



**GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM
YAKLAŞIMLARI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA**

Yasemin ULUSOY

**Eylül 2008
DENİZLİ**

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM
YAKLAŞIMLARI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA

Yasemin ULUSOY

Danışman: Yrd. Doç. Dr Esin BARUTÇU

Eylül 2008

DENİZLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Yasemin ULUSOY tarafından Yrd.Doç.Dr. Esin BARUTÇU yönetiminde hazırlanan “**Günümüz İşletmelerinde Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımları Ve Müşteri Memnuniyetine İlişkin Bir Araştırma**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 26.09.2008 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Muhammet KÖSEÇİK

Jüri Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU

Jüri Üyesi (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 23.12.2008 tarih ve 18/01 ... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet MEDER
Müdür


TEŞEKKÜR

Öncelikle Yüksek Lisans derslerime girerek hem kişisel gelişimime hem de kariyerime destek olan başta tez hocam Yrd. Doç. Dr. Esin BARUTÇU olmak üzere diğer hocalarıma içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazım süresince bana manevi desteğini esirgemeyen iş hayatıyla eğitim hayatımı beraber götürmemde yardımcı olan ve her zaman dostluğunu gösteren çalışma arkadaşlarıma ve tezimin yazımı sırasında her zaman yanımda olan ve sıkıntılarımı paylaşan arkadaşlarım Mehmet ERÇELİK ve Alev ULUSOY'a sağladıkları katkılarından dolayı teşekkür ederim.

En önemlisi bugünlere gelmemi sağlayan tüm yaşamım boyunca hayatımın her anında yanımda olan, desteklerini ve sevgilerini asla esirgemeyen annem Nuriye ULUSOY, babam Mehmet ULUSOY, abim Dr. Yasin ULUSOY'a ve varlığıyla beni her zaman mutlu eden yeğenim Nursu ULUSOY'a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Bu tezin, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmaların yapılması ve bulguların analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza : 
Öğrencinin Adı ve Soyadı : YASEMİN ULUSOY

ÖZET**GÜNÜMÜZ İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM
YAKLAŞIMLARI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA**

Ulusoy, Yasemin
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Esin Barutçu

Eylül 2008, 137 Sayfa

Günümüz koşullarında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek, çağın gerisinde kalmamak ve kârlılıklarını artırabilmek için, müşteri memnuniyeti konusuna her geçen gün daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Müşterilerini iyi tanıyan, onların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak kaliteli hizmet sunabilen işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayacaklardır. Bu durum işletmeleri müşteri memnuniyetinin ölçülmesi çalışmalarına yöneltmiştir.

Rekabetin giderek kızıştığı bir ortamda bankalar açısından güçlü olmanın tek yolu ise yapılan araştırmanın sonucunda görüldüğü gibi sunulan hizmetin niteliğini iyileştirmek veya rakiplerin sunduğu hizmete göre farklılaşmayı kabul etmekten geçmektedir.

Bu nedenle çalışmada önce müşteri tanımlaması yapılmış, müşteri önemindeki gelişmelerle ortaya çıkan müşteri bağlılığı yaratmak, ilişkisel pazarlama, müşteri odaklılık ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi kavramlar incelenmiştir. Daha sonra müşteri memnuniyeti ve bunun ölçülmesi konusuna değinilmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde, Ziraat Bankası'nın Denizli şubesi müşterilerinin memnuniyetinin ölçülmesine yönelik çalışılmıştır. Veri toplamada anket tekniği kullanılmış, yapılan analizler sonrasında müşterilerin demografik ve sosyo-ekonomik özellikleri ile ilgili bilgiler, banka ile ilgili genel bilgiler ve memnuniyet tanımlayıcı değişkenlere ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Analiz sonuçları yorumlanmış ve yaş değişkeninin memnuniyet tanımlayıcı değişkenler ile ilişkisinin fazla olduğu belirlenmiştir. Ayrıca genel olarak müşterilerin banka ile çalışmaktan memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca bankanın müşteri memnuniyetini daha da artırması yönünde öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Müşteri, Müşteri Odaklılık, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti

ABSTRACT**CUSTOMER ORIENTED MANAGEMENT
APPROACHES IN ORGANIZATIONS TODAY
AND A RESEARCH ON CUSTOMER SATISFACTION**

Ulusoy , Yasemin
M. Sc. Thesis in Business Administration
Advisor : Ass. Prof. Dr. Esin Barutçu
September 2008, 137 Page

In today's circumstances, in order to survive, to keep up with the pace of our age, and to increase profitability, firms pay more attention to customer satisfaction. Firms that know who their customers are, that provide quality services by meeting the needs and expectations of their customers should have competitive advantages. This circumstances, in response, have made firms to begin measuring customer satisfaction.

The only way for firms to stand strong in this increasingly competitive environment is to improve the quality of service provided and differentiate it from those of customers.

Accordingly, in this study, first the definition of customer is given and explanations of concepts like creating customer loyalty depending on increases in customer importance, relationship marketing, customer orientation and customer relationship management is investigated in detail. The next section consists of customer satisfaction and the measurement of customer satisfaction. In the application, satisfaction of customers of bank Ziraat's Denizli branch is measured. A survey is conducted for data collection using the survey data, information on demographical and socio-economical characteristics of the customers, general information about the bank and information on variables that define satisfaction is obtained. When the findings of the analysis were interpreted, it is found that the age variable has a significant relation with the variables that define satisfaction. Also, generally customers are satisfied to work with this bank. Some recommendations on how the bank could increase its customer's satisfaction is given in detail in the final section.

Key Words: Customer, Customer Orientation, Customer Relationship Management, Customer Satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
KISALTMALAR DİZİNİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM MÜŞTERİ KAVRAMI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA MÜŞTERİ KAVRAMININ YERİ VE ÖNEMİ

1.1 MÜŞTERİ KAVRAMI	5
1.1.1 Müşterinin Tanımı	5
1.1.1.1 İç Müşteri	7
1.1.1.2 Dış Müşteri	10
1.1.2 Müşteri Değeri	11
1.1.3 Müşteri Sadakati	13
1.1.3.1 Müşteri Sadakatının Etkileri	16
1.1.3.2 Müşteri Sadakatının Sağlanması	17
1.2 YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA MÜŞTERİ KAVRAMININ YERİ VE ÖNEMİ	18
1.2.1 Klasik Yönetim Yaklaşımları	19
1.2.1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımları	19
1.2.1.2 Yönetim Süreci Yaklaşımları	20
1.2.1.3 Bürokrasi Yaklaşımı	22
1.2.2 Davranışsal Yönetim	24
1.2.3 Modern Organizasyon Teorisi	25
1.2.3.1 Sistem Yaklaşımı	25
1.2.3.2 Durumsallık Yaklaşımı	27
1.2.4 Modern Sonrası Çağdaş ve Güncel Kavramlar	28
1.2.4.1 Toplam Kalite Yönetimi	28
1.2.4.2 Öğrenen Örgütler	31
1.2.4.3 Değişim Mühendisliği	33
1.2.4.4 Bilgi Yönetimi	36

İKİNCİ BÖLÜM
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ,
MÜŞTERİ ODAKLILIK VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

2.1 MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	40
2.1.1 Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Gelişimi	42
2.1.2 Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları	45
2.1.3 Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci	51
2.1.3.1 Hazırlık Aşaması	51
2.1.3.2 Planlama Aşaması	53
2.1.3.3 Tasarım Aşaması	54
2.2 MÜŞTERİ ODAKLILIK	56
2.2.1 Müşteri Odaklılık Kavramı	56
2.2.2 Müşteri Odaklı Kültür Yaratmak	58
2.2.3 Müşteri Odaklılık Süreci	60
2.2.3.1 Yönetimin Kararlılığı	61
2.2.3.2 Pazarlama Araştırması	62
2.2.3.3 Eğitim	63
2.2.3.4 Kıyaslama ve Standartların Oluşturulması	64
2.2.3.5 Katılımcı Yönetim	66
2.2.3.6 Teknolojik Destek	67
2.2.3.7 Çalışanların Tanınması ve Ödüllendirilmesi	68
2.2.4 Müşteri Odaklılıkta İnsan Kaynakları Yönetimi	69
2.2.5 Müşteri Odaklı Yönetimde Liderlik	70
2.2.6 Bankacılık Sektöründe Müşteri Odaklılık	71
2.2.7 Bankacılıkta Müşteri Odaklı Yönetimin Amaçları	73
2.2.8 Müşteri Odaklı Şirketler	74
2.2.9 Şirketlerin Uygulamada Müşteri İle İlgili Yanlılıkları.....	78
2.3 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	79
2.3.1 Müşteri Memnuniyeti Unsurları	82
2.3.2 Müşteri Tatmini	84
2.3.3 Müşteri Kaybı Ve Maliyeti	88
2.3.4 Müşteriyi Elde Tutmanın Değeri	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BİREYSEL BANKACILIK HİZMETLERİNDEN
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN
ÖLÇÜLMESİ VE BİR UYGULAMA

3.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	90
3.2 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	91
3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE MODELİ	92
3.4 BULGULAR	93
SONUÇ VE ÖNERİLER	117
KAYNAKÇA.....	123
EKLER	131
ÖZGEÇMİŞ	137

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Şekil 1.1. Pazarlamada Üçlü Etkileşim	7
Şekil 1.2. Müşteri Sadakat Merdiveni	15
Şekil 2.1. Müşteri Odaklı İşletme.....	59
Şekil 2.2. Müşteri Odaklılık Süreci.....	61
Şekil 4.3. Kano' nun Müşteri Tatmini Modeli	84

