (2000). *Internal Relationship Marketing: A Strategy for Knowledge Renewal*. Australia: The International Journal of Bank Marketing.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Berry, M. & Gordon, S. (2000). *Mastering Data Mining (The Art and Science of Customer Relationship Management)*. USA: John Wiley and Sons Inc.
- Blythe, J. (2000). *Pazarlama İlkeleri*. Çev. Odabaşı Y. İstanbul: Bilim teknik Yayınevi.
- Borowsky, M. (1994). *A New Base for Bank Marketing*. USA: Banker Journal.
- Bozkurt, İ. (2000). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi*. MediaCat Kitapları. Ankara: Kapital Yayınları.
- Büyükbaykal, G.N. (2000). *Bankacılık Sektöründe Tutundurma Karması*. İstanbul.
- Cemalcılar, İ. (1999). *Pazarlama, Kavramlar, Kararlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Çoroğlu, C. (2002). *Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Derelioğlu, D. (2000). *Türkiye’de Özel Emeklilik Fonu Uygulamaları*. İstanbul: TÜGİAD (Türkiye Genç İş Adamları Derneği) Yayınları.

Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi ERM*. İstanbul: Kare Yayınları.

Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama*. Çev. Barış G. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Düren, Z. A. (2000). *2000’li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Eldem, V. (1994). *Osmanlı İmparatorluğu'nun İktisadi Şartları Hakkında Bir Tetkik*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.

Erdoğan, N. (2002). *Dünya ve Türkiye’de Finansal Krizler, Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma Uygulamaları-Kamu Bankaları Deneyimi*. Ankara: Yaklaşım Yayınları.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Faulkner, G. (1997). *Bank Technology Directory*. USA.

Fındıkçı, İ.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Foster, T. (2001). *Müşteri Memnuniyetinin 101 Yolu*. Çev. Gönenç M. İstanbul: Alfa Yayınları.

Gel, O. (2002). *CRM Yolculuğu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Gürsel, A. (1999). *Harvard Business Review dergisinden seçmeler: Etkin İletişim*. İstanbul: Mess Yayıncılık.

Goldstein,A., (2000). *OECD Develoment Centre*. France: Technical Papers

Heller, A. (2006). *Bir Ahlak Kuramı*. Çev: Yılmaz A. Tütüncü K., Demirel E. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Hill, S. & Rifkin, G. (2001). *Radikal Marketing*. Çev. Kutmandu K. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Himanen, P. (2005). *Hacker Etiği: İş Hayatına Yıkıcı Bir Yaklaşım*. Çev. Kaptan Ş. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Johson, M, (1996). *Gelecek Bin Yılda Yönetim*. Çev. Gül S. İstanbul: Sabah Kitapları.

Karabulut, M. (1989). *Tüketici Davranışı: Pazarlama Yeniliklerinin Kabulü ve Yayılışı*. İstanbul: Minnetoğlu Yayınları.

Kırım, A. (2001). *Strateji ve Bire-Bir Pazarlama (CRM)*. İstanbul: Sistem Yayınları.

Koç, E. (2007). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Korkmaz, S. (2009). *Pazarlama Kavramlar-İlkeler-Kararlar*. İstanbul: Siyasal Yayın Dağıtım.

Kotler, P. (2000). *Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kotler, P. (2001). *Kotler ve Pazarlama*. Çev. Özyağcılar A. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Marx, K. (2004). *Kapitalist Üretimin Eleştirel bir Tahlili. (Das Kapital 1867)*. Cilt 1. Çeviren: Bilgi A. Ankara: Sol Yayınları.

Mediacat Yazarları. (2004). *Tüketici Yüzyılında Pazarlama*. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Mucuk, İ. (1997). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Odabaşı, Y. (2006). *Perakendecilikte Müşteri İlişkileri ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Öcal T., Parasız İ., Şıklar İ. & Yıldırım K. (1997). *Para ve Banka*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Öcal, T. (1992). *Türk Banka Sistemi*. Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Öcal, T. (1990). *Para teorisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özmen, Ş. (2003). *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-ticaret*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Parasız, İ. (2000). *Para Banka ve Finansal Piyasalar*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.

Paulin, M., Ferguson & R.J. & Payaud, M. (2000). *Business Effectiveness and Professional Service Personnel-Relational or Transactional Managers? European Journal of Marketing*. MCB University Press.

Silah, M. (2000). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi Yayınları.

Slater, S. F. & Narver, J. C.,(1999), *Strategic Management Journal*. USA: John Wiley&Sons Ltd.

Şahin, H. (2000). *Türkiye Ekonomisi (Tarihsel Gelişimi-Bugünkü Durumu)*, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.

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

Tek, Ö.B. (1999). *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. İstanbul: Bata Basım Yayın.

Tekeli İ. & İlkin S. (1997). *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Para ve Kredi Sisteminin Oluşumunda Bir Aşama*. Ankara: T.C. Merkez Bankası Yayınevi.

Tekin, M. & Güleş H. & Öğüt, A. (2006). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tremblay, A. C. (2000). *Customer Relationship*. USA.

TUSİAD. (2000). *Sektörel Durum Analizi*. İstanbul: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayınları.

Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Türkmen kitabevi.

Wayland, R. & Cole P. M. (2000). *Müşteri Bağlantıları*. İstanbul: Alfa yayıncılık.

Yetim, Ü. (2001). *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri*. İstanbul: Bağlam Yayınları.

Yılmaz, E. (2000). *Kredi Kartlarında Ortak Kart Uygulaması*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Yozgat, U.& Tacer, M. (2002). *Müşteri İlişkileri Yönetimi Araçlarından Çağrı Merkezlerinin İşletmeler İçin Stratejik önemi Uygulamadan Bir Örnek Garanti Bankası Çağrı Merkezi*. 10.Ulusal Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı. Antalya.

Yükselen, C. (2006). *Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Detay yayıncılık.

Dergiler:

Arslan, R. & Hotamışlı, M. (2007). Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Çevrenin Bankaların Yapı ve Uygulamaları Üzerinde Oluşturduğu Teşvik ve Kısıtlamalar. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 34.

Aytekin, G. (2002). Perakendecilik Sektöründe Veri Ambarı Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 181.

Bakan, S. (2001). Osmanlı'dan Günümüze Türk Bankacılık Kesimi. *İktisat Dergisi*, (417), 31.

Baytekin, P. (2005). Toplam Kalite Hedefinde Müşteri Memnuniyetinden Müşteri Sadakatine. *Yeni Düşünceler Dergisi*, 1(1), 43,44.

Bener, A. B. (2002), Bankaların Çoklu Kanal Stratejileri. *Finans Dünyası*, (145), 103.

Cyr, D. (2000). In Search Of CRM, *Catolog Age*, 17(1) 51-54.

Çımat, A, & Değirmenci, M.A. (2003). Türkiye’de Banka Ve Kredi Kartları Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Mali Çözüm Dergisi*, (7).

Çolak, Ö.F. & Altan, Ş. (2002). Toplam Etkinlik Ölçümü: Türkiye’deki Özel ve Kamu Bankaları İçin Bir Uygulama. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 17(196), 49.

Demir, O. (2000). 2000 Yılı Sonunda Yaşanan Finansal Kriz ve Uygulanan İstikrar Programı Üzerine Düşünceler. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, (172), 61,62.

Demirdağ, L. & Baydemir, M. (1997). Kredi Kartları Ve Uygulaması. *Mali Çözüm Dergisi*, (40).

Deniz, R.B. (2002). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi (E-CRM) Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 19.

Doğan, S. & Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 343-366.

Ersoy, N. F. (2002). Finansal Hizmetlerde CRM Kavramı. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, (7), 5,8.

Galbreath, J. & Rogers, T. (1999). Customer Relationship Leadership:Leadership and Motivation Model for the twenty-first. *The TQM Magazine*, 11(3), 161-171.

Hasanoğlu, M. (2002). Örgüt Kültürü. *İnsan ve İş Dergisi*, (16), 51.

İpçi, M. & Karan, M.B. (2001). 21. Yüzyıl Eşiğinde Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Yapısı. Verimliliği ve Sanayi Sektörüne Katkıları. *Asomedy Dergisi*, (3), 33-38.

Kansu, M. (2000). Telefon Bankacılığı. *Banka ve Para Teknolojileri Dergisi*, (10), 36.

Karabacakoğlu, Ç. (2002). Çağdaş Pazarlama Yönetiminde Yeni Bir Açılım: Müşteri İlişkileri Yönetimi, *Anahtar Dergisi*, 16.

Keskin, E. (1999). 1999 Yılında Türk Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler. *Bankacılar Dergisi*, (33), 13, 33.

Keyder, N. (2001). Türkiye’de 2000-2001 Krizleri ve İstikrar Programları. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, (183), 53.

Kırım, A. (2000). CRM: Çok Konuşulan Ama Az Bilinen Bir Kavram. *Hürriyet İnsan Kaynakları*, (266), 150.

Peppers, D. (2002). Alınlarında Yazmıyor. *Don Peppers Konferans Notları, Capital Dergisi Eki*, (5).

Polat, C. (1998). Müşteri Velinimettir. *Power Dergisi*, (4), 68.

Sarıyer, N. (2007). Banka Çağrı Merkezi Pazarının Bölümlendirilmesi Yozgat İl Merkezinde Bir Uygulama. *Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 150-152.

Savaşçı, İ. & Tatlıdil, R., (2006). Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 6(1), 6.

Sayılgan, Ş. (1999). Türk Bankacılık Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri. *Finans Dünyası*, (117), 85.

Sigorta Dergisi Yazarları, (2002). Sigortacılık. *Sigorta Dergisi*, (3), 7.

Şuman, N. (2001). Müşteri Bankanın Merkezinde. *BT Vizyon Dünyası*, (2), 14,15.

Tüzün, İ. & Devrani, T. K., (2008), Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri-Çalışan Etkileşimi üzerine bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 14-21.

Uygur, E. (2001). 2000 Kasım ve 2001 Şubat Krizleri Üzerine Değerlendirmeler. *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, (227), 10.

Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 12.

Yereli, A.N. (2001). Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Günümüz Türkiye'sindeki Yeri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (1), 31,33.

Yurdakul, N.B. İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj – Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 210.

Zireldin, M. (2000). Beyond Relationship Marketing: Technologicalship. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(1), 9-29.

Tezler:

Elbaşıoğlu, E. (2001). Müşteri İlişkileri Yönetimi; Teknoloji Kullanımı ve Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 65,66.

Özdemir, S. (2006) Politik Pazarlamada İmaj Türk Siyasal Yaşamında Kalitatif Bir Araştırma: Melih Gökçek Örneği. *Ankara Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Yüksek Lisans Tezi*, 58.

Elektronik Kaynaklar:

Aksaray, S. (2009) Müşteriye cebinden ulaşma devri. www.aksam.com.tr (Erişim:03.01.2010).

www.bcg.com (Erişim: 02.04.2010).

www.bddk.org.tr (Erişim: 23.01.2010).

www.biymed.com (Erişim:12.01.2010).

Gençoğlu, A. (2000). Bireysel Bankacılığın Yeni Yüzü: Dağıtım Kanalları.

www.bthaber.com.tr (Erişim: 28.03.2010).

www.btinsan.com (Erişim: 26.03.2010).

www.blogspot.com (Erişim: 21.04.2010).

www.capital.com.tr (Erişim:02.03.2010)

www.cu.edu.tr (Erişim: 02.01.2010).

www.cygm.meb.gov.tr (Erişim: 25.03.2010).

www.danismend.com (Erişim:12.03.2010).

www.denizbank.com.tr (Erişim:11.03.2010).

www.emeklilikrehperi.com (Erişim:26.04.2010).

Korkmaz, S. & Gövdeli, Y.S. Türk Bankacılığında Alternatif Dağıtım Kanalları ve ürünleri ile Bunların Gelişiminde ve Pazarlamasında Eğitimin nemi.
www.esef.gazi.edu.tr (Erişim: 14.04.2010).

www.finansbank.com.tr (Erişim: 21.02.2010).

www.garanti.com.tr (Erişim: 03.02.2010).

Doğan, M. (2007). Aday ğretmenlerin Matematik ile Alakalı Düşünceleri.
www.genbilim.com/content/view (Erişim: 12.04.2010).

Ekici, A.S. (2007). CRM nedir? <http://globalsoft-tr.com/tr/activera.html> (Erişim: 04.08.2009).

ner S. (2006). CRM'i En İyi Yapan Kişi: Bakkalımız. www.halklailiskiler.com.tr
(Erişim: 17.01.2010).

CRM nedir? www.ias.com.tr/erp/crm-nedir.html (Erişim: 23.03.2010).

<http://insankaynakları.arthurandersen.com> (Erişim: 03.01.2010).

[www.ito.org.tr./döküman/eticaret](http://www.ito.org.tr/döküman/eticaret) (Erişim: 08.03.2010).

Bayuk, N. & Küçük F. (2008). İşletme Çalışanlarının Müşteri Olma Güdüsü Üzerindeki Etkisi. <http://joy.yasar.edu.tr/makale> (Erişim: 23.02.2010).

Demir, F.O. & Kırdar, Y. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM). fbe.emu.edu.tr/journal/doc (Erişim:21.02.2010).

Erdil, O. & Keskin H. & İmamoğlu S.Z., & Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir uygulama. <http://journal.dogus.edu.tr> (Erişim: 12.03.2010).

www.kobiklinik.com (Erişim:03.04.2010).

www.mavidanismanlik.net (Erişim:12.10.2009).

www.mevzuatdergisi.com (Erişim:15.09.2010).

www.microsoft.com.tr (Erişim:02.02.2010).

www.msxlabs.org (Erişim:17.04.2010).

Balsöz, F.M. (2004). Bankacılıkta Değişen Pazarlama Anlayışı Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. (de.scientificcommons.org (Erişim: 14.02.2010).

Karpuzoğlu, E. (2008). Müşteri Odaklılık. www.rotaline.com (Erişim:10.11.2010).

Yılmaz, D. 2008 Krizinin Yeni Global Ekonomik Yapı Üzerine Etkileri [www. sdu. edu.tr](http://www.sdu.edu.tr) (Erişim: 25.03.2010).

Özgener ř. (2001). İç Anadolu Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. www.sciencedirect.com (Erişim: 11.02.2010).

Özturan, M. & Roney, S. A., (2004). Internet use among travel agencies in Turkey: Exploratory study, Tourism Management. www.sciencedirect.com (Erişim: 21.04.2010).

Karaman, F. (2010). CRM. <http://tech-strategy.org/manuel/crm> nedir-ne değildir (Erişim: 02.03.2010).

www.telepati.com (Erişim: 02.04.2010).

www.tbb.org (Erişim: 03.10.2009).

Gümüş, F. Türk Sigortacılık Sektörünü Sorunlarının Tespiti ve Çözüm Önerileri,
www.tsrbs.org.tr (Erişim: 02.04.2010)

Bayrakdaroğlu A. & İlhan, A. Küreselleşme ve Türk Bankacılık Sektöründe Yabancı
Sermaye Girişleri: Türkiye’de Ulusal ve Yabancı Sermayeli Bankaların Finansal
Performanslarının Analizi. www.tuik.gov.tr (Erişim: 02.04.2010).

www.tumgazeteler.com (Erişim: 02.04.2010).

www.turkishtime.org (Erişim: 03.04.2010).

www.virahaber.com (Erişim: 12.11.2010).

http://tr.wikipedia.org (Erişim:17.04.2010).

Finansal Forum, Mevzuat. www.yaklasim.com (Erişim: 17.04.2010).

www.yapikredi.com.tr (Erişim: 08.02.2010).

Finansal Hizmetlerde Pazarlama Anlayışı Değişiyor mu?

Ben Tüketiciyim: Hem Akıllıyım, Hem de Duygusal.

www.yavuzodabaşı.wordpress.com (Erişim: 02.04.2010).

EK 1: DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME SORU VE CEVAPLARI

(Bu görüşmenin konuşmaları ses kaydı olarak CD’de ek olarak verilmektedir. Ancak Halkbank ses kaydına müsaade etmediği için Halkbank MİY yöneticisinin ve çalışanın ses kaydı bulunmayıp, Halkbank müşterisinin ve Denizbank’ın ses kaydı bulunmaktadır.)

1. DENİZBANK

MİY İçin Sorular ve Cevaplar:

Cevaplayan: Tuğba Koçhan (Şube MİY Yöneticisi)

(İletişim)

1. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetimi hiyerarşik tabloda nerede durmaktadır?

T.K. - *Önce şubeyi söyleyeyim isterseniz. Şubede Şube Müdürü, Yönetmen, Yetkili, Uzman, Uzman Yardımcısı, Asistan olarak devam ediyor. Genel Müdürlük bacağında da Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Birim Müdürü, Bölüm Müdürü olarak. Direkt satış bölgemiz var. Satış bölgesinde de Bölge Müdürü, Satış Müdürü ve Satış Yöneticisi olarak devam ediyor.*

- Müşteri İlişkileri Yönetimi bunların hangisi içerisinde yer alıyor?

T.K. - *Bölge Müdürü, Satış Müdürü ve Satış Yöneticisi içerisinde satış bölümünde yer alıyor.*

2. Bankanızda birimlerarası iletişim nasıl sağlanmaktadır? Emir - komuta zinciriyle mi, çift yönlü iletişimle mi?

T.K. - *Şöyle ilişki emir-komuta zinciriyle aslında çift yönlü sağlanıyor. Ama tabi bazı durumlarda insiyatif kullanabiliyoruz. Bu şekilde söyleyebilirim. Yani duruma göre değişiyor aslında.*

- Hangisi ağır basar dersek?

T.K. - Komuta zinciri daha ağır basıyor.

3. Müşteri İlişkileri Yöneticisi kimdir ve bu tür bir yönetim vasfı için nasıl bir kişisel alt yapı gerektirmektedir?

T.K. - *Şöyle Müşteri İlişkileri Yöneticisinde hani bankalarda şöyle bir durum var tabi ilk bankacılığa başlayan personel ilk tecrübesiyse yani daha önce hiç bankacılık tecrübesi yoksa üniversite mezunu, iyi bir İngilizce bilmesi aranıyor Buna MT deniyor. Ama tabi bir de farklı bir personel var onlarında tecrübesine baktığı için hani üniversite mezunu olmayıp da presentable olarak da bakabiliyor personeline.*

4. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışan ve müşteriyi nasıl tanımlar?

T.K. - *Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışan.. Yönetimin çalışanlarla arkadaşlıklar kurması, grup halinde çalışmasıdır. Hepimiz sonuçta hedef odaklı çalışıyoruz. Önceliğimiz tabi müşterinin memnuniyeti. Daha sonra hedefe bağlı çalışmaktayız. Müşteriyle biz öncelikle ilişki bankacılığıyla müşteriyi memnun etme bizim önceliğimiz ve müşteriyi dinleme neye ihtiyacı var, hangi ürünü kullanırsa mutlu olur doğru ürünü doğru müşteriye satmak olarak tanımlayabilirim.*

5. Bankanızda çalışan ve müşteriye nasıl bir yönetim stratejisi uygulanır? Bu stratejiyi oluşturmak için kullandığınız temel referanslar nelerdir?

T.K. - *Bizim için hedef önemlidir. Müşteriyle hedefler doğrultusunda müşteriyle irtibat halinde uygun müşteriye uygun ürünü satmak bizim stratejimiz. Temel referanslarda kullandığımız dediğim gibi müşteriyi dinleme çok önemli.*

- Temel amacınız satıştır diyebilir miyiz?

T.K. - *Temel amacımız satış ama satış yaparken de müşteriye de memnun etme. Yani tek satış odaklı değil aslında. Çünkü bankacılık sektöründe artık ilişki bankacılığı çok önemli.*

6. Bankanızın Müşteri İlişkileri Yönetimi ile amaçladığı nedir?

T.K. - *Hedeflerimizi tutturmak, müşteri memnuniyeti, bankamızı ön planda tutmak. Yani müşteriye yanıltıcı bilgi vermemek ve müşteriye bilinçlendirmek. Sonuçta bankayı çalışanlar temsil ediyor.*

7. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetimi tanıtım stratejileri içinde ne kadar yer tutar?