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1 Müşteri Odaklı İşletmecilik Yaklaşımı	58
Tablo 2.2 Müşteri Gereksinimlerini Karşılama İçin Gerekli Bilgiler ve Elde Edileceği Kaynaklar	87
Tablo 3.1 Ankete Katılan Müşterilerin Cinsiyet Dağılımları.....	93
Tablo 3.2 Ankete Katılan Müşterilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	94
Tablo 3.3 Ankete Katılan Müşterilerin Öğrenim Düzeyi	94
Tablo 3.4 Ankete Katılan Müşterilerin Gelir Düzeyleri.....	95
Tablo 3.5 Ankete Katılan Müşterilerin Mesleklere Göre Dağılımları	96
Tablo 3.6 Ankete Katılan Müşterilerin Başka Bankalarla Çalışıp Çalışmadığı...	97
Tablo 3.7 Ankete Katılan Müşterilerin Çalıştıkları Diğer Bankalar	97
Tablo 3.8 Ankete Katılan Müşterilerin Banka ile Çalışma Süreleri	99
Tablo 3.9 Ankete Katılan Müşterilerin Aylık Ortalama İşlem Sayısı	99
Tablo 3.10 Ankete Katılan Müşterilerin Bankayı Tavsiye Etme Dağılımı.....	100
Tablo 3.11 Ankete Katılan Müşterilerin Bankayı Tercih Etme Nedenleri	100
Tablo 3.12 Ankete Katılan Müşterilerin Memnuniyet Dereceleri	101
Tablo 3.13 Ankete Katılan Müşterilerin Banka İmajı Hakkındaki Düşünceleri ..	102
Tablo 3.14 Ankete Katılan Müşterilerin İnternet Bankacılığından Yararlanma Durumları	102
Tablo 3.15 İnternet Bankacılığı Kullananların Memnuniyet Dereceleri	102
Tablo 3.16 Ankete Katılan Müşterilerin Telefon Bankacılığı Hizmetlerinden Yararlanma Durumu.....	103
Tablo 3.17 Telefon Bankacılığını Kullanan Müşterilerin Memnuniyet Dereceleri	103
Tablo 3.18 Ankete Katılan Müşterilerin ATM Kullanma Durumları	103
Tablo 3.19 ATM Kullanan Müşterilerin Memnuniyet Dereceleri	104
Tablo 3.20 Ankete Katılan Müşterilerin Hizmet Kalitesi Hakkındaki Düşünceleri.....	104
Tablo 3.21 Ankete Katılan Müşterilerin Personel Hakkındaki Düşünceleri	105
Tablo 3.22 Ankete Katılan Müşterilerin Şube Hakkındaki Düşünceleri	106
Tablo 3.23 Değişkenler Arasındaki Ki-Kare Bağımsızlık Testleri	106

KISALTMALAR DİZİNİ

ATM	Automatic Teller Machine
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
USA	United States Of America
VD	Ve Diğerleri
Vol	Volume
Y.Y	Yüzyıl

GİRİŞ

Günümüzde gittikçe yaygınlaşan çağdaş yönetim anlayışları, bir yandan işletmelerin rekabet gücünü artırırken diğer yandan kişilerin oluşturduğu topluluğa katkı sağlamaktadır. Çağdaş yönetim anlayışlarına işletmelerin yönelmesinin en büyük nedenlerinden birisi de küreselleşmeyle birlikte rekabetin yoğunlaşmasıdır.

Toplam kalite yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklı yönetim gibi müşteri memnuniyetini geliştirmeye yönelik çalışmaları doğru uygulayan işletmeler rakiplerine göre hem kalite hem de maliyet açısından avantaj sağlayarak pazardaki paylarını artırmaktadırlar. Günümüzün başarılı işletmeleri incelendiği zaman başarılı olmalarında ki temel faktörün üretim gücünden daha çok, müşteriye verdikleri değer olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu uygulamaların odak noktasının müşteri olduğu görülmekte ve başarısız olan işletmelerin ise müşteri odaklılıktan uzaklaştıkları görülmektedir. Bu durum, işletmelerin müşteri odaklılık konusuna daha fazla ağırlık vererek müşteri odaklılığa yönelik uygulamaları bir zorunluluk haline getirmektedir. Müşterisini memnun eden işletmeler, müşteri istek ve gereksinimlerini sağlayan işletmelerdir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında en önemli faktörlerden birisi de müşteri odaklılıktır ki; çağdaş yönetim yaklaşımları incelendiği zaman müşteri odaklılığın mutlaka bu yaklaşımların içinde yer aldığı görülmektedir. Ancak bu yöntemlerin içinde müşteri odaklılık çoğu zaman gereken önemi kazanamamaktadır.

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı zor bir görev bulunmaktadır. Bu görev müşteriyi memnun edip, müşteride işletme ile yeniden alışveriş yapma isteği uyandırma ve böylece müşteriyi elde tutabilmektir. Günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin tümü müşteri sayılarını arttırmak isterler. Yeni müşterilerin kazanılması amacıyla piyasa payını arttırmanın ve yeni pazarlara yönelmenin işletmeler açısından yüksek harcamalara neden olacağı düşünülecek olursa mevcut müşterilerin memnuniyet düzeylerini arttırarak bağlılıklarını sağlamak, yeni müşteri kazanmaktan daha düşük maliyetli olacaktır.

Bu açıklamalardan yola çıkarak, tez üç ana bölümden oluşmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde; müşteri kavramından ve yönetim bilimindeki gelişmelerden bahsedilmiş ve müşteri kavramı detaylarıyla incelenerek diğer bölümlerde anlatılan

konulara zemin hazırlanmış ve müşteriye verilen önemimin anlaşılması amaçlanmıştır. Sanayi devrimi sonrası işletmelerin üretim, yönetim ve pazarlama sistemlerinde büyük değişimler yaşanmıştır. Günlük yaşamdaki gelişmeler, doğal olarak iş yaşamını da etkilemiş ve belirli dönemler halinde çeşitli akımlar iş dünyasında kendilerine yer bulmuşlardır. İş dünyasında yaşanan gelişmeler bazı değer yargılarını da değiştirmiş ve ilk dönemlerde geri planda tutulan bazı unsurlar zaman içinde daha öncelikli unsurlar haline gelmiştir. Bu unsurların en başında ise müşteri kavramı gelmektedir.

Son yıllarda başarılı işletmelerde "en önemli varlık" olarak müşteriye doğru yönelim ve bu stratejinin benimsenmesi söz konusudur. Özellikle artan rekabet ortamında müşterisini iyi tanıyan, hızla değişebilen, müşteri isteklerine ve teknolojiye ayak uydurabilen, kalite ve satış sonrası hizmetleri ile rakiplerinden kendilerini ayırt etmeyi başaran işletmeler gelecekte de yaşayan işletmeler olacaklardır.

Ayrıca ilk bölümde müşteri kavramı ile birlikte geçmişten günümüze kadar yönetim alanında ki gelişmelerden ve o dönemlere ait müşteri odaklı çalışmaların var olup olmadığına yönelik tespitte bulunulmaya çalışılmıştır. İnsanların beraber iş yapmaya başladıkları günden beri var olan yönetim kavramı yakın geçmişten itibaren sistematik hale getirilmeye başlamıştır. Bu sistemleştirme insanların yönetime bakış açılarını değiştirmiş ve yeni yönetim teknikleri gelişmeye başlamıştır. Her geçen gün yönetim bilimindeki gelişme daha fazla ivme kazanarak artmaya devam etmektedir. Her iş alanında yönetimden bahsedilir hale gelmiştir. Özellikle ekonomik alanda rekabet edebilme gücünü elinde tutmak isteyen ticari işletmeler durum üstünlüğü sağlayabilmek için özellikle yönetim tekniklerine daha fazla ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu nedenle klasik yönetim anlayışından günümüze kadar geçen süre içerisinde yönetim bilimindeki gelişmeleri ortaya koymaya ve bu gelişmelerin temel esaslarını ortaya koyarak yönetim anlayışındaki düşünce değişikliği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyetinden bahsedilmiştir. İlk olarak müşteri ilişkileri kavramı, müşteri ilişkileri yönetiminin tarihçesi, nasıl uygulandığı, yararları gibi konular incelenmiş ve bölümün sonunda müşteri ilişkileri yönetiminin başarısını etkileyen kritik başarı

faktörleri ele alınmıştır. Bu faktörler, işletme içinden kaynaklanan iç faktörler ve işletme çevresinden kaynaklanan dış faktörler olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Bu çalışmada işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi projelerinde başarılı olabilmeleri için göz önünde bulundurmaları gereken kritik başarı faktörlerinin saptanması amaçlanmıştır. Müşterilerin artan önemi işletmeler içinde yeni uzmanlık alanları ve bu alanların yönetilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu bağlamda müşteriler ile olan ilişkilerin plan ve programlı olabilmesi ve belirli bir disiplin içinde yönetilebilmesi amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Kavram olarak köklü bir geçmişe sahip olmayan ancak ticaret ilişkilerinin başlangıcından beri kullanılan bu kavram işletmelerin müşteriyle olan bağlarını güçlendirmeyi ve müşterinin işletmeye olan sadakatini korumak amacıyla kullanılmıştır.

Ancak yakın geçmişte bu ilişkileri kurmak amacıyla yola çıkan işletmelerin uygulamada karşılaştıkları bazı zorluklardan dolayı başarılı olamadıkları ve bu yöntemin kullanılması sırasında göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörlerin olduğu saptanmıştır. Bu faktörlerin neler olduğunun bilinmesi işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi projelerinde başarı oranlarını artıracaktır. Ayrıca bu bölümde pazarlama kavramının geçirdiği evreler ve müşteri ilişkileri yönetiminin iş dünyasının gündemine gelmesini sağlayan koşullar anlatılmış, müşteri ilişkileri yönetimine gelene kadar neler yaşandığı hakkında temel bilgilere yer verilmiştir. Aslında; günümüz iş dünyasının yaşamakta olduğu durum; kârlılığı artırmak için yeni müşteri ilişkileri yönetim yöntemleri ve yeni müşteri odaklı yönetim yaklaşımları ortaya çıkarmak ve bu yöntemleri verimli uygulama cabasıdır. Müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklılık iç içe konulardır ve sonrasında müşteri memnuniyeti konusu üzerine çalışılmıştır. Çünkü; hiçbir şey eskisi gibi değildir ve ürettiğini satan ve hiçbir engelle karşılaşmayarak zenginleşen şirketler teknolojinin gelişimi, üretimin ucuzlamasıyla rekabet sözcüğüyle tanışmışlardır. Bu sözcük aslında bir çok şirketin sonunu hazırlayan bir kavrama dönüşmüştür. Belli noktadan sonra üretilen tüketilemez konumuna geldiği için, şirketler satışlarını ve sınırlarını genişleterek pazar paylarını artırma yoluna gitmişlerdir. Ancak müşteri doyum noktasına gelmiş ve seçici bir kimliğe bürünmüştür..