T.K. - *Reklâmlar önemlidir tabi tanıtımda. Banka reklâmları billboardlar çok önemlidir tabi ki. Sonuçta çalışanlar da çok önemli burada. Reklâm yapılır ama daha sonra müşteri bankaya geldiği zaman reklâmlardan daha çok çalışanlarına, ürünü pazarlamasına da çok bağlıdır. Bence öncelik olarak çalışan daha öncedir, daha da yer tutar. Aslında reklâmlar müşterileri çağırır, müşteriye bağlayacak olan da çalışanlardır da diyebiliriz.*

(Ürün ve Hizmet)

1. Bankanız Müşteri İlişkileri Yönetimi ile hangi ürünleri pazarlamaktadır?

T.K. - *Hepsini söylememi isterseniz bireysel kredi, kredili mevduat hesabı, kredi kartı, vadeli TL, vadeli YP (yabancı para), yatırım fonu, hisse senedi, hazine bonusu, internet, bireysel emeklilik, kasko, hayat sigortası, dask, ev sigortası, otomatik ödeme, taşıt kredisi, konut kredisi, bankacılık hizmet geliri ve daha aklıma gelemeyen birçok ürün bulunmaktadır.*

- *Dask dediğiniz anlamı nedir?*

T.K. - *Deprem sigortası.*

Bankanızın ürünleri ihtiyaç mı, rekabet mi odaklıdır?

T.K. - *Bankamızın ürünleri ihtiyaç odaklıdır. Tabii ki tüm bankalar şuan rekabet içerisinde. Bu saydığım ürünlerden tüm bankalarda genelde tümü mevcuttur. Ama bizim önceliğimiz ihtiyaç. Müşterilerin ihtiyacı.*

- Ama rekabette bir yer tutuyor?

T.K. - *Tabi. Her zaman.*

2. Bankanızın ürünlerinin satışı ve pazarlaması için hangi kanalları, hangi teknolojileri ve nasıl kullanmaktadır?

T.K. - *Bankamızın ürünlerinin satışı için televizyon, reklâm, cep telefonuna mesaj, e-mail ve müşteri temsilcileriyle telefonla birebir görüşerek kullanıyor teknolojiyi.*

3. Bankanız veri deposunu nasıl kullanmaktadır ve kimlerle paylaşmaktadır?

T.K. - *Bankamızın veri deposu için interface dediğimiz bir programımız var bankada. Müşteri hesabını açtığı zaman orada o programın içerisinde saklanıyor. Nasıl kullanılmaktadır yani oradaki müşterileri yalnızca Denizbank personeli görüyor. Denizbank personelinden başka bir kuruma bilgi veremiyoruz. Başka bir kuruma vermemiz yasaktır.*

- Mevduat açan birisinin bilgilerini aldınız satış amacıyla bunu kullanıyor musunuz?

T.K. - *Tabi bu telefonla mesaj olsun, e-mail olsun ya da birebir kendimiz telefonla görüşerek satış yapıyoruz. O da verdikleri bilgilere istinaden. Çünkü sonuçta bir kredi de kullanabiliyor. Kredi kullanırken de müşteri bilgilerimize bakıyoruz. Ödemelerinde bir sorun olduğu zaman o telefonlardan faydalanıyoruz. Müşterinin telefon numarası ve ADK (insan kaynakları)'nın uygun adresi alması gerekiyor.*

- Müşteriye soruyor musunuz satış amacıyla sizi arayabilir miyiz diye?

T.K. - *Yani gerçi o anda yüzyüze satış yapılıyor ama bunun için alıyoruz diye bir bilgi yok. Zaten hesap açılışlarında bunu vermek zorunda. Biz daha sonra Denizbank tarafından aradığımızı ifade ederek müşteriye satış yapıyoruz. İstemeyen olursa bilgi veriyor. Bazen müşterimize mesaj gider kredi kartıyla ilgili kampanyalarımız var diye. Bazen müşteri diyebilir ki “bana mesaj gelmesin istemiyorum” onun isteği doğrultusunda göndermeyebiliyoruz.*

- Nasıl talepte bulunabilirler?

T.K. - *Talimatla, mesaj gitmiyor.*

4. Bankanızda hizmete ilişkin şikâyetlerin ve önerilerin çözüm süreci nasıl işlemektedir?

T.K. - *Bankamızın hizmete ilişkin şikâyetlerinin çözümü şöyle; müşteri hizmetlerimiz var. Gerçi önce şube içerisinde halletmeye çalışırız kendi bünyemizle. Ama bizim çözemeyeceğimiz bazı sorunlar da olabiliyor. Bu durumda şube müdürümüzle organize olarak sonradan iletiyoruz ama çözülmezse müşteri ilişkileri şikâyet hattı diye bir telefonumuz var. Müşterilerimiz oraya telefon açarak şikâyetlerini oraya bildirir. Orası bize geri dönebilir ya da sorunu da tek başına halledebilir.*

- Sorunların büyük bir kısmı hallediliyor mu?

T.K. - *Tabi memnun ayrılıyorlar. Çünkü o hattın yani o birimin açılmasının sebebi müşteriye telefon kapandığı zaman memnun kapatılmasıdır. O birim o yüzden açılmıştır.*

(Memnuniyet)

1. Bankanızın Müşteri İlişkileri Yönetiminin işleyişinden memnun musunuz? Kurguladığınız stratejiyle olanaklarınız karşılaştırdığınız da MİY sizleri hedeflerinize taşıyabiliyor mu?

T.K. - *Tabi işleyişten memnunum. Bazı sıkıntılarımız olabiliyor. Ama bunu kendi aramızda çözmeye çalışıyoruz. Hedeflerimiz derken artık her şey pazarlama. Veri defterimiz var herkesin var, tek pazarlama ekibinin değil şubede olsun Genel Müdürlükte olsun hepimizin hedefleri var. Tabi performansına göre hedeflerini taşıyabildiği oluyor. İsteddiğiniz konuma geçebiliyorsunuz. O sizin elinizde olan bir şey. Performansınıza bağlı.*

2. Bankanızın birimlerarası iletişiminden memnun musunuz? İletişimin daha memnun edici olması için neler önerirsiniz?

T.K. - *Bankanın hiyerarşik biz düzen içerisinde yüzeysel olarak karşılıklı uyum içerisinde anlaşma sağlanıyor. Tabi bazen müşterimizin işinin en kısa zamanda bitmesi için bankadaki personeller kendi arasında hızlı iş bitmesi için agresif davranabiliyor. Ama tabi bunu anlayışla karşılıyor. Önce anlayış içerisinde çalışıyoruz. Çünkü sonuçta en önemli olan müşterimizin işini en kısa zamanda halledebilmek ve müşteriye o güler yüzüyle ayrılmasını sağlamak. Şöyle bir durumda var bir üstümüz hiyerarşik düzenden dolayı uzman örneğin bir üstteki kişiyle görüştüğü zaman ya da mail attığı zaman “bilgilerinize sunarım”, bir üst yönetimdeki alt kademedeki kişilere mail attığı zaman “rica ederim” diye bazı ifadeler var, bunları da kullanıyoruz. Bunlarda önemli oluyor.*

- İletişimin daha memnun edici olması için neler önerirsiniz?

T.K. - *İletişimin daha memnun edici olması için birbirimize karşı daha anlayışlı olmamız lazım.*

3. Bankanız çalışan ve müşteri memnuniyeti için neler yapmaktadır? Bunların faydalı olduğunu düşünüyor musunuz? Diğer bankalardan farklılaşmak için yürütmekte olduğunuz ya da tasarladığınız çalışmalar var mı?

T.K. - *Çalışanlar için memnuniyeti şöyle.. zaten çalışanlar primle çalışıyor. Her sattığı üründen personel prim kazanıyor ve elemanlarına banka eğitim veriyor. Kendi kariyerleri için, gelecekleri için çok yararlı oluyor. Performanslarına göre terfi de edebiliyorlar. Müşteri açısından düşünürsek müşteri memnuniyetinde ilişki bankacılığı burada çok önemli. Müşteri ilişki bankacılığı müşteri için bence önemli bir yer alıyor. Sonuçta her bankada her ürün var ve hemen hemen faiz oranları birbirine çok yakın. Ama burada personelin müşteriye karşı tutumu çok önemli. İlişki bankacılığı diyorum; doğru ürün satmak, müşteriye memnun etmek çok önemli. Müşteri memnuniyeti için bunlar yapılıyor. Farklılaşmak için de aynı ürünü satıyoruz ama ismi değişik oluyor, ambalajı değişik oluyor.*

- Bir örnek verebilirseniz?

T.K. - *Örnek verirsem.. ürün adı olarak mı?*

- Ürün adı olarak.

T.K. - *Yani örneğin bizde “kredili mevduat hesabı” varken diğer bankada onun adı “tek hesap” olabiliyor. İsim değişikliği, ambalaj değişikliği, farklı reklâm.*

Çalışan İçin Sorular ve Cevaplar:

Cevaplayan: Oğuzhan Gökdağ (Şube Satış Yöneticisi)

(İletişim)

1. Bankanızda kurumsal iletişiminiz hangi kanallardan sağlanmaktadır?

O.G. - *Telefon, mail, yüzyüze her türlü imkânı mümkün olduğunca kullanıyoruz.*

2. Bankanızda çalışanların kurum ve müşteriyle ilişkilerinin sağlanması Müşteri İlişkileri Yönetimi mi, yoksa başka birim üzerinden mi sağlanmaktadır?

O.G. - *Genelde bizim tarafımızdan yürütüyor. Ama onun haricinde genel müdürlüğün yaptığı reklamlar da etkili oluyor.*

- Yani iş sizde bitiyor?

O.G. - *Tabii ki her zaman iş bizde bitiyor.*

3. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetimi sizi de kapsayan bir süreç midir? İş akışı ve iletişimde nasıl bir işlev yüklenmektedir?

O.G. - *Tabii ki. Müşteriye bilgiyi biz verdiğimiz için süreçte en önemli kısım bizleriz. Müşteriyi biz bağlarıyoruz bankaya.*

4. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetimine ilişkin eğitim alıyor musunuz? Bu eğitimleri faydalı buluyor musunuz?

O.G. - *Alıyoruz. Genelde çok sık oluyor ama ben ilk başladığımda iki ay bir eğitim aldığım için genelde şu sıralar genelde ortalama üç ayda bir, bir-iki günlük bir eğitimler oluyor.*

- Memnunsunuz?

O.G. - *Tabii ki. İş gelişim eğitimleri olduğu için arada faydalı buluyorum.*

5. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetiminin sizin açınızdan temel işlevi nedir, kendinizi bu sürecin bir parçası olarak görüyor musunuz?

O.G. - *Görüyorum. Zaten Müşteri İlişkileri Yönetiminin sonuç kısmı bizde bitiyor. Ama genel kısmından da baktığımız zaman onlarda işlemleri ve ya ürünleri müşteri içinde bizim içinde en cazip olacak noktaya getirmek de onların görevi tabii ki. Müşteri İlişkileri Yönetiminin temel işlevi benim için bizim işimizi mümkün olduğunca kolaylaştırmak.*

- Müşteri İlişkileri Yönetiminin temel amacı ne olabilir?

O.G. - *Birinci amacımız satış. Ne kadar satış yapıyorsak o kadar varız zaten.*

6. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetiminin daha işlevsel kullanılması için önerileriniz nelerdir?

O.G. - *Banka personel sayılarını arttırırsa daha iyi hizmet verebilir.*

- Personel sayısı az olduğunda ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz?

O.G. - *Bir kişinin iş yoğunluğu, iş yükü daha fazla oluyor. Bu da daha kötü hizmet anlamına gelebiliyor.*

(Ürün ve Hizmet)

1. Üstleriniz ürünlerin Müşteri İlişkileri Yönetimi ile satışı için nasıl bir iletişim politikası izlemenizi istemektedir?

O.G. - *Birebir müşterilerle iletişim halinde olmamızı, ilişki bankacılığı yapmamızı isterler.*

- İlişki bankacılığı nedir?

O.G. - *Müşterilerin ihtiyaçlarının ne olacağını, onlara hangi ürünleri tavsiye edeceğimizi bilmemiz için müşterilerin ihtiyaçları, gereksinimlerinin ve ona göre müşteriye ürün sunmamızı uygun görüyor diyebilirim.*

2. Müşteri İlişkileri Yönetimini ile müşterilere hangi kanallardan, hangi ürünleri pazarlamaktasınız?

O.G. - *Yani biz birebir yapıyoruz genelde. Ama bazı durumlarda ulaşamadığımız müşteri kitleleri oluyor. Bunları da Genel Müdürlük bünyesinde direk satış ekiplerimiz var, onları yönlendirebiliyoruz. Pazarladığımız ürünler mevduat, kredi, kredi kartı, yatırım fonu, hisse senedi yani bankacılıkla alakalı tüm ürünler diyebilirim.*

3. Müşteri ile iletişim kurduğunuzda ürünlerin Müşteri İlişkileri Yönetimi ile satışı için nasıl bir süreç uygulanmaktadır? Buna ilişkin hangi birimler görev üstlenmektedir?

O.G. - *Yani silsile olarak devam eder bu. Genel Müdürlük ürünleri oluşturur, fiyatlamlarını yapar, biz müşteriye sunmasını yaparız ama müşteri kısmını yönlendiren zaten biziz.*

4. Ürünlerin satışı ve pazarlanmasında sizin etkiniz ne derece önemli olmaktadır?

O.G. - *Her şey bizde biter. En önemli etki bizde.*

- Müşterileri ikna etmek için her hangi bir yol izliyor musunuz? Israrcı davranıyor musunuz?

O.G. - *Kişiye göre davranıyorsunuz. Bazı müşteriler oluyor ısrarcılığı sevmiyorlar, bazı müşteriler oluyor ısrarcı olmanız gerekiyor. Artık onu birebir müşteriye göre dozunu ayarlayabiliyorsunuz.*

- Müşterilerin böyle olduğunu nasıl anlayabiliyorsunuz?

O.G. - *İlk gelen müşteriimize zaten mümkün olduğunca sıcak davranıyoruz. Ama hiçbir şekilde aşırıya kaçmıyoruz. Daha sonra o kişiyi daha sonraki gelişlerinde zaten hareketlerinden, konuşmasından, beklentilerinden nasıl biri olduğunu anlıyorsunuz. Ona göre davranmaya başlıyorsunuz. Ama tabi istisnalarda çıkıyor. Çok zor müşteriler de çıkıyor. Mümkün olduğunca müşteriye zorlamadan ama bir şekilde anlaşma yolunu bularak çalışma yapacaksınız.*

5. Ürün ve hizmet şikâyetlerinin çözümü için neler yapıyorsunuz?

O.G. - *Şubede kesin bir çözüm bulabiliyorsak mümkün olduğunca çözmeye çalışıyoruz. Fakat bazen bizi aşan durumlarda oluyor. İşlemin daha kısa sürmesi için de Genel Müdürlükte müşteri memnuniyeti birimimiz var oraya yönlendiriyoruz.*

(Memnuniyet)

1. Kendinizi bu bankaya ait hissediyor musunuz?

O.G. - *Hissediyorum. İlk bankam olduğu için.*

2. Bankanız taleplerinizi yeterince karşılamakta mıdır? Bankanız size ne kadar güven vermektedir bunun için neler yapmaktadır?

O.G. - *Bankamızdan çok fazla bir talebimiz olmuyor. Biz mümkün olduğunca işimizi yapıp, karşılığını almaya çalışıyoruz. Mümkün olduğunca da alıyoruz diyebilirim. Sonuçta burada kaldığımız sürece de taleplerimizin yerine geleceğini düşünüyorum.*

- Güven vermesi içinde son günlerde sizin için herhangi bir şey yapıldı mı bankanızda?

O.G. - *Mesela bizim geleceğimize önem verdiğini gösterdi. Bireysel emeklilik uyguladılar.*

- Bu da sizi memnun etti mi?

O.G. - *Yani. Bir nebze.*

3. Bankanızın sizinle olan iletişimi sizi memnun etmekte midir? Kendinizi bütünüün bir parçası gibi hissediyor musunuz?

O.G. - *Bütünüün parçası hissediyorum. Sonuçta bende bir Denizbank personeliyim. Bankada olan her şey beni de ilgilendiriyor. Bankamın iletişiminden de memnunum.*

4. Bankanız sizi memnun etmek ve işe motivasyonunuzu sağlamak için neler yapmaktadır?

Bankanızın sizi memnun etmesi için neler önerirsiniz?

O.G. - *Ödül olarak zaten prim sistemimiz var. Sattığımız ürün bazında prim alıyoruz. Onun haricinde bir banka personeline neler sağlıyorsa aylıkları yani çok da fazla bir katkısı yok.*

- Olsun ister miydiniz daha motivasyonunuzu sağlayacak şeyler yapılınsın?

O.G. - *İsterdim. Daha erken çıkmamız sağlanırsa daha memnun oluruz.*

5. Bankanızdan memnun olmamanız Müşteri İlişkileri Yönetiminde müşterilerinize olan davranışlarınızı etkilemekte midir?

O.G. - *Psikolojik olarak kendi içimizde olan bir şey. Onun dışında başkalarına yansıtılmamaya çalışıyoruz.*

6. Müşterilerinizi memnun edebilmek için siz neler yapıyorsunuz?

O.G. - *Elimizden geldiğince her şeyi yapıyoruz.*

- Neler olabilir bunlar örnek verebilirsek?

O.G. - *Mesela iyi bir müşteri olursa çok yoğun gelen bir müşteriye kişisel olarak burada çok daha farklı tepkiler vereceğimiz durumlarda bankanın da kârlılığını veya bankanın prestijini düşünerek çok daha ılımlı veya yumuşak cevaplar vermek zorunda kalıyoruz.*

Müşteri İçin Sorular ve Cevaplar:

Cevaplayan: Ceyhan Bektaş (Yönetim Kurulu Başkanı)

(İletişim)

1. Bu bankayı tercih etme nedenleriniz nelerdir?

C.B. - *Yüksek faiz uygulaması ve müşteri ilişkilerinin iyi olması.*

2. Bankanızla iletişimi en çok hangi kanallarla ve ne sıklıkla kuruyorsunuz?

C.B. - *Telefonla. İnternet fazla kullanmıyorum ama bazı durumları bana e-mail ile bildirmelerini istiyorum.*

- Sizi sık sık arıyorlar mı?

C.B. - *O kadar sık sık olmamakla beraber arıyorlar.*

3. Müşteri İlişkileri Yönetimi departmanı sizce nedir? İşlevi nedir?

C.B. - *Müşteriye hizmettir.*

4. Bankanızın çalışanlarıyla iletişiminizi nasıl tanımlarsınız? Sorunların çözümünde iletişim kurduğunuz ilk kişi problemi çözebiliyor mu? Yoksa sürekli bir muhatap arama durumunda kalıyor musunuz?

C.B. - *Yok kalmıyorum. Benim sorunumu çözemiyorsa ben o bankada kalmam zaten. Banka çalışanlarıyla iletişimim iyi.*

5. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetiminin daha işlevsel kullanılması için önerileriniz nelerdir?

C.B. - *Daha fazla iletişim, daha fazla benimle temasta olmalarını öneririm.*

(Ürün ve Hizmet)

1. Bankanız Müşteri İlişkileri Yönetimini ile size en çok hangi kanallardan ulaşmaktadır?

C.B. - *Telefonla ekseriya.*

2. Bankanızın Müşteri İlişkileri Yönetiminden size ürün pazarlaması amacıyla ulaşması sizi memnun etmekte midir?

C.B. - *Her ürün için değil. Çünkü ben kredi alan bir insan değilim. Onlar bazen onu da pazarlamak istiyorlar. O zaman istemiyorum.*

- Size uygun olanları istiyorsunuz yani?

C.B. - *Evet.*

3. Bankanızın sunduğu hizmet ve ürünleri “kaliteli” olarak nitelendirebilir miyiz? Kaliteden ne anlamalıyız?

C.B. - *Zaten kaliteli olmazsa benim o bankayla çalışmam söz konusu olamaz. Kalite benim için, en başta iyi fiyat vermesi, piyasayı takip etmesi ve sözleşmelerin zamanında bana iletilmesi ve işlerimin takip edilmesidir.*

4. Bankanızın Müşteri İlişkileri Yönetimini ile pazarladığı ürünler sizin taleplerinize uygun olabilecek ürünler midir? Sizinle ilgili olmayan ürünler de pazarlanabiliyor mu?