Bütün bu nedenlerden dolayı, müşteri istek ve gereksinimlerinin ve hatta beklentilerinin ne olduğunun bilinmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında

izlenecek yol açısından çok önemlidir. İşletmelerin temel amacının kâr etmek olduğu ve bunun da ancak müşterileri memnun ederek sağlanabileceği düşünüldüğü zaman müşteri istek ve gereksinimlerinin önemi daha da artmaktadır. Müşteri beklentileri, sosyal ve ekonomik çevre koşullarındaki değişiklikler ve teknolojik yenilikler sonucunda müşteri istek ve gereksinimlerinde kendiliğinden oluşan değişikliklerdir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, işletmenin müşteri odaklı strateji izlemesinin çok büyük katkıları olmaktadır. Müşteri odaklı olmak, bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri odak olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanmaktadır.

Üçüncü bölümde ise; müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma Ziraat Bankası Denizli şubesinde 01.04.2008 tarihinden başlanılarak, 3 hafta içerisinde anketlerin toplanması ile tamamlanmıştır. 486 müşteriye ulaşılmış ve müşteri seçiminde herhangi bir tercih yapılmamıştır. Araştırmanın amacı müşterilerin bankaya olan sadakatının, en çok hangi hizmetlerden ve ne ölçüde yararlandıklarının, ne derece memnun olarak şubeden ayrıldıklarının, teknolojinin artmasıyla gelişen ve değişen ATM, İnternet Bankacılığı, telefon bankacılığı vb. alternatif dağıtım araçlarının kullanılıp kullanılmadığının, Ziraat Bankasında ki işlemlerin yürütülmesinden doğan memnuniyet derecelerinin ve personelden beklentilerinin neler olduğu hakkında fikir edinmeyi amaçlamıştır. Ayrıca anketi yapan müşterilerin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyleri, meslekleri ve aylık ortalama gelirleri ile ilgili demografik bilgilere ulaşmaya yönelik sorular sorulmuş ve böylece müşterilerin cevapları ile bu demografik özellikleri arasında ilişkiyel sonuçlara ulaşmak hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ KAVRAMI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA MÜŞTERİ KAVRAMININ YERİ VE ÖNEMİ

Tezin bu bölümünde müşterinin tanımı, işletmeler için önemli olan iç müşteri ve dış müşteri kavramlarının ne olduğu ve önemi vurgulanmış müşteri ile ilgili diğer kavramlara değinilmiş ve bu kavramların tanımlarından, müşteri odaklı yönetim yaklaşımlarındaki önemlerinden bahsedilmiştir. Bu çerçevede bakıldığında öncelikle müşteri nedir kimdir sorusuna yanıt arayarak başlanmaktadır.

1.1. MÜŞTERİ KAVRAMI

Geçmişten günümüze yönetim yaklaşımlarına bakıldığında müşteriye giderek önem verildiği göze çarpmaktadır. Geçmiş dönemlerde rekabetin fazla olmaması nedeniyle, ne üreteceğine, nasıl satacağına, fiyatın ne olacağına işletmelerin karar verdikleri açıktır. Rakiplerin sayısı küreselleşmeyle birlikte hızla artmaktadır ve her yıl çalışılan alana yeni yeni rakipler girmektedir. Alıcıların önlerindeki alternatifler arttıkça, fiyata karşı giderek daha duyarlı hale gelmektedirler. Ürünleri yada hizmetleri farklılaştırma gittikçe önem kazanmaktadır. 2000'li yıllarda ise rekabet için sadece fiyatın düşük olması yeterli olmamaktadır. Eğer işletmeler, rakiplerine karşı önemli bir üstünlük sağlamak istiyorlarsa yeni standartlar oluşturmaları gerekmektedir (Kovancı, 2001: 80).

1.1.1. Müşterinin Tanımı

Günümüzde müşteri ve müşteri kavramına verilen önem giderek artmış ve en üst seviyeye ulaşmıştır. Bu kavramın önemini daha iyi anlayabilmek için bu konuyla ilgili tanımları irdelemekte fayda olacaktır. Aslında müşteri nedir, müşteri kimdir gibi sorulara çok çeşitli cevaplar vermek mümkün olmakla beraber; pazarlama ve yönetim literatüründe bu kavramla ilgili bir çok tanıma da rastlamak mümkündür. Tüketicilerin bir mağazadan sürekli olarak alışveriş etmeleri yada sürekli olarak belirli bir markayı tercih etmeleri modern pazarlama anlayışının ulaşmak istediği sonuçtur ve satın alan kişiyle belirli bir marka ya da mağazalar arasında süregelen bir ilişki söz konusuysa,

bu kişiye müşteri denilmektedir, yani bir ürünü kabul eden (alan) kuruluş veya kişidir (TSE, 2000).

Müşteri bir firmanın ürettiği mal ve hizmetleri satın alan insandır. Bu tanıma göre insanlar, ancak firmanın mal ve hizmetlerini satın aldıktan sonra müşteri konumuna gelmektedirler. Bu tanımı şöyle düzeltmek de fayda vardır: Müşteri, ürettiğimiz mal veya hizmeti satın alan veya satın alma olasılığı olan herkeştir (Erzen, 1994: 5).

Müşteri tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi, kurum ve kuruluşlardır (Taşkın, 2000: 2). Müşteri bir ürün veya hizmetten yararlanan nihai tüketici, kullanıcı, fayda sağlayan taraftır (Ersen, 1997: 91). Genellikle müşteri deyince son kullanıcı veya nihai tüketici anlaşılmaktadır. Bu çerçevede müşteri işletmenin pazara sunduğu ürün ya da hizmeti bir bedel karşılığında satın alarak kişisel amaçları için kullanan kişi ya da kurum olarak görülebilir.

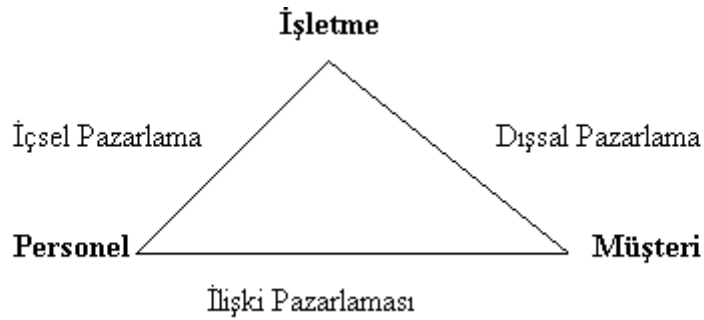
Bir başka tanımda müşteri kavramı, “ürün ya da hizmeti alan kimse veya kurum ve kuruluşlardır” şeklinde kısaca tanımlanmıştır (Kalder, 2005: 11). Ancak günümüzde müşteri kavramı daha da detaylandırılmıştır. Kişisel ve ticari amaçları için mal veya hizmet satın alan kişi ve kuruluşlara müşteri denir (Çetin, 1998:82). Müşteri odaklı çalışmaları savunan bir anlayışa göre, müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetleri alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşterileri de kapsamaktadır.

Müşteri kavramı içinde aynı zamanda işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerin alıcısı olan dış müşteriler ile işletmenin diğer bölümlerinin ürettikleri ürün ve hizmetlerin alıcısı olan iç müşteriler ele alınmaktadır (Karpat, 1998: 22). Çağdaş yönetim yaklaşımlarından toplam kalite yönetimi'nin yönetim bilimine kazandırdığı bir diğer kavram da "iç müşteri" kavramıdır.

1.1.1.1. İç Müşteri

Günümüzde sadece güler yüz veya “ müşteri velinimetimizdir ” levhaları ile bilinçli ve bilgili müşteriye tatmin etmek mümkün değildir. İşletmeler müşterilerle varlıklarını sürdürebildiklerine göre, onlara kendileri için ne kadar önemli olduklarını hissettirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Fakat bunu yaparken de sadece kendi çıkarları doğrultusunda değil, iki taraflı çıkar ve memnuniyeti sağlamaya çalışmak göz ardı edilmemelidir. Müşteriyi bir partner olarak değerlendirip üretilen ürünlerde ve sunulan hizmetlerde bu hususun dikkate alınması işletmelerin felsefesi olmalıdır (Özevren, 2000: 64).

Günümüzde müşteri kavramı giderek daha da detaylandırılarak iç müşteri ve dış müşteri diye ikiye ayrılmış durumdadır (Şekil 1.1.). İlk olarak iç müşteriye bakıldığında; iç müşteri, bir kuruluşta tedarikçilerden başlayarak dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde birbirine ürün ve hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ve hizmet alanlar ise iç müşteri olarak tanımlanır. Yani herhangi bir kuruluşdaki üretim sürecini düşündüğümüzde birbirlerine yarı mamul veren makine grupları birbirinin tedarikçisi ve müşterisi durumundadır. Yine hizmet sektöründe bir aşçı ile garson arasındaki ilişki de tam bir tedarikçi müşteri ilişkisidir (Kalder, 2005: 11).



Şekil 1.1. Pazarlamada Üçlü Etkileşim (Kalder, 2005: 11).

Bir kuruluşta, dış tedarikçiden başlayarak, dış müşterilere kadar devam eden süreçlerde, birbirine ürün ya da hizmet verenler iç tedarikçi, ürün ya da hizmet alanlar iç müşteri olarak tanımlanır (Bayraktaroğlu, 1998: 46). Bu tanımdan yola

çıkarak işletme içindeki her birey, her departman ve her süreç kendinden sonraki aşamanın iç müşterisi olarak kabul edebilir.

İç müşteri, kendisinden önceki bir sürecin çıktısını, kendi uğraşı olan süreçte çıktı olarak kullanandır (Erzen,1994: 22). İşletme içerisindeki her birim veya bölüm kendinden bir önceki safhanın müşterisi konumundadır. İşletmeler dış müşterilerini mutlu etmek ve kârlarını artırmak istiyorlarsa iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını aramalıdır. Tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, kararlara katılım, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin verimli olmasını sağlayacak faktörlerdir. Genel olarak bakıldığında, dış müşterinin mutluluğu iç müşteriden geçmektedir denilebilir (Tek, 1999:18).

Müşterilere daha etkin hizmet etmesi için bütün çalışanların eğitimi, geliştirilmesi, yönlendirilmesi denetlenmesi ve motivasyonu “ içsel pazarlamayı” oluşturur (Şekil 1.1.). Ürün ve hizmetleri sunan, müşterilerle direk ilişkide olan personelin de insan ilişkilerinde başarılı, deneyimli ve iyi eğitilmiş olması gerekmektedir. Nitelikli, yetenekli ve eğitilmiş personel müşteri memnuniyetinde işletmenin temel gücünü oluşturur. Müşteriler ihmal edilecek bir unsur değildir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi için müşteri kazanması, tatmin etmesi, memnun etmeyi sağlaması, elde tutmayı sağlayacak her türlü çabayı harcaması gerekir. Bunun için yapılması gerekenler aşağıda sıralanmıştır (Taşkın, 2000: 187).

- Müşteriyi tanımak
- Müşteriye yakın olmak
- Müşteriyi dinlemek
- Müşteriden gelen geri bildirimleri dinlemek
- Eleştiri, şikayet ve önerilerden yeni politikalar geliştirmek
- İstek ve beklentilere uygun mal ve hizmet tasarımlarına gitmek
- Satış ve satış sonrası hizmetlere önem vermek, gibi tüm bu unsurlar müşteri sürekliliğinin temel esaslarıdır .

İç müşteri, herhangi bir iş, işlem veya süreç itibarıyla alıcı veya sağlayıcı konumundaki müşteriyi kapsar. Belirli bir iş görenin öncelikli müşterisi bir sonraki

prosesteki iş görendir. İşletmede çalışan herkes, farklı zamanlarda ve farklı yerlerde dış müşteri ya da nihai kullanıcıya ulaşan birbiriyle bağlantılı bir zincir üzerinde müşteri ya da tedarikçi olabilirliği nedeniyle başka bir açıdan iç müşteri olarak tanımlanmaktadır (Halis, 1998: 165).

Günümüzde ürün ve hizmetlerdeki kalite ile birlikte müşteri ilişkileri ile müşteri hizmetleri de, firmaların hem şu andaki hem de gelecekte bulunmak istedikleri nokta için daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü firmalar ancak müşterileriyle vardır. Müşterisini tatmin edemeyen, beklenti ve ihtiyaçlarını saptayamayan ve bunlara cevap veremeyen firmalar ise kısa sürede yenilgiye uğrayacaklardır.

İç müşteri organizasyon içinde yer alan ve nihai ürünü oluşturma aşamasında yer alan kişi veya birimlerdir. İç müşterilerin memnuniyeti bir işletme açısından oldukça önemlidir. İç müşteri memnuniyeti, en genel anlamda, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için firma içindeki süreçlerde birbirine ürün veya hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir.

Organizasyon içinde yer alan ve birbirleriyle sürekli bir etkileşim içinde yer alan birimlerin bir çoğu bir diğerinin müşterisidir. Örneğin bir tekstil boyama işletmesinde deponun müşterisi boyahanedir, boyahane biriminin müşterisi ise kesim işleri birimidir veya nihai müşteridir. Ancak burada yer alan tüm müşteriler, birbirleriyle olan ilişkilerinde önemli olan işlerin doğru ve istenilen şekilde yapılmasıyla olur. İç müşteri memnuniyeti de bu yüzden oldukça önemli bir kavramdır (Yalınkılıç, 2004: 6).

Müşteri sadece dış müşteri tanımıyla kalmayıp, iç müşterileri yani iş arkadaşlarını ve yöneticileri de kapsamaktadır. Hatta aile bireyleri ve arkadaşlar da müşteri tanımı içinde yer almaktadır. Her ne iş yapıyorsanız yapın yaptığınız işin nedeni müşterilerinizdir (Barlow ,1998: 10). İç ilişkilerde iyi bir sistem oluşturmak diğer bir deyişle iç müşteri memnuniyeti, yönetimin ilk görevidir. Bunu gerçekleştirmek için su yol izlenir (Barsky, 1992: 58):

- Öncelikle iç yapının oluşturulması gerektiğinin farkına varılması gerekir.
- İç müşterileri ve onların beklentilerini tanımlamak, onlarla iletişime geçip ihtiyaçları hakkında görüşülmesi bundan sonraki aşamaları oluşturur.
- Son aşamada ise çalışanların memnuniyetinin devamlı olarak sürdürülmesi yer almaktadır.

Müşteri odaklılık ilkesinin iç müşteri açısından görünümü; tüm çalışanların istek ve beklentilerinin belirlenmesi şeklindedir. Bunu yaparken iki husus önem kazanmaktadır; bunlardan birincisi, çalışanların memnuniyeti anketleri ile firmanın sağladığı tüm maddi ve maddi olmayan imkanlar, tüm yönetim kademeleriyle olan ilişki ve şikayetler, firmaya bağlılık vb. gibi işletmeyle ilgili her konuda istek ve beklentileri alınmasıdır. İkinci olarak da tüm çalışanların iş yaparken birbirlerini müşteri olarak görmelerini sağlayacak bir örgütsel kültürün en alt kademededen en üst kademe kadar tüm çalışanlara benimsetilmesidir (Eren 2001:110).

1.1.1.2. Dış Müşteri

Dış müşteri; kuruluşun ürün ve hizmetini son kullanıcıya kadar ulaştıran zincir içerisinde yer alan tüm kullanıcılar diye adlandırılabilir. Örneğin; otomotiv sektörü düşünüldüğünde, otomobilleri satın alan son kullanıcılar müşteri sıfatındadır. Otomobil üreticileri de kendilerine malzeme sağlayan (lastik , yedek parça, koltuk v.b.) üreticilerin müşterisidir.

Dış müşteri olarak nitelendirilen ise; bir ürün veya hizmetten kaliteli olması koşuluyla en yüksek faydayı sağlamak isteyenlerdir. İç müşterilerin ürettiklerini tüketen dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlaşmaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine gitmek esastır (Taşkın, 1998: 24).

Dış Müşteri; sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir. Dış müşteri bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kedisine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin

ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir. Bir organizasyonda bütün çalışanların amacı dış müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek ve dış müşteriye memnun edebilmektir. Dış müşterileri de kendi aralarında mevcut müşteri, potansiyel müşteri, kaybedilen müşteri, eski müşteri, yeni müşteri ve hedef müşteri gibi gruplara ayırmak mümkündür(Çetin, 1998: 35)

Dış müşteri, sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir (Öçer vd, 2001: 26). Dış müşteri açısından müşteri odaklılık, tüm yönetsel ve örgütsel çabalarda müşterinin hedeflenmesi anlamına gelmektedir. Müşteri odaklılık organizasyondaki tüm çalışanların müşteri için çalışması, çalışanların tamamının dışarıdaki müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve tatmin edilmesinden sorumlu olması demektir. Böyle bir örgütsel ortam; dış müşteri tatmininin sağlanmasını hedefleyen ve dolayısıyla müşterilerini bilen ve onların farkında olan bir görünümüdür. Bu ortamı yaratabilmek için, bir çok çeşit kaynaktan müşteri hakkında bilgi toplanmalı ve çeşitli kantitatif teknikler kullanarak müşterilerin memnuniyeti ölçülmelidir (Goetsch vd, 2000: 55).

1.1.2. Müşteri Değeri

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta ve en küçük sorunda ürününü aldığı firmayı değiştirebilmektedir. Bundan dolayıdır ki müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan firmaların rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır (Acuner, 1998: 10).

Gerçekten de müşterisine önem veren firmalar, her zamankinden daha çok kâr elde etmektedirler. Çünkü, böyle firmaların müşterileri iki gruba ayrılmaktadır; sabit ve yeni kazanılmış müşteriler. Geçmişte kazanılmış ve memnun edilmiş müşteriler büyük bir oranla firmaya sadık olmaktadır. Örneğin bir otelde oda kiralayan müşteri, konforu , yiyecekleri, sosyal imkanları ile beklediğinden daha fazla bir hizmet alırsa ve bu hizmetin fiyatı müşteri için kabul edilebilir bir miktarda ise, müşteri bu oteli tekrar seçebilecek ve hatta yakınlarına tavsiye edecektir. Bu örnekte bahsedilen müşteri "sabit

müşteri" dir. Tavsiye üzerine ve reklamlar ile gelen diğer müşteriler ise "yeni kazanılmış" müşterilerdir. Bu tip işletmeler için en güzel taraf ise yeni kazanılan müşterilerin büyük bir kısmının sabit müşteriye dönüştürülebilmesidir. Bunun yanı sıra her sabit müşterinin beraberinde yeni müşteriler getirmesi de ayrı bir getiri noktasıdır.

İşletmeler, dar anlamda en çok fayda sağlayan ve en düşük fiyatla, rakiplerinden farklı bir içeriği olan ürün ve hizmetin sunulması olarak tanımlanan, müşteriye değer sağlamayı başarmak durumundadır (Altuntaş, 2000: 102). Müşteri için değer yaratma, müşterilerin ne istedikleri ve ürünü satın alıp kullandıktan sonra ne elde ettikleri ile ilgili bir yaklaşımdır. Bu kavram, müşterinin ödediği karşılığında, beklediğinden fazlasını elde ettiği zamanki durumu ve anlamı içermektedir. Diğer bir ifade ile; ek yararları bir bedel ödetmeden müşterilere sunmaktır (Odabaşı, 2000: 67). Tüketicilere dayalı sistem içerisinde değer kavramı, pazar tarafından tanımlanmakta ve yine pazar tarafından değerlendirilmektedir (Altuntaş, 2000: 48).