C.B. - *Tabi. Taleplerime uygun olanı yapıyorum, olmayana zaten refize ediyorum.*

5. Bankanız Müşteri İlişkileri Yönetimini ile size hangi kanallardan hangi ürünleri pazarlamaktadır?

C.B. - *En kısa zamanda opsiyon pazarlamaya çalışıyorlardı.*

(Memnuniyet)

1. Bankanızdan neler talep ediyorsunuz ve bu taleplerin ne kadarı karşılanmaktadır?

C.B. - *İlk talebim yüksek fiyat. Bu talebim ellerinden geliyorsa, o fiyatı varsa karşılanıyor.*

2. Şikâyetlerinize zamanında geri dönüş ve çözüm sağlanıyor mu?

C.B. - *Tabi. Sağlanmazsa benim o bankada olmam mümkün değil.*

3. Bankanızın müşteriye ulaşım kanallarını kullanımını nasıl değerlendiriyorsunuz?

C.B. - *Normal. Memnunum.*

4. Bankanızdan yeterli konforu elde ediyor musunuz?

C.B. - *Tabi, Ellerinden geleni yapıyorlar.*

5. Bankanızda öncelikli konumda olduğunuzu düşünüyor musunuz? Size ait değerlerin sorumluluğunu üstleniyor mu?

C.B. - *Bazen hissediyorum.*

- Nasıl bunu hissediyorsunuz, neler yapıyorlar?

C.B. - *Hiç olmazsa fiyat araştırmalarında daha yukarılara kadar gidiyorlar. Özellikle ben alıyorum, bu da herhalde para miktarına bağlı.*

6. Banka çalışanlarının sizinle kurdukları iletişimden memnun musunuz?

C.B. - *Evet memnunum.*

7. Bankanızın sizi memnun etmesi için neler önerirsiniz?

C.B. - *Yeni ürünleri bana ben istemeden veyahutta bankalarda şu var yeni ürün çıkarıp onu bana gönderiyorlar ondan sonra ben oraya geri gönderdiğimde diyorlar ki “a bu adam bu işi yapmıyor.” İkinci bir ürün çıkıyor bana onu göndermiyorlar. Halbuki herkese gönder, ister yaparım ister yapmam. Yani sen bir şey çıkardığın zaman onu herkese duyurman lazım. Ama herkesle iletişime geçmen lazım. Üstelik ben orada dersem ki “şunun şurasını anlayamadım bana izah eder misiniz?” gelip izah etmeleri gerekir. Müşteri ziyaretleri oluyor zaten. O zaman daha iyi iletişim oluyor. O zaman daha bankanın menfaatine oluyor. Yani müşterinin de menfaatine oluyor.*

- Yüzyüze iletişim önemli sizin için?

C.B. - *Tabi.*

2. HALKBANK

MİY İçin Sorular ve Cevaplar:

Cevaplayan: Filiz Taşkın (Şube MİY Yöneticisi)

(İletişim)

1. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetimi hiyerarşik tabloda nerede durmaktadır?

F.T. - *Hiyerarşik tablomuz Genel Müdür, Genel Müdür yardımcısı, Daire Başkanlığı, şube bölümleri şeklinde gitmektedir. MİY şubemiz içerisinde bireysel, kobi, ticari ve kurumsal olarak tüm birimlerimizin içerisinde yer almaktadır.*

2. Bankanızda birimlerarası iletişim nasıl sağlanmaktadır? Emir - komuta zinciriyle mi, çift yönlü iletişimle mi?

F.T. - *Daha çok emir-komuta zinciriyle sağlanmaktadır. Altlarımıza verdiğimiz emirlerin yerine getirilmesini isteriz. İletişimi de mail ve telefon ile sağlarız.*

3. Müşteri İlişkileri Yöneticisi kimdir ve bu tür bir yönetim vasfı için nasıl bir kişisel alt yapı gerektirmektedir?

F.T. - *Müşteri İlişkileri Yöneticisi müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmek, onların ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet sunmak, onların sorunlarına çözüm bulmak amacıyla müşteri ile ilişkileri yöneten kişidir. Bu yönetim vasfı için iletişiminizin kuvvetli olması, üniversite mezunu olmanız gereklidir. Üniversitenin hangi bölümünden mezun olduğunuz önemli değildir.*

4. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışan ve müşteriye nasıl tanımlar?

F.T. - *Çalışanlarımızın kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Müşterilerimizin istekleri bizim için öncelikli konumdadır. Çalışanlarımız müşterilerin isteklerini yerine getirerek onların bankadan memnun ayrılmasını sağlar.*

5. Bankanızda çalışan ve müşteriye nasıl bir yönetim stratejisi uygulanır? Bu stratejiyi oluşturmak için kullandığınız temel referanslar nelerdir?

F.T. - *Müşteri için müşterinin ne istediği öğrenilir. Müşteriye daha iyi hizmet verebilmek için onlara daha uygun ürünler pazarlanmaya çalışılır. Müşteri odaklı davranırız. Çalışanlar içinde eğitimlerimiz var. Onlara gerektiğince eğitim vererek onları geliştirmeye çalışırız.*

6. Bankanızın Müşteri İlişkileri Yönetimi ile amaçladığı nedir?

F.T. - *Bankamızda MİY en öncelikli konumdadır. MİY ile müşterilere en iyi şekilde hizmet vererek bankamızı ön plana çıkartmayı amaçlarız.*

7. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetimi tanıtım stratejileri içinde ne kadar yer tutar?

F.T. - *Tanıtım stratejilerinden çok fazla yararlanmıyoruz. Şubemizde ürünlerimizi tanıtan tanıtım broşürlerimiz var. Ayrıca Halkbank'ın internet sitesini müşteriler ziyaret ederek ürün ve hizmetlerimiz hakkında bilgi edinebiliyorlar. Son zamanlarda reklâmlara da biraz daha yer vermeye başladık. Son günlerde "Halk Günü Kredisi" reklâmlarımız yayınlanıyor. Bu reklâmda %0.27'den başlayan faiz oranları ve 48 aya varan vadelerle konut ve taşıt kredileri verdiğimizizi tanıtıyoruz.*

- Neden çok fazla reklâm vermiyorsunuz?

F.T. - *Devlet bankası olmamızdan ve paraya güvence vermemizden dolayı bizi daha çok orta yaştakiler ve emekliler tercih ediyor. Verdiğimiz güvence nedeniyle de fazla tanıtım olmadan da müşterilerin bankamızı tercih ettiklerini düşünüyoruz.*

(Ürün ve Hizmet)

1. Bankanız Müşteri İlişkileri Yönetimi ile hangi ürünleri pazarlamaktadır?

F.T. - *Bireysel, konut, taşıt kredileri, kredi kartı, otomatik ödeme, sigorta, vadeli mevduat, eurobond işlemleri, emekliye ve çalışana özel ürünler pazarlamaktayız. Emekliler için maaşın on katına kadar kredi alarak otuz altı ayda ödeme imkânı sunan "Gülen Emekli Kredisi" ve emeklilere özel bankacılık avantajları sunan "Bordro24" ürünümüz var.*

- Bankanızın ürünleri ihtiyaç mı, rekabet mi odaklıdır?

F.T. - *Daha çok ihtiyaç odaklı, ama rekabet amacımız da var tabii ki.*

2. Bankanızın ürünlerinin satışı ve pazarlaması için hangi kanalları, hangi teknolojileri ve nasıl kullanmaktadır?

F.T. - *Daha çok pazarlamacılar şubede gelen müşterilere ürünleri yüzyüze iletişikle pazarlıyorlar. Bunun dışında internet ile müşterilere e-mail göndererek ve telefon bankacılığı ile müşterilere mesaj göndererek yapıyoruz.*

3. Bankanız veri deposunu nasıl kullanmaktadır ve kimlerle paylaşmaktadır?

F.T. - *Şubemize mevduat açtırmak, kredi kullanmak, sigorta yaptırmak gibi amaçlarla gelen müşterilerin bilgilerini alarak kayıtlarımıza alıyor ve bu bilgileri Genel Müdürlüğe iletiyoruz. Bu bilgileri başka bankalarla paylaşmıyoruz, yasadışı zaten.*

- Bu müşteri bilgilerini pazarlama amaçlı kullanıyor musunuz? Bu amaçla kullanmak için müşterilere soruyor musunuz?

F.T. - *Pazarlama amaçlı kullanıyoruz. Müşterilere bunu sormuyoruz.*

4. Bankanızda hizmete ilişkin şikâyetlerin ve önerilerin çözüm süreci nasıl işlemektedir?

F.T. - *Şubemizde şikâyetlere anında çözüm bulmaya çalışıyoruz. Ya da müşteriler Halkbank çağrı merkezlerini arayarak şikâyetlerini dile getirebiliyorlar, müşteri temsilcileri bunları çözümlenmeye çalışıyor. Bu şekilde çözümlenemezse durumu Genel Müdürlüğe iletiyoruz.*

- Her şikâyet ve her öneri dikkate alınıyor mu?

F.T. - *Tüm şikâyetler dikkate alınıyor. Önerilerde göz önünde bulunduruluyor, ancak bunlar uygulamaya konabilecek nitelikteyse ve Genel Müdürlük değerlendirir ve izin verirse uygulamaya geçirilebiliyor. Devlet bankası olduğumuz için kararlar ve prosedürler daha çok Genel Müdürlük tarafından belirlenip, uygulanıyor.*

(Memnuniyet)

1. Bankanızın Müşteri İlişkileri Yönetiminin işleyişinden memnun musunuz? Kurguladığınız stratejiyle olanaklarınız karşıladığınız da MİY sizleri hedeflerinize taşıyabiliyor mu?