Bir başka ifade ile müşteri değeri, bir ürün ya da hizmetle ilgili olarak, müşterilerin belirli gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığına ilişkin yargılarıdır. Müşteri ile işletme arasında kurulan bağlılık, müşterilerin istikrarlı olarak sunulan değer, rakiplere oranla daha düşük maliyetle elde ettiğine inanması durumunda gerçekleşebilmektedir (Acuner, 2001: 33).

Yeni ekonomik yapı içinde, müşteri yapısının da değişmekte olduğu görülebilir. Günümüzde daha özgür, daha katılımcı ve daha talepkâr bir müşteri yapısıyla karşılaşmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, yeni müşteri yapısına yönelik pazarlama stratejileri geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda işletmeler, müşteri tatmininin ötesinde, müşterilerine değer yaratmaya yönelmişlerdir. Günümüzde rekabetçi üstünlük, müşteriye değer sağlama temeline bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Organizasyonlardaki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların ve diğer tüm sorunların nedeni müşterilerin tatminine bağlı olarak çalışmamaktan kaynaklanmaktadır. Hâlbuki herkes müşterilerinin istek ve beklentilerini belirleyip bunlara uygun ürünler üretip hizmet verse, kendilerinden beklenenin en iyisini yapmış olurlar.

Günümüzde artık her müşterinin kârlı olmadığı ve işletmelerin bir müşteri kârlılık sistemi oluşturmaları ve müşterilerine yönelik stratejilerini, bu karlılık sistemine göre geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun için öncelikle, müşterinin sağladığı gerçek değer ortaya konulması gerekir. Gerçek değer, müşterinin bugün sağladığı kâr ile gelecekte sağlayacağı kârın net bugünkü değerinden oluşmaktadır. Ayrıca, müşterinin stratejik değerinin de ortaya konulması gerekmektedir. Stratejik değer ise, müşterilerin sağlayabileceği büyüme potansiyelini ifade etmektedir. Sözelimi, müşteri için geliştirilen özel bir pazarlama stratejisi sonucu, ondan elde edilebilecek ilave değer stratejik değeri oluşturmaktadır. Gerçek değer ile stratejik değer toplamı işletmeye müşteri payını kazandırmaktadır. Müşteri payı ise, müşteriden elde edilebilecek toplam kârı ifade etmektedir (Kırım, 2001: 241).

Müşteri değeri diğer bir yaklaşıma göre de, “firmanın mal ya da hizmetlerini kullanmış ve ürün veya hizmet ile ilave bir değere sahip olduğunu düşünen müşteriler ile tedarikçi firma arasında kurulan duygusal bağ olarak” tanımlanır (Acuner, 2001: 48). Böyle bir bağın sağlanması durumunda müşteri o firmadan tekrar ve gerektiğinde daha fazla mal ve hizmet alma, çevresindekilere o firmayı tavsiye etme ve rakip ürünlere karşı koyma yoluna gidebilecektir. Böyle bir durumun devamlılığı ise firmanın sürekli müşterilerin beklentilerini karşılayan mal ve hizmet sunmasıyla gerçekleşecektir.

1.1.3. Müşteri Sadakati

Sadakat, işletmeden mal veya hizmet alan müşterilerin o işletmeye karşı devamlılığına yönelik olumlu eğilimleridir. İşletmeler buldukları sektörlerde varlıklarını sürdürebilmek için kendisine yatırım yapanların, çalışanlarının ve en önemlisi kendisinden mal ve hizmet alan tüm müşterilerinin sadakatini elde etmek zorundadır (Bagdoniene vd., 2006: 21).

Günümüz müşteri yapısı, dinamik ve değişken bir durum sergilemektedir. Bu durum müşterileri izlemeyi ve tatmin etmeyi zorlaştıran bir etki yaratmıştır (Acuner, 2001: 34). Bugün dünyanın birçok yerinde, üretici işletmelerin karşılaştıkları en temel sorun, müşteri sadakatinin önemli ölçüde azalmasıdır. Bu durumun temel nedeni, artan rekabet ve ileri teknoloji sonucu, müşterilere sunulan daha ucuz fiyatlı ve daha cazip alternatif ürünler oluşmasıdır (Kırım, 2001: 25). Müşterinin bir seçim hakkı olduğunda,

aynı markayı satın alma ya da her zamanki sıklıkla aynı mağazayı tercih etme eğilimi ve eylemine müşteri sadakati adı verilmektedir (Odabaşı, 2000: 69).

Müşterilerini sadık ve kârlı bir yapıya kavuşturmak isteyen işletmeler, müşterileriyle öğrenen bir ilişkiye girmek durumundadırlar (Kırım, 2001: 25). Bunun için ise, müşteri davranışlarını etkili bir biçimde analiz etmeleri gerekmektedir. Müşterilerinden elde edecekleri ham verileri öncelikle anlamlı ve kullanılabilir bilgiye, sonra ise bu bilgiden etkili müşteri ilişkilerine ulaşmaya çalışmalıdırlar (Gel, 2002: 34). İşletmelerde, müşteri bilgi sistemi, sürekli olarak güncel hale getirilip, geliştirilmek durumundadır.

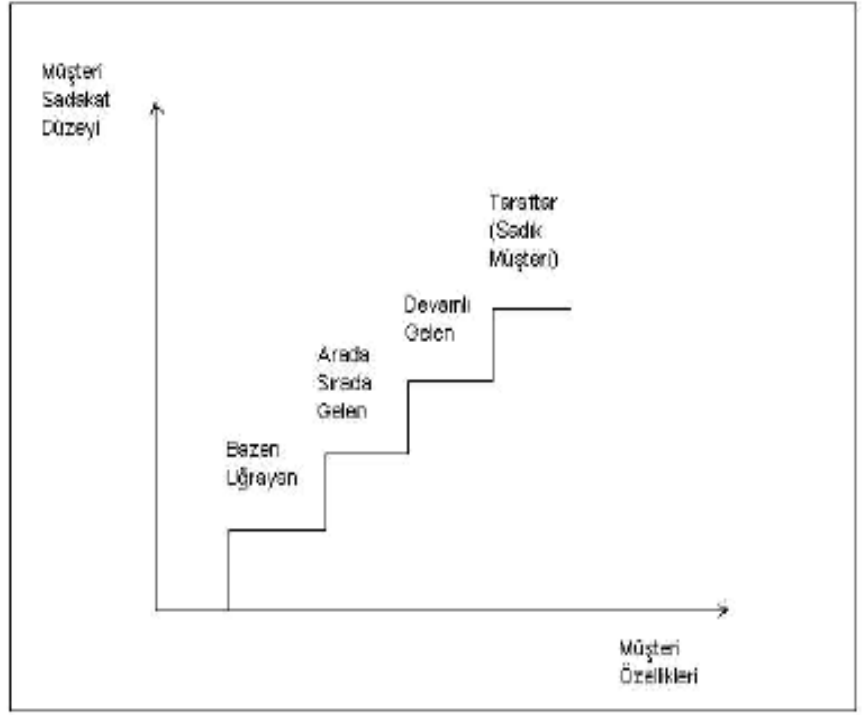
Günümüzde dünyanın hemen her yerinde üretici işletmelerin karşı karşıya kaldıkları en temel sorun müşteri sadakatinin giderek çok ciddi bir şekilde azalmasıdır. Bunun nedeni ise artan rekabet ve bunun sonucunda müşterilere sürekli olarak sunulan daha ucuz fiyatlı ve daha cazip alternatiflerdir. Müşteri sadakatinin azalması ile birlikte kâr marjları da düşmekte ve müşteriyi ele geçirmenin tek yolu fiyat kırmakla mümkün olmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, mevcut müşterileri elde tutmanın maliyetinin, yeni müşteriler edinmenin maliyetinden daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmeye sadık müşterilerin oluşturulması ve bu sadakatin sürdürülmesi, işletmeler açısından çok önemli yararlar getirmektedir. Bu yararların en önemlisi, müşterinin her geçen yıl bir önceki yıla göre daha fazla harcama eğiliminin olması durumudur. Ayrıca sadık müşterilerin ayrılma olasılıkları çok düşüktür ve bu müşteriler olumlu tavsiyeleri aracılığı ile işletmenin yeni müşteriler kazanma şansını da önemli ölçüde artırmaktadır (Odabaşı, 2000: 94).

Müşteri memnuniyetinin sağlanması firmaları başarıya götürmektedir. Ancak günümüzde sadece müşteri memnuniyetini sağlamakla ve müşteri memnuniyeti için süreçleri iyileştirmekle başarıya ulaşmak mümkün değildir. Özellikle rekabetçi pazarlarda, beklentilerin ve algılamaların net olmadığı durumlarda müşteri memnuniyeti yetersiz kalmaktadır. Bu gibi durumlarda müşteri bağlılığı kavramı karşımıza çıkmaktadır (Kalder, 2000: 13).

Müşteri bağlılığını "müşterinin kuruluş ile ilgili ilişkilerini devam ettirip geliştirirken diğer yandan kuruluşun ürün ve hizmetlerini potansiyel müşterilere tavsiye etmesi" olarak tanımlanabilir (Bayraktaroğlu, 1998: 48). Yani, müşterinin ürününüzü kullandığı için, ürününüzü sizden daha iyi tanınması, daha iyi anlatması ve satmasıdır (Argun , 1998: 3).

Müşteri sadakati aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi bir merdivene benzer.



Şekil 1.2. Müşteri Sadakat Merdiveni

Kaynak: (Taşkın, 2000: 47).

Basamak yükseldikçe sadakat da artar. Merdivenin en alt basamağında en az sadık olan müşteriler yer almaktadır. Sonraki basamakta %10' luk dilime sahip olan arada sırada gelen müşteriler yer almaktadır. Üçüncü basamakta devamlı müşteriler vardır. Bu müşterilerin başka bir firmayı tercih etmesi olasıdır.

Son basamaktaki taraftar müşteriler ise etrafındaki kişilere tercih ettiği işletmeyi tavsiye eder, söz konusu işletmenin harika iş yaptığını düşünür ve savunur. Bu, taraftar müşterilerin duygusal yönüdür. İşletmenin bu duygusallığı satışa dönüştürmesi gerekmektedir (Taşkın, 2000: 47).