F.T. - *Son yıllarda daha fazla Memnunum. Çünkü bireysel bankacılık olarak Halkbank son zamanlarda daha atak olmaya başladı. Bu yüzden kurguladığımızı daha yakın olmaya başladı.*

2. Bankanızın birimlerarası iletişiminden memnun musunuz? İletişimin daha memnun edici olması için neler önerirsiniz?

F.T. - *Genelde memnunum. Bankamız sürekli yenilik yapmaya çalışıyor. Bunu tüm birimlerle olan toplantılarımızda paylaşıyoruz.*

3. Bankanız çalışan ve müşteri memnuniyeti için neler yapmaktadır? Bunların faydalı olduğunu düşünüyor musunuz? Diğer bankalardan farklılaşmak için yürütmekte olduğunuz ya da tasarladığınız çalışmalar var mı?

F.T. - *Müşteri memnuniyeti için müşteri odaklı olmaya çalışılıyor. Müşteri için ne yapılabilir diye düşünüyoruz. Herkesin isteği farklı olabiliyor. Örneğin kimi müşterilerimiz bankada işini hemen halledip gitmeyi tercih ederken, kimi müşterilerimiz de MİY temsilcileri ile sohbet ederek işlerini halletmeyi seviyorlar. Bizde bankanın yoğunluğuna ve zamanımıza göre müşterilerin bu isteklerini yerine getirmeye çalışıyoruz. Ancak emeklilerin maaş günleri gibi bankanın çok yoğun olduğu günlerde bunu çok fazla sağlayamıyoruz. Çalışanlar içinde eğitimlerimiz var. Çalışanlara mesleki eğitimler vererek onları geliştirmeye çalışıyoruz. Bankamızı diğer bankalardan farklılaştırmak için şu an yeni bir çalışmamız yok. Ancak bankamız özel bankalar kadar sürekli yenilikler yapmaya çalışıyor.*

Çalışan İçin Sorular ve Cevaplar:

Cevaplayan: Esra Ertürk (Bireysel Danışman)

(İletişim)

1. Bankanızda kurumsal iletişiminiz hangi kanallardan sağlanmaktadır?

E.E. - *Telefon ve mail ile sağlanmaktadır.*

2. Bankanızda çalışanların kurum ve müşteriyle ilişkilerinin sağlanması Müşteri İlişkileri Yönetimi mi, yoksa başka birim üzerinden mi sağlanmaktadır?

E.E. - *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve pazarlama bölümü ile sağlanıyor.*

3. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetimi sizi de kapsayan bir süreç midir? İş akışı ve iletişimde nasıl bir işlev yüklenmektedir?

E.E. - *Bizi de kapsayan bir süreçtir. Müşteriyle biz ilgileniyoruz, kredi verilmesi gibi konularda onlara yardımcı olmaya çalışıyoruz. Biz müşterileri memnun ettikçe onlarda bankamızdan memnun ayrılıyorlar, bu da bankamızın iyi anılmasını sağlıyor.*

4. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetimine ilişkin eğitim alıyor musunuz? Bu eğitimleri faydalı buluyor musunuz?

E.E. - *Eğitim alıyorum. Bu eğitimler kendimizi mesleki anlamda geliştirmemizi sağladığı için faydalı buluyorum.*

- Aldığınız eğitimler genel olarak hangi konular üzerineydi ve bu eğitimler ne kadar sürdü?

E.E. - *Ben iki senedir bu bankada çalışıyorum bu zamana kadar üç tane eğitim aldım. İlk aldığım eğitim on üç gün sürdü, diğer aldığım iki eğitim ikişer gün sürdü. Genel olarak temel bankacılık ve bankanın iç işlevleri üzerineydi.*

5. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetiminin sizin açınızdan temel işlevi nedir, kendinizi bu sürecin bir parçası olarak görüyor musunuz?

E.E. - *Müşteri İlişkileri Yönetimini bankanın temeli olarak görüyorum. Kendimi bu sürecin önemli bir parçası olarak görüyorum. Müşterilerle samimi iyi bir diyalog kurmamız müşterilerin bizi daha fazla tercih edebilmelerini sağlamaktadır.*

6. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetiminin daha işlevsel kullanılması için önerileriniz nelerdir?

E.E. - *Bankamız son zamanlarda daha fazla bireysel ve işlevsel olmaya başladı. İletişim, müşterilerle ve bizlerle diyalog daha iyi olmaya başladı. Bankamız daha önce kobi bankasıydı iletişim daha zayıftı. Şuan daha iyi, ancak bence daha da geliştirilmeli, bireysel ağ daha fazla güçlendirilmeli ve daha geniş kitlelere hitap edebilmeli.*

- Geniş kitlelere derken bunun içine kimler de girmeli?

E.E. - *Bankamız daha çok orta yaştaakilere ve emeklilere hitap etmektedir. Daha üst düzeydekilere ve gençlere de hitap edebilmesi yönünde yeniliklerde yapması gerekir.*

(Ürün ve Hizmet)

1. Üstleriniz ürünlerin Müşteri İlişkileri Yönetimi ile satışı için nasıl bir iletişim politikası izlemenizi istemektedir?

E.E. - *Mail, telefon ve yüzyüze görüştüğümüz zamanlarda müşterilerin işlerini kısa sürede halletmemizi, onların isteklerini yerine getirmemizi ve onları memnun etmemizi isterler. Ayrıca üst düzey müşterileri iş yerlerinde ziyaret ederek onlara yeni ürünleri tanıtmamızı isterler.*

- Müşteri ziyaretleriniz müşterileri her zaman mutlu etmekte midir?

E.E. - *Genelde memnun etmektedir. O an ürün pazarlanmasını istemeyen müşterilerimiz de daha sonra bize döneceklerini söyleyerek tanıtım broşürlerimizi almaktadırlar.*

2. Müşteri İlişkileri Yönetimini ile müşterilere hangi kanallardan, hangi ürünleri pazarlamaktasınız?

E.E. - *Genelde e- mail göndererek ürünleri tanıtırız. Sürekli ürünlerimizi kullanan müşterilerimizi de telefonla arayarak pazarlarız. Bu pazarladığımız ürünler sigorta, kredi çeşitleri, kredi kartlarıdır.*

3. Müşteri ile iletişim kurduğunuzda ürünlerin Müşteri İlişkileri Yönetimi ile satışı için nasıl bir süreç uygulanmaktadır? Buna ilişkin hangi birimler görev üstlenmektedir?

E.E. - *Öncelikle müşteri ihtiyaçları belirleniyor. Müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünler pazarlanmaya çalışılıyor. Bunda veri deposundaki bilgilerden faydalanıyoruz. Daha sonra müşteriler şubemize geldiklerinde ya da biz onlara ulaşarak ürünlerimizi tanıtıyoruz. Bunda MİY departmanı ve bunun içinde pazarlama bölümümüz görev üstlenmektedir.*

4. Ürünlerin satışı ve pazarlanmasında sizin etkiniz ne derece önemli olmaktadır?

E.E. - *Satış ve pazarlamada biz oldukça önemli bir yere sahibiz. Ürünün faydasını, özelliklerini biz anlatıyoruz. Reklâmları izleyerek ya da başka kişilerin tavsiyeleriyle gelen müşterilerimizle bizler iyi iletişim kurduğumuzda onlarda bankamızdan memnun oluyorlar. Bazen de bu sebeple ağızdan ağza pazarlama yaparak onlarda bizim bankamızın ürünlerini başka kişilere öneriyorlar. Bu da bankamızın imajını yükselten bir durum olmuş oluyor. İyi iletişim kurmadığımızda ise müşteriler memnun olmadıkları için banka imajımızı zedeleyebiliyorlar.*

5. Ürün ve hizmet şikâyetlerinin çözümü için neler yapıyorsunuz?

E.E. - *Bize gelen şikâyetleri önce biz kendimiz çözmeye çalışıyoruz. Kendimiz problemi çözemiyorsak durumu üstlerimize danışırız, yine çözülemiyorsa durumu Genel Müdürlüğe iletiriz.*

(Memnuniyet)

1. Kendinizi bu bankaya ait hissediyor musunuz?

E.E. - *Hissediyorum. Bu zamana kadar çok fazla banka mülahakatına girdim. Ancak bu bankanın bana kamu personeli olarak daha fazla iş güvencesi vermesi, bunun yanında bana değer vermeleri, bana yaklaşımlarının, tavırlarının değer*

verici olması, performansımın iyi olduğu zamanlarda da takdir görmem kendimi bu bankaya ait hissettiriyor.

2. Bankanız taleplerinizi yeterince karşılamakta mıdır? Bankanız size ne kadar güven vermektedir bunun için neler yapmaktadır?

E.E. - *Bankam devlet bankası olması sebebiyle bana iş güveni daha fazla veriyor. Taleplerimi banka imkânlarına göre karşılayabiliyor. Elbetteki yüksek maaş ve yüksek primimiz yok. Ama eldeki koşullarla memnun olmaya çalışıyoruz.*

3. Bankanızın sizinle olan iletişimi sizi memnun etmekte midir? Kendinizi bütünün bir parçası gibi hissediyor musunuz?

E.E. - *İletişimden genelde memnunum. Kendimi bütünün bir parçası olarak hissediyorum.*

- İletişimden daha memnun olmak için talebiniz var mı?

E.E. - *Bazı iletişim ve yönetim stratejilerinde bizim de fikirlerimizi sormaları ve bunları uygulamaya geçirmeleri beni memnun ederdi. Bunu sık sık yapmıyorlar.*

4. Bankanız sizi memnun etmek ve işe motivasyonunuzu sağlamak için neler yapmaktadır? Bankanızın sizi memnun etmesi için neler önerirsiniz?

E.E. - *Maaşımız zamanında ödeniyor. Sattığımız ürün başına ayrıca prim alıyoruz. Performansım iyi olduğunda takdir görüyorum.*

5. Bankanızdan memnun olmamanız Müşteri İlişkileri Yönetiminde müşterilerinize olan davranışlarınızı etkilemekte midir?

E.E. - *Çalışan olarak ne kadar memnunsak müşteriye bunu o kadar fazla yansıtıyoruz. İşimizi daha hevesli yapıyoruz. Bu durumda müşteriye daha iyi anlayabiliyor ve onların isteklerini mümkün olduğunca yerine getirebilmek için ekstra bir gayret sarfediyoruz.*

- Memnun olmadığımız zamanlarda ya da başka bir müşteriye kırgınsanız bunu diğer müşterilere yansıtıyor musunuz?

E.E. - *Memnun olmadığım zamanlarda elbette moralimiz bozuluyor ve gergin olabiliyoruz. Ama bunu müşteriye yansıtılmaya çalışıyoruz. Başka müşteriye kırgınsak bu durumda da diğer müşteriye belli etmemeye çalışıyoruz.*

6. Müşterilerinizi memnun edebilmek için siz neler yapıyorsunuz?

E.E. - *Müşteriye güler yüz ve ilgi gösteriyorum.*

Müşteri İçin Sorular ve Cevaplar:

Cevaplayan: Mehmet Yılmaz (Mühendis)

(İletişim)

1. Bu bankayı tercih etme nedenleriniz nelerdir?

M.Y. - *Yaşımın orta yaş olması dolayısıyla devlet bankası ve güvencenin tam olması tercih nedenimdir.*

2. Bankanızla iletişimi en çok hangi kanallarla ve ne sıklıkla kuruyorsunuz?

M.Y. - *%80 düzeyinde bireysel hizmet yapan elemanlarla görüşüyorum geri kalan kısmını ise yani %20'lik kısmını ise cep telefonu ile hallediyorum. Ayda bir ve ya iki defa da ortalama görüşme yapıyorum.*

3. Müşteri İlişkileri Yönetimi departmanı sizce nedir? İşlevi nedir?

M.Y. - *Müşteri İlişkileri Yönetimi departmanı her çeşit kişisel kredi, mevduat, kredi kartı, sigorta ve bankanın pazarladığı her nevi ürünün tanıtıldığı ve bu ürünlerin işlevlerinin neler olduğunun görüşüldüğü bölümdür.*

4. Bankanızın çalışanlarıyla iletişiminizi nasıl tanımlarsınız? Sorunların çözümünde iletişim kurduğunuz ilk kişi problemi çözebiliyor mu? Yoksa sürekli bir muhatap arama durumunda kalıyor musunuz?

M.Y. - *Görüştiğim elemanlar yetişmiş eleman olduklarından oldukça iyiler. Genellikle problemlerimi bireysel hizmet veren elemanlar çözüyor. Bazı durumlarda örneğin artı faiz artırım oranları konusunda hazineye ve Genel Müdürlüğe de danışılıyor. Bundan da memnunum.*

5. Bankanızda Müşteri İlişkileri Yönetiminin daha işlevsel kullanılması için önerileriniz nelerdir?

M.Y. - *Daha geniş kadroların bulundurulması ve deneyimli elemanların kadrolarda yer alması yararlı olacaktır.*

- Yani şuan ki banka elemanları yeterince deneyimli değil mi sizce?

M.Y. - *Şuan ki banka elemanları bana verilen eleman bilhassa ismini zikretmekte de yarar görüyorum Filiz hanım oldukça deneyimli fakat daha alt kadroların yapılanması ve geliştirilmesi yararlı olacaktır.*

(Ürün ve Hizmet)

1. Bankanız Müşteri İlişkileri Yönetimini ile size en çok hangi kanallardan ulaşmaktadır?

M.Y. - *En çok cep telefonu kanalı ile ulaşmakta olup zaman zamanda ben bankaya gidip elemanlarla görüşüyorum.*

2. Bankanızın Müşteri İlişkileri Yönetiminden size ürün pazarlaması amacıyla ulaşması sizi memnun etmekte midir?

M.Y. - *Zaman zaman hatta genellikle memnun etmekte olup, ancak pazarlamacıların yeni ürün pazarlaması, kredi kartı ve ya bireysel sigorta konularında fazla ısrarcı olmaları rahatsızlık vermektedir.*

3. Bankanızın sunduğu hizmet ve ürünleri “kaliteli” olarak nitelendirebilir miyiz?

Kaliteden ne anlamalıyız?

M.Y. - *Tam olarak kalitelidir diyemem. Kalite denilince en başta iletişim ve teknolojinin çok ileri olması, otomasyona geçilmiş olması benim için çok önemlidir. Ürünün bana uygun olup olmadığı, ürünün tam olarak tanıtılması ve beklentilerime ne anlamda ne kadar cevap verdiği ve bana ne kazandıracığı önemlidir.*

4. Bankanızın Müşteri İlişkileri Yönetimini ile pazarladığı ürünler sizin taleplerinize uygun olabilecek ürünler midir? Sizinle ilgili olmayan ürünler de pazarlanabiliyor mu?

M.Y. - *Tam olarak istediğim ürünler değil. Benimle ilgili olmayan ürünlerin zaten bana pazarlanması söz konusu olamaz. Örneğin Halkbank'ın sunduğu ürünler arasında türev ürünler çok zayıf olup, opsiyon işlemleri henüz yapılamamaktadır. Opsiyon yani vadeli döviz put ve call işlemleri yani dövizle ilgili Türk Lirası ve dövizle call olarak satışı bünyesinde mevcut değildir.onun haricinde sigortacılık ve kredi kartı pazarlaması yapılıyor, bunlarda zaten her bankada olan işlemler.*

5. Bankanız Müşteri İlişkileri Yönetimini ile size hangi kanallardan hangi ürünleri pazarlamaktadır?

M.Y. - *Daha ziyade yüzyüze geldiğimiz zamanlar bilgi verilmekte olup, cep telefonuma mesajlar gönderilmektedir. Sigorta, kredi kartı, bireysel kredi tüm ürünler pazarlanmaktadır.*

(Memnuniyet)

1. Bankanızdan neler talep ediyorsunuz ve bu taleplerin ne kadar karşılanmaktadır?

M.Y. - *Daha ziyade mevduat müşterisi olduğum için bankanın faiz politikası beni ilgilendirmektedir. Şu sırada merkez bankasının gecelik faiz oranları %6.5, yedi günlük repo işlemlerinde uyguladığı faiz oranları ise %9 ila %10.5 arasında*

değişmektedir. Halkbank devlet bankası olması sebebiyle bu oranları %9.5 civarında tutmaktadır. Dolayısıyla bu oranların arttırılması talep etmekteyim.

2. Şikâyetlerinize zamanında geri dönüş ve çözüm sağlanıyor mu?

M.Y. - *Mümkün olduğunca karşılıklı olarak iletişimle sağlıyorum. Ama zaman zaman da sağlanamıyor. Ama bunlara katlanmak zorundayım. Çünkü bir devlet bankasıyla anca bu kadarı oluyor.*

3. Bankanızın müşteriye ulaşım kanallarını kullanımını nasıl değerlendiriyorsunuz?

M.Y. - *Normal olarak değerlendiriyorum. Daha fazla bir beklentim yok.*

4. Bankanızdan yeterli konforu elde ediyor musunuz?

M.Y. - *Evet normal olarak elde ediyorum. Fakat devlet bankasında fazla konfor aranmaz. En büyük garantinin konfor olduğunu düşünüyorum. Çünkü mevduatıma garanti vermesi benim için yeterlidir. Promosyon ve hediye beklenmez.*

5. Bankanızda öncelikli konumda olduğunuzu düşünüyor musunuz? Size ait değerlerin sorumluluğunu üstleniyor mu?

M.Y. - *Evet konumumdan memnunum. Öncelikli konumdayım. Bana ait değerlerin sorumluluğunu tam olarak üstleniyorlar. Çünkü bu sebepten devlet bankasını tercih ediyorum.*

6. Banka çalışanlarının sizinle kurdukları iletişimden memnun musunuz?

M.Y. - *Oldukça memnunum ancak özel bankalar seviyesinde değil. Kendilerini biraz daha geliştirmeleri gerekmektedir.*

7. Bankanızın sizi memnun etmesi için neler önerirsiniz?

M.Y. - *Devlet bankası olmasına rağmen bir özel banka kadar örneğin Garanti, Akbank, Denizbank seviyesinde iletişim, türev ürünleri ve yaklaşımın sağlanmasını öneririm.*

EK 2: Kredi Kartı Başvuru Formu Örneği

Aşağıdaki formdan alınan bilgiler MİY için veri deposuna gönderilmektedir.

İMZA KARTONU		KİMLİK BİLGİLERİ		KİŞİSEL VE MESLEKİ BİLGİLER	
Asıl Kart Sahibi		Mevcut Müşteriniz misiniz? Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>		İl: <input type="text"/>	
Adınız: <input type="text"/>		Şube Adı: <input type="text"/>		Ülke: <input type="text"/> Türkiye <input type="checkbox"/> Diğer: <input type="text"/> Posta Kodu: <input type="text"/>	
İkinci Adınız: <input type="text"/>		Hesap No: <input type="text"/>		Ev Telefonu: <input type="text"/>	
Soyadınız: <input type="text"/>		Bakım Eden Kart No: <input type="text"/>		Çap Telefonu: <input type="text"/>	
Hesap No: <input type="text"/>		Adınız: <input type="text"/>		Acil Durumlarda Aranacak Kişi:	
Tarih: <input type="text"/>		İkinci Adınız: <input type="text"/>		Adı: <input type="text"/>	
İmza <input type="text"/>		Soyadınız: <input type="text"/>		Soyadı: <input type="text"/>	
İmza <input type="text"/>		Medeni Durumunuz: Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/>		Ev / Çap Telefonu: <input type="text"/>	
		Cinsiyetiniz: Bay <input type="checkbox"/> Bayan <input type="checkbox"/>		Orduya Girmiş Ev: <input type="checkbox"/> Size Ait: <input type="checkbox"/> Kira: <input type="checkbox"/> Ailenize Ait: <input type="checkbox"/> Lojman <input type="checkbox"/>	
		Doğum Tarihiniz: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> Doğum İl Kodu: <input type="text"/>		Kira İse Aylık Kira: <input type="text"/> TL	
		Doğum Yerinizi: <input type="text"/>		Bu adreste Oturma Süreniz: Yıl <input type="text"/> Ay <input type="text"/>	
		Kimlik Türü: Nüfus Cüzdanı <input type="checkbox"/> Sürücü Belgesi <input type="checkbox"/> Pasaport <input type="checkbox"/>		KİŞİSEL VE MESLEKİ BİLGİLER	
		Nüfus Cüzdanı Seri No: <input type="text"/> Sıra No: <input type="text"/>		Eğitim Durumu: İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/>	
		Sürücü Belgesi No: <input type="text"/>		Yükseköğretim: Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans ve Üstü <input type="checkbox"/>	
		Pasaport No: <input type="text"/>		Çalışma Şekli: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> 02 Serbest <input type="checkbox"/> 03 Part Time <input type="checkbox"/> 04 Yan Gelir Sahibi <input type="checkbox"/> 05 Kazanç <input type="checkbox"/> 07 Ev Hanımı/Öğrenci <input type="checkbox"/> 09 Emekli <input type="checkbox"/> 10 İşsiz <input type="checkbox"/> 08 Tarım <input type="checkbox"/> 10 İşsiz <input type="checkbox"/> 10 İşsiz <input type="checkbox"/>	
		Uyruğunuz: T.C. <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>		İşyerinizin Adı: <input type="text"/>	
		Babasının Adı: <input type="text"/>		İşyerinizin Faaliyet Konusu: (Lütfen kapakta yer alan kodlardan uygun olanı seçerek doldurunuz.)	
		Anneminin Adı: <input type="text"/>		İşyerinizdeki Unvanınız: (Lütfen kapakta yer alan kodlardan uygun olanı seçerek doldurunuz.)	
		Anneminin Kızlık Soyadı: <input type="text"/>		İşyeri Adresiniz: <input type="text"/>	
		T.C. Kimlik No: <input type="text"/>		Cadde / Sokak Adı: <input type="text"/>	
		EV ADRESİ BİLGİLERİ		Mahalle/Köy Adı: <input type="text"/>	
		Cadde / Sokak Adı: <input type="text"/>		Detay Bilgiler: <input type="text"/>	
		Mahalle/Köy Adı: <input type="text"/>		İlçe: <input type="text"/>	
		Detay Bilgiler: <input type="text"/>		İl: <input type="text"/>	
		İlçe: <input type="text"/>			