1.1.3.2. Müşteri Sadakatinin Sağlanması

Müşterinin işletme ile olan ilişkisinde çeşitli sadakat seviyeleri oluşur. Bu müşterinin işletme için sadık müşteri haline gelmesi için birkaç aşamadan geçmesi gerekir. Herhangi bir müşteri sadık müşteri konumuna gelene kadar öncelikle şüpheli müşteri konumundadır. Daha sonra potansiyel müşteri, belirsiz muhtemel müşteri, ilk kez satın alma yapan müşteri, tekrarlanan müşteri, düzenli müşteri ve sadık müşteri aşamalarından geçer (Griffin, 1999: 35).

İlk konumda müşteri işletme ürün ve hizmetlerini bilen herkesi içerir. Bu müşterilere şüpheli müşteri gözü ile bakılır. Çünkü müşterinin ürünleri alabileceği varsayımı yapılmasına rağmen bu aşamada kesinlik yoktur. Potansiyel müşteriler işletmenin ürün ve hizmetlerine ihtiyaç duyan ve bunu alabilecek durumda olan müşteri grubudur. Bu müşteriler işletmeden henüz satın alım yapmadıkları halde işletme hakkında birçok şey bilmektedir. Belirsiz potansiyel müşteriler işletmenin ürünlerine ihtiyaç duymayan gruptur ve işletme, ürünlerinin bu müşteri grubunun ihtiyaçlarını karşılamadığını bilir. Daha sonraki aşamada işletmeden ilk kez satın alan müşteriler bulunur. Müşteriler halen işletmenin müşterisi konumunda olabileceği gibi rakip işletmelerin müşterisi konumunda da olabilir. Bu aşamada işletmeler müşterilerinin kaybedilmesi durumunda katlanacakları maliyetleri incelemelidir (Griffin, 1999: 36).

Müşteri bağlılığının sağlanabilmesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru saptanması ve eksiksiz yerine getirilmesiyle mümkündür. İnanç, kararlılık ve sabır gerektirir. Her firmanın müşteri sadakati konusunda kendine özgü farklı yaklaşımları olmalıdır. Müşteriler onlara iyi davranılmasını isterler. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, beklentilerinden fazlasını vermek, hiçbir ürün ya da hizmet satın almasalar bile onlara iyi davranmak müşteri sadakatini sağlayacaktır.

İç müşterilere de aynı özenle yaklaşılmalıdır. Müşteri bağlılığının temelinde çalışanların mutluluğu yatmaktadır. Çalışanlar mutlu oldukları, çalıştıkları firmayla gurur duydukları takdirde, müşterilerin mutluluğunu sağlama ve onları firmaya bağlama konusunda etkili olacaklardır (Argun, 1998: 15). Müşteriler personele de iyi davranıldığını gördüklerinde işletmeyle çalışmaktan güven duyacaklar ve çalışmaya

devam edeceklerdir (Gerson, 1997: 31). Verilen hizmet iyileştirilebilir. Örneğin garanti kapsamında alınan cep telefonu arızalanmış olabilir. Teknik servisin cihazın tamir süresince müşteriye kullanabileceği bir cep telefonu vermesi müşterinin firmaya sadakatini sağlayabilir (Gerson,1997:35). Firma tarafından verilen hediyeler, promosyonlar vs. müşterinin tekrar aynı firmayı tercih etmesinde etkindir. Müşteri bağlılığı için ürünü veya hizmeti sunup müşterinin memnun olmasını beklemektense ihtiyaç ve beklentiler önceden tespit edilmeli ve bu doğrultuda hareket edilmelidir.

Müşterilerin şikayetlerine tatminkâr cevaplar almaları müşteri bağlılığını sağlamaktadır. Bu nedenle organizasyonlar müşterilerden gelen geri bildirimlere (feedback) önem vermelidir. Müşteriler, müşteri-panelleri, piyasa araştırmaları ve müşteri şikayetlerini kapsayan her türlü geri-bildirim formları aracılığıyla geri bildirim vermeye teşvik edilmelidirler. Müşterinin asla yanlış olduğunu düşünmesine izin verilmemelidir (Schneider vd, 1993: 37).

Müşterinin sadakatini koruyabilmek için müşteriye ürünü nasıl kullanacağını göstermek, parasını iade etmek ya da daha kolay kullanılabilir bir ürünle değiştirmek gereklidir. Hiçbir durumda müşteriye önemsenmediği ya da yetersiz olduğu hissettirilmemelidir (Disney, 1999: 7-8).

1.2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA MÜŞTERİ KAVRAMININ YERİ VE ÖNEMİ

Yönetimde değişmelerden ve gelişmelerden söz ederken genellikle son yüzyıl ele alınmaktadır. Oysa yönetim, Milattan Önce 3000 yıllarına kadar dayanmaktadır. Mısır ve Romalılar döneminde makineleşme, sivil yönetim modeli, devlet yönetimi, günümüz batı dünyası yönetimlerine oldukça benzerdi. Eski toplumlar; davranış bilgisi yüksek, mühendisliği, makineyi ve gelişmiş matematiği kullanan, kanunlara sahip ve değişimi yönetebilen toplumlardır (Koçel,1982: 8).

Sanayi devriminden önce toplumda genellikle işi yapan zanaatkârlar vardı. Ustaçırak usulü yetişen bu kişiler insan ya da hayvan gücünü kullanarak iş görürlerdi. Sanayi devriminden sonra ise; belirli konularda uzmanlaşma başlamış ve bugünkü

fabrika sistemlerine olanak sağlanmıştır. Yeni alet ve makinelerin icadı ve bunlar gibi yeni enerji kaynaklarının keşfi ile gelişim hızlanmıştır. Ancak endüstri devrimi teknolojik devrim olarak yorumlanmamalıdır. Çünkü sosyal değişimler ve gelişmeler de bu dönemden sonra hızlanmıştır (Koçel,1982: 8). Bu süreç içerisinde yönetimdeki değişme ve gelişmeler aşağıda ki seyri izlemektedir

1.2.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları

Klâsik veya geleneksel organizasyon teorisi adı altında esasında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşımın, öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management); öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Sureci Yaklaşımı (Administrative Process Approach) ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı'dır.

1.2.1.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımları

Birinci dünya savaşından önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı gelişme ve büyümeye karşılık, kullanılan üretim tekniklerinin bilimsellikten uzak oluşu Taylor'u bu konuda araştırmaya yöneltmiştir (Şimşek, 2006: 41). İşlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenip yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, mülkiyeti kendisine ait bir şirketin fabrikalarındaki deneyleri ile bu inancını uygulama alanına aktarma olanağı bulmuş ve bu deney sonuçlarına dayanarak 1911'de yayınladığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" başlıklı kitabında kafasındaki organizasyon ve yönetim anlayışının temel ilkelerini açıklamıştır (Şimşek, 2006: 41).

- İşler unsurlarına ayrılarak bilimsel yöntemlerle incelenmeli
- Standartlar oluşturulmalı
- Her işe uygun işçiler görevlendirilmeli
- Bilimsel yöntemlerle eğitim verilmeli
- Teşvik edici ücret sistemi uygulanmalı
- Sıkı bir denetleme ile verimlilik maksimum olmalı
- Gelişigüzel çalışma değil, bilimsel çalışma düzeni,

- Başıboşluk değil, ahenk ve koordinasyon,
- Kişisellik değil, yardımlaşma,
- Düşük verim değil, maksimum çıktı (output)
- Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim.

Bilimsel yönetim yaklaşımının temel unsurlarına bakıldığında; müşteri odaklı günümüz işletmeleriyle pek benzerliğinin olduğu söylenemez. Bu yönetim yaklaşımında müşteri değeri ve tatmini söz konusu değildir. Asıl amaç üretimde ki çıktının sayısıdır. Böyle olmasını da bir noktada doğal karşılanabilir. Çünkü üretici piyasaya sunduğu ürünü satmakta sıkıntı çekmemektedir ve müşterinin de bir beklentisi olmamakta bununla beraber düşük kalitede maksimum ürün üretmek esastır.

1.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımları

Klâsik teorinin ikinci yaklaşımı öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Theory)'dır. Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır.

Fayol örgütteki faaliyetleri 6 grupta toplamıştır (Peker, 1995: 75):

- Teknik faaliyetler.
- Ticari faaliyetler.
- Finansal faaliyetler
- Muhasebe faaliyetleri.
- Güvenlik faaliyetleri.
- Yönetim faaliyetleri.

1937'de bu akımın önde gelenlerinden L.Gulick aşağıdaki yönetim süreçlerini planlama, örgütlenme, personel bulma, yerleştirme, emir komuta, eşgüdüm, raporlama ve bütçeleme şeklinde geliştirmiştir (Peker, 1995: 75). Fayol'un örgüt ve yönetime ilişkin ilkeleri:

- İşbölümü ve uzmanlaşma
- Yetki ve sorumluluk; Fayol yetkiyi emir verme hakkı ve yaptırma gücü olarak tanımlanır
- Disiplin
- Kumanda birliği
- Yürütme birliği
- Örgüt çıkarlarının bireysel çıkarlar üzerinde tutulması
- Personelin ödüllendirilmesi
- Merkezileşme
- Hiyerarşik düzen
- Eşitlik
- İş gören ve iş yaşamında istikrar ve dengenin sağlanması
- Teşebbüs ruhu
- Birlik duygusu.

Taylor'ın kitabının yayınlanmasından tam 5 yıl sonra Henri Fayol adındaki bir Fransız maden mühendisi 1916 yılında "Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim" adı altında bir kitap yayınlamıştır ve insan kaynakları tarihinde "Yönetim Süreci" yaklaşımının kurucusu olmuştur. Kitap sorumluluk sahibi her yöneticinin uyması gereken belli kuralları içermekteydi. Fayol'un kitabı daha çok bir işletmeyi yönetmek ya da bir işletme biriminin başında bulunan bir yöneticinin göstermesi gereken faaliyetleri ve uyması gereken kural ve ilkeleri içermekteydi.

Öte yandan Taylor'ın kitabı çalışanın uyması gereken kuralları ve bir işin gerçekleştirilmesi aşamasında en verimli bir şekilde zaman ve hareket kullanımını için gereken yöntemleri kapsamaktaydı. Özetlenecek olursa, Fayol kişiler arası ilişkileri inceleyerek işletmelerin psiko-sosyal analizlerini yapmış; Taylor ise iş yaparken kullanılan araç ve makineler arasındaki ilişkileri inceleyerek işletmelerin psiko-teknik analizlerini yapmıştır (Coşkun vd, 2004: 98).

1.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik kuramın üçüncü yaklaşımı 1900' lerin başında, Alman sosyoloğu, hukuk, siyasal, ekonomi alanlarında yazıları olan Max Weber'in ideal bürokrasi modelidir. Weber'in ideal bürokrasisinin amacı, verimli işlemek ve etkili hizmet etmektir. Weber 'in ideal bürokrasisine ait özellikler aşağıda sıralanmıştır (Peker, 1995: 75):

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü
- Açık ve seçik şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı
- Soyut kurallar dizisinin varlığı
- Şekil ve resmiyete bağlılık
- Teknik yetenek temeline dayanan personel seçimi ve terfi
- Yasal yetkinin uygulanması
- Memur ile görevin birbirinden ayırt edilmesi
- Kanunilik
- Örgüte dış müdahalelerin önlenmesi
- Memurlara maaş ve aylık verilmesi
- Memurların iş güvenliklerinin sağlanması
- Meşru yetkinin türleri (yasal, geleneksel ve karizmatik)
- Ömür boyu memuriyet
- Siyasal tarafsızlık
- Hizmet içi eğitim
- Yetkinin kişiye değil pozisyona bağlı oluşu

Weber özellikle, bireylerin ve diğer örgütlenme alternatiflerinin karar verme ve bilgi işleme süreçleri içinde karşılaştıkları sınırları, bürokratik örgütün nasıl aştığını göstermek istemektedir. Weber bürokrasiyi genellikle uzmanlaşmış yeteneklerin kullanımı için uygun bir araç gibi görmekte, insan öğrenilebilirlik niteliğine dikkat etmemektedir (Öztürk, 2006: 8). Böylece bu ilke ve yöntemlerin izlenmesi ile organizasyondaki birlik sağlanacaktır. Ayrıca bu ilkeler üst kademelere, alt kademelerin çalışmalarını kontrol ve koordine etme imkânı verecektir. Bu ilkeler pozisyonlara bağlıdır. Organizasyondaki mevkileri kim işgal ederse bu ilkelere göre çalışacaktır.

Görüldüğü üzere bürokratik yaklaşımın ilkeleri de daha önceki yaklaşımlara benzemektedir. Bu yaklaşıma göre de, bu ilkelerin izlenmesi ile etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısı oluşacaktır (Öztürk, 2006: 8). Sonuç olarak; geleneksel Yönetim tarzı, nesilden nesile aktarılan ve kökleri 19. yüzyılda olan bir alt kültürdür. Bu kültür giderek yaşantımızın bir parçası olmuştur. Müşteri ilişkileri bakımından bu yönetim yaklaşımını değerlendirilecek olursa; bu organizasyonlarda bütün çabalar sadece amiri veya patronu memnun etmek içindir. Gözler müşteriye değil organizasyonun tepesine çevrili olduğu için genelde müşteri ihtiyaçları pek umursanmaz (Öztürk, 2006: 10).

Hatta bu tip organizasyonlarda çalışanlar müşteriye verilen hizmeti bir angarya olarak görürler; müşteri duyarlılığı, kaliteli ve hızlı hizmet bu organizasyonlarda bir hedef değildir. Çalışanlar sadece amirlerini memnun etmek üzerine hesap yaparlar. Geleneksel kuruluşlarda müşteri ve tedarikçiler ile ilişkiler zayıf ve hatta bozuktur. Aynı şekilde organizasyon içi yatay ilişkiler ve işbirliği de çok zayıftır (Roming, 1996: 130).

Bu tip kuruluşlarda müşteriler genelde istismar edildiğinden, müşteri taleplerinin keyfi olarak önemsenmediğinden, müşteriye fark ettirmeden daha düşük kaliteli mallar verilir. Müşterilere ters ve duyarsızca davranılır. Bozuk mallar değiştirilmemek için bin bir bahane uydurulur. Müşteri sürekli olarak haksız, bilgisiz, kaprisli ve baş ağrısı olarak görülür. Bir anlamda müşteriler olmasa, onların acele sipariş ve talepkâr tavırları olmasa, onlar her şeye razı olsalar ne mutlu bir kuruluş olurduk diye için için düşünülür (Roming, 1996: 130).

Müşteri taleplerine “bizim yapabildiğimiz bu kadar, başka bir şey yapmamız mümkün değil.” gibi duyarsız cevaplar verilir. Müşteriye sık sık rest çekilir ve onun her şeye (pahalılığa, kalitesizliğe, gecikmelere) katlanmak zorunda olduğu düşünülür. “Eli mahkum, gelip mecburen yine alacak” diye düşünülerek o anki satıcı piyasa üstünlüğünden sonuna kadar istifade edilir. İlerde şartlar değiştiğinde o müşterinin daha esnek davranan bir üreticiye kayacağı hiç düşünülmez. Bir müşteri olmaz ise diğeri nasıl olsa olur diye düşünülür. Müşteriye “malımı ben gönderemem, mal ardiyede git kendin al” denilir. “Sana özel muamele mi yapacağız ?” diye müşteriye kızılır. Müşteri

kazanır ise, firma kaybedeceğine inanılır. Firmanın mevcudiyetinin esas sebebinin müşteriye hizmet götürmek olduğu hiç akla getirilmez (Roming, 1996: 131).

1.2.2. Davranışsal Yönetim

Klâsik organizasyon teorisi veya davranışsal teori olarak adlandırılan bu yeni akımın en önemli özelliği, Klâsik teorinin eksik bıraktığı yönü yani, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Dolayısıyla bu teori, Klasik teorinin kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir (Koçel, 1983: 14).

Davranışsal yaklaşım organizasyonları aynı zamanda bir insan topluluğunun (society) çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan birimler olarak ele almış ve yöneticilerin aynı zamanda beşeri ve sosyal bir organizasyon kurmak zorunda olduklarını göstermiştir.

Davranışsal yaklaşımın ele aldığı başlıca konular şunlar olmuştur:

- İnsan davranışı,
- Kişiler arası (beşeri) ilişkiler,
- Grupların oluşması,
- Grup davranışları,
- İnfomal organizasyon,
- Algı ve tutumlar,
- İletişim, motivasyon,
- Önderlik,
- Organizasyonlarda değişim ve gelişme...

Böylece klâsik teori ile birlikte ele alındığında, yöneticinin yararlanabileceği araç ve kavramlar önemli ölçüde artmış olmaktadır.

Bu yaklaşım temelde iki görüşe dayanmıştır. Bunlardan birincisi astların korunması, ikincisi geleceğin yöneticisinin kendi duygu ve önyargılarından arınmış olarak beşeri, toplumsal olguları oldukları gibi görmesi gerektiği görüşüdür (Fişek,

2005: 22). Bu dönemde dikkati çeken organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insanın bu sistemin en önemli unsuru olduğunun ortaya konulmasıdır . Yine bu dönemde, Rensis Likert yönetim biçimlerini otoriter ve katılımcı diye ikiye ayırmakta, otoriter yönetimi ise istismarcı otoriter, müşfik otoriter ve danışmacı otoriter olmak üzere üç kısımda incelemektedir. Buna göre, yönetici amaçları ile işletme amaçlarını birleştiren, işletme amaçlarını her yöneticinin amaçları yapan, amaçlara bağlılığa, işletme ile bütünleşme ve kendi kendini yönetme ve denetleme imkanı veren yönetim sistemi katılmalı ya da katılımcı yönetimdir.

Böyle bir yönetim biçiminde sistemin bütün bölümleri birbiri ile uyum içindedir. Bu uyum sistemin felsefesini yansıtır. Üstlerin astlarına astların üstlerine tam bir güven ve inancı vardır. Üstler her konuda astlarına destek olur ve onlara yardım etmeye ve sorunlarını çözmeye çalışırlar. Astlarda her konuda üstleriyle düşündüklerini rahatça tartışabilmektedirler. Karşılaşılan sorunların çözümünde birlikte tartışabilmekte ve çözüm arayabilmektedirler (Gümüş, 2001: 98) .

1.2.3. Modern Organizasyon Teorisi

Bu teori sistem ve duruma göre davranışı inceler. Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. 1950' lerden günümüze kadarki dönem bir gelişme ve sentez dönemidir. Bu dönemde psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi bilimlerin gelişmesinden ve sistem kavramından yararlanılmıştır. Modern organizasyon teorisinin temelini sistem görüşü temsil eder. Bu teorinin en önemli özelliği analitik bir temele sahip olmasıdır. Organizasyonların karmaşık yapıya sahip olması kesin kurallarla yönetilmesini imkansızlaştırdığından organizasyon bilimciler yeni bazı boyutları düşünmeye başlamışlardır.

1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, yönetim birimlerinin birbiri ile ilişkilerinin niteliğini inceler. Yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartlarıyla ilişkili olarak incelemektedir. Temelde bir bütünün amacının gerçekleştirilmesi söz konusudur. Önemli olan bütündür, parçalar bütüne katkıda buldukları ölçüde önemlidir. Ancak insan da bir alt sistem

olarak sistemin ayrılmaz ve ihmal edilemeyecek önemli bir unsurudur (Koçel, 158 : 1993).

Sistem denildiği zaman belirli parçalardan (bölümlerden, alt sistemlerden) oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Burada önemli olan, bütünü oluşturan bu parçaların her birinin kendine has işleyiş özelliği olması, fakat her birinin etkinliğinin de birbirlerine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan bu parçaları, bunların birbirleri ile olan ilişkilerini bir arada incelemektedir. Sistem yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran özellik budur.