MALİ BİLGİLER / DİĞER BİLGİLER		KARTINIZ İLE İLGİLİ BİLGİLER		GÖRÜŞ	
Ülke: <input type="text"/> Türkiye <input type="checkbox"/> Diğer: <input type="text"/> Posta Kodu: <input type="text"/>		Kartınızın Bonus Trinko almasını ister misiniz? EVET <input type="checkbox"/> HAYIR <input type="checkbox"/>		Lütfen görüş belirtmek isterseniz işaretleyiniz.	
İş Telefonu: <input type="text"/>		Bonus Trinko ile 35 TL ve altı işlemlerinizi gişre ve imzaya gerek kalmadan hız, güvenli ve kolayca yapabilirsiniz. Bonus Trinko özelliği için kart ücreti dışında 10 TL ücret alınmaktadır.			
Dahil: <input type="text"/> Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz: Yıl <input type="text"/> Ay <input type="text"/>		Tercih Ettiğiniz Hesap Kesim Haftası: 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/>			
MALİ BİLGİLER / DİĞER BİLGİLER		Kart borcunuzun hesabınızdan otomatik ödeme yolu ile son ödeme tarihinde tahsil edilmesini ister misiniz? Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>			
Sizin Aylık Net Geliriniz: <input type="text"/> TL		Otomatik Ödeme Tutarınız: Asgari Tutar <input type="checkbox"/> Borcun Tamamı <input type="checkbox"/>			
Eşinizin Aylık Net Geliri: <input type="text"/> TL		Yurtiçi Harcamalar için Taksit Seçimine Erişim Tipi: TL <input type="checkbox"/> USD <input type="checkbox"/>			
Diğer Aylık Gelirleriniz: <input type="text"/> TL		Ekstreliniz Gönderilmesini İsteddiğiniz Adres: Ev <input type="checkbox"/> İş <input type="checkbox"/> E-Posta <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>			
Sahip Olduğunuz Diğer Kredi Kartı Adedi: <input type="text"/>		Kartınızın Gönderilmesini İsteddiğiniz Adres: Ev <input type="checkbox"/> İş <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>			
Eşinizin Çalışma Şekli: Ücretli <input type="checkbox"/> Serbest Meslek <input type="checkbox"/> Yan Gelir Sahibi <input type="checkbox"/>		Diğer Adres İçin Lütfen Belirtiniz: <input type="text"/>			
Öğrenci <input type="checkbox"/> Part-Time <input type="checkbox"/> Ev Hanımı <input type="checkbox"/> Emekli <input type="checkbox"/>		Ekstre Dil Seçimi: Türkçe <input type="checkbox"/> İngilizce <input type="checkbox"/>			
Çocuğunuz Varsa Sayısı: <input type="text"/>		Ekstreliniz Gönderilmesini İsteddiğiniz E-Posta Adresinizi: <input type="text"/>			
BU BÖLÜM BANKA TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR.		Ekstreliniz Faks Numarası: <input type="text"/>			
Müşteri Danışmanı Kodu: <input type="text"/>		KART TESLİM BİLGİLERİ			
Müşteri Kazanım Kanalı: Şube <input type="checkbox"/> Direkt Satış <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>		Kartın Teslim Edileceği Gün: <input type="text"/>			
Kanal Kodu: <input type="text"/>		Hafta İçi <input type="checkbox"/> Hafta Sonu <input type="checkbox"/>			
Kampanya Kodu: <input type="text"/>		09.00 - 13.00 <input type="checkbox"/> 09.00 - 13.00 <input type="checkbox"/>			
Logo Kart: <input type="text"/> Logo Kodu: <input type="text"/>		13.00 - 18.00 <input type="checkbox"/> 13.00 - 18.00 <input type="checkbox"/>			
Limit: <input type="text"/> TL		18.00 - 21.00 <input type="checkbox"/>			
Müşteri Tipi: P <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		Sizin ve birinci derece yakınlarınız dışında kartınızın teslim edilmesini istediğiniz kişi: <input type="text"/>			
1 030001 481484		Adı: <input type="text"/>		Şube Müdürü İmzası: <input type="text"/>	
		Soyadı: <input type="text"/>			
		Ev / Çap Telefonu: <input type="text"/>			

EK: 3 Denizbank Broşür'le Tanıtım ve Görsel İmaj Örnekleri

BİREYSEL BANKACILIK

Bankacılara hayat Deniz'de güzel.

Bankacı olmak hiç bu kadar avantajlı olmamıştı! Sadece bankacılara özel ürünler ve fırsatlar Bankacıların Bankası Deniz'de.

DenizBank

www.denizbank.com | 444 0 800

BİREYSEL BANKACILIK

Kredi kartı avansından Kurtaran Hesap Deniz'de

KURTARAN yaz. boşluk bırak, T.C. Kimlik No'nun 3280'e gönder.

DenizBank

www.denizbank.com | 444 0 800

EMEKLİLİK

İşsizlik durumunda iş bizlik!

Kurtaran İşsizlik Sigortası

Kurtaran Kredi Kartı Sigortası

"İşsiz kalırsam nasıl ederim, nasıl ederim" diye düşünmeğin. Kurtaran İşsizlik Sigortası ile sizi bu deritten kurtarıyoruz.

DenizEmeklilik

www.denizemeklilik.com.tr | 444 1 369

Deniz'de kiracı da rahat ev sahibi de...

Hem kiracıya hem ev sahibine taşınma ve ödeme süreçlerinde en avantajlı hizmetler, Deniz'in sunduğu Mutlu Kiracı ve Mutlu Ev Sahibi Paketlerinde.

DenizBank

İşte Düşüş Kredi...

66 ay vade, 6 ay öteleme ya da 0,66 faiz oranı!

DenizBank

Artık Miles & More ile yurtiçi uçuşlarınızda da mil kazanıyorsunuz!

İzmir için MMKART yazın 3280'e gönderin

Miles & More

Miles & More kredi kartına 3000 mil hoş geldin hediyesi!

Partner of Miles & More Lufthansa

DenizBank

www.denizbank.com | 444 0 800

EK: 4 Halkbank Broşür'le Tanıtım ve Görsel İmaj Örnekleri

**2010 Kültür Başkenti
İstanbul'a özel
İSTANBUL
2010
TURİZM
KREDİSİ**

İstanbul'da tarihi yarımada merkez olmak üzere Fatih, Etiler, Beşiktaş, Beşiktaş, Sisli, Kadıköy ve Üsküdar ilçelerinde faaliyet gösteren, beş yıldızlı oteller hariç, Turizm İşletmelerine yenileme kredisi Halkbank'ta.

Kalkınma **HALKBANK**
Ünvan: Türkiye'nin Bankası

**Emeklilere gönül borcumuz
Gülen Emekli
Kredisi**

Özel fiyatlarla
maaşınızın 10 katı kredi alın,
36 ayda ödeyin!

HALKBANK
Ünvan: Türkiye'nin Bankası

**EĞİTİM
SİĞORTASI**

BİRLİK HAYAT
Bir **HALKBANK** işletimidir.

Birikimli Vadesiz
Altın Mevduat Hesabı'yla
**altınınıza
>altın katın**

Birikimli Vadesiz Altın Mevduat Hesabı ile tasarruflarınızı karlı bir şekilde değerlendirme konularında uzmanlaşmış, 1-3 aylık dönemlerde halinde düzenli biçimde arttırır.

HALKBANK
Ünvan: Türkiye'nin Bankası

**İsteyin
Yeter**

**Size Özel Bankacılık
Bordo24**

Halkbank'ın Bordo24'lilere özel ayrıcalıklarla dolu dünyaya tanınmış!

HALKBANK
Ünvan: Türkiye'nin Bankası
www.halkbank.com.tr

**Büyüyen
Çocuk Hesabı**

Hızla büyüyen çocuklara,
hızla büyüyen hesap!

HALKBANK
Ünvan: Türkiye'nin Bankası

ÖZGEÇMİŞ

İpek Sucu 1 Aralık 1985 İstanbul doğumludur. Haziran 2004’de Şeyh Şamil Süper Lisesini bitirmiştir. 2007 yılında Deha Menkul Kıymetler aracı kurumunda sermaye piyasası üzerine staj yapmıştır. Temmuz 2008’de Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. 2008’de “Bankacılıkta Hizmet Kalitesi” üzerine bitirme projesi hazırlamıştır. Şubat 2009 – Temmuz 2010 arasında Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesinde Pazarlama İletişimi Bölümünde Yüksek Lisans öğrenimini sürdürmüştür.