Sistem kavramının önemi “beşeri ilişkiler” hareketinin başlangıç noktasını teşkil eden Hawthorne araştırmalarından anlaşılmıştır. Yirminci yüzyılın başlarında işletmeler gözden geçirilirken verimlilik bir sorun olarak görülmekte ve organizasyonların amaçlarına neden ulaşip ulaşmadıkları düşünülmekteydi. Sistem yaklaşımı yöneticilere şu yararları sağlamıştır (Erdoğan,1983: 54):

- 1.) Yönetici görevini dar bir şekilde, sadece kendi fonksiyonu açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalmıştır.
- 2.) Yönetici kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirme fırsatı bulmuştur.
3.) Yönetici organizasyon yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurma olanağına kavuşmuştur.
4.) Yönetici , alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur.

Sistem yaklaşımı, yönetimin en önemli özelliklerinden birini vurgulamaktadır. Organizasyonun yaşaması ve gelişmesi ve dinamik dengelerin sağlanması için, yöneticinin organizasyonla ilgili bütün faktörleri (kontrol içi ve dışı) bilmesi anlaması ve değerlemesi gerekmektedir. İşte sistem yaklaşımı yöneticiye bu olanağı sağlar. Yönetici sistem içi ve dış çevreye ilişkin faktörleri (parametreleri ve değişkenleri)

değerleyerek organizasyonun bunlara uymasını sağlayacaktır. Belirtilen esaslara ek olarak sistem teorisinin organizasyonu dinamik, organik, bütüncül bir yapı olarak değerlendirilmesi yöneticilere kolaylık sağlamış ve onların bir tek şey için farklı problemlerin çözümleyicileri olmadıkları gözler önüne serilmiş olup buna karşın bileşenler ve prosesler arası ilişki konusuna müdahale edebilen bir konumda olmalarının gereği vurgulanmaktadır. Koordinasyon eksikliği, fazla mesai yapan işçilere, malzemenin tükenmesine, hatalı ürünlerin üretimine, siparişlerin zamanında yetiştirilememesine, müşterinin memnuniyetsizliğine ve kazanç kaybına neden olmaktadır (Swift, 2001: 79).

Sistem yönetimi yaklaşımının iki ana boyutu bulunmaktadır (Swift, 2001: 79):

- Birinci boyut, müşteri ile yüz yüze / ses sese veya indirekt bağıntılı olan personelin davranışları ve iş yaklaşımlarının tekrar ele alınması,
- İkinci boyut ise iş süreçlerine sistem yaklaşımı ile eğilerek sistem yönetiminin tasarımı.

Yapılacak ilk iş öncelikle müşteriyi bireysel olarak tanımak ve müşteri bilgilerini hazırlanacak programla biriktirmektir. Böylelikle her gereken durumda erişilip kullanılacak bir veri deposu oluşturulmuş olacaktır. Müşterilerin tüm iş, aile ve sosyal ilişkilerinin yapısı ele alınarak kullanılacak çapraz ürünleri sunabilmek kolaylaşacaktır. Örneğin; bir sigorta şirketinin müşterisi, sigorta şirketinin bağlı olduğu holdingin bankasının da müşterisi olabilir, cep telefonunu, kablolu televizyon kullanıyor olabilir. Bu müşteriyi, sadece sigorta şirketinin müşterisi gibi düşünmemek gerektiği açıktır. Müşterinin kurum için toplamda ne ifade ettiğini gösterebilmelidir (Swift, 2001:80).

1.2.3.2 Durumsallık Yaklaşımı

1950' lerin sonları ile 1960' larda organizasyon konularına pek alışılmadık bir pencereden bakılmaya başlanmış ve önceki yaklaşımlarda genel ilke olan " tek bir en iyi organizasyon yapısı oluşturmak " fikri kırılarak her şeyin " koşullara bağlı " olduğu fikri ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak da organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde

araştırılmaya başlanmıştır. Durumsallık Yaklaşımı bir organizasyon yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla, organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar arasındaki ilişkileri araştırmaktadır (Adalı, 1986: 45).

Durumsallık Yaklaşımı, sistem kavramının önemli bir yönünü teşkil etmektedir. Buna göre; modern teori, otorite, liderlik, değişme vb. gibi "organizasyonlarda davranış" konularına mutlak ve basit değişkenler olarak değil, çeşitli durumlara, işin, görevin, teknolojinin, kültürel ve sosyo-politik çevrenin bir fonksiyonu, diğer bir deyişle bir çok değişkenin sonucu olarak bakmaktadır.

"Durumsallık Yaklaşımı" terim olarak ilk defa 1967 yılında çevre koşullarındaki belirsizlik ve değişkenliklerin organizasyonlara olan etkilerini tartışan Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından kullanılmıştır.

Durumsallık Yaklaşımı en kısa şekilde şöyle tanımlanabilir:

- Organizasyonlarda bir tek en iyi yol yoktur.
- Organizasyonda kullanılan her bir yolun, etki ve verimliliği farklıdır.
- Organizasyonun oluşturulması, içinde bulunduğu çevre koşullarına bağlıdır.

1.2.4. Modern Sonrası Çağdaş Ve Güncel Kavramlar

1.2.4.1. Toplam Kalite Yönetimi

Kısaca TKY diye adlandırılan toplam kalite yönetimi, 1990' lı yıllarda adından en çok söz ettiren aynı zamanda çağdaş yönetim anlayışı olarak kabul edilen yönetim kavramlarının başında yer almaktadır. TKY, bir işletmenin girdilerini, süreçlerini ve çıktılarını sürekli iyileştirerek işletme ile etkileşimde bulunduğu gruplar arasındaki karşılıklı beklentileri iki tarafı da doyuma ulaştıracak biçimde karşılamayı amaçlayan yönetsel ilke ve işlevler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Karakoç vd, 2003: 13).

TKY, bir işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedeflemekte ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları iyileştirmeler yardımıyla düzeltmektedir (Kalder, 1994: 16). Toplam kalite anlayışı gerek özel gerekse kamu

sektöründe giderek yaygınlık kazanmaktadır. Bunun nedeni, bu modelin uygulanması durumunda maliyeti yüksek ve müşterileri memnun etmeyen hizmetlerin iyileştirilmesi yoluyla hem bütçe hedeflerinin yakalanmasının hem de hizmet üretim maliyetlerinin düşürülmesinin sağlanmasıdır (Adalı,1986:45). Ayrıca, hizmet sunulan müşteri kitlesinin tanımlanması ve işletmeye müşteri yönelimli bir hizmet anlayışının kazandırılması zaten kıt olan kaynakların doğru alanlara kanalize edilmesini mümkün kılmaktadır. Son olarak da takım çalışması ve öneri sistemleri, başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri gibi toplam kalite uygulamaları sayesinde, personelin işletmeye ve müşterilere hizmet konusundaki genel anlamdaki kayıtsızlığı azaltılabilmektedir (Tak, 2002: 143).

Toplam Kalite Yönetimini uygulayan işletmeler için gerekli olan, temel öğeler içinde üst yönetimin liderliği, çalışanların eğitimi, takım çalışması ve sürekli geliştirme ve iyileştirmenin yanında müşteri odaklılık da bulunmaktadır. Ve nihai müşteriye ulaşıldığında ürünün ve hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır. Dış müşteri ise, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri kullanan veya tüketen kişidir. Dış müşteriler ile mutlaka kesintisiz, yakın bir ilişki içinde olunmalı ve iyi tanınmalıdır. İşletme içinde çalışan herkes, sonuçta dış müşteri için çalışıldığının ve tatmin edilmiş müşterinin çok değerli olduğunun bilincindedir (<http://www.geocities.com/akircali/kalite/tky/tky.html>).

İç ve dış müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan, müşteri tatminin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılması amacıyla iyileştirme ve yenilik yapmayı ilke edinen ve şirketin başarısında çalışanları anahtar faktör olarak gören Toplam Kalite Yönetiminin müşteri odaklılıkla ilgili bazı farklılıkları vardır (Özalp,1985: 32). Toplam Kalite Yönetiminde herkesin katılımıyla düşük maliyetle müşteri isteklerinin aşarak karşılanmasına yönelik sürekli iyileştirmeler içsel süreç iyileştirme konularına daha fazla odaklanırken, müşteri odaklı yaklaşımda ise öncelikle varolan iç kalite geliştirme çalışmaları üzerine dışa odaklanılmaktadır.

Dış müşteri kavramı daha yoğun olarak kullanılmakta ve ürün ve hizmet kalitesini en son noktada değerlendirecek olanın dış müşteri olduğu çok iyi bilinmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin temel amaçlarından birisi de yukarıdaki temel öğelere uygun işletme kültürünün gelişmesidir. Ancak, bu uygulanması oldukça zor fakat uzun vadede işletmeye büyük yararlar sağlayacaktır

(<http://www.geocities.com/akircali/kalite/tky/tky.html>).

Toplam Kalite Yönetimi uygulaması yaptığını söyleyen bir çok işletme incelendiği zaman, müşterilerin istek ve beklentilerinin tatminine yönelik örgütlü bir sürecin olmadığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni ise uygulamalarda herkesin katılımıyla birlikte sürekli gelişmenin ön plana çıkarılması ve müşteri odaklığın göz ardı edilmesidir. Bu nedenle, yapılan çalışmaların başarısını değerlendirecek olanların müşteriler olduğu unutulmamalı ve çalışmaların odak noktası her zaman müşteriler olmalıdır. Toplam Kalite Yönetiminin bu temel ögesi, belkide etkili olarak uygulaması en zor, ancak uzun dönemde işletmeye en çok katkı sağlayacak alanıdır, çünkü rekabetin ana hedefi müşteridir ve müşteriyi ele geçirip tatmin eden işletme pazarda kalıcıdır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışında iki tür müşteri kavramı vardır: İç müşteri kavramı, üretimin her safhasındaki bir önceki departmanı satıcı, bir sonrakini ise müşteri olarak algılamak olarak açıklanabilir. İşletme içinde çalışan her departman, bir başka departman için bir ürün veya hizmet üretmektedir. Bu tip düşünce tarzıyla her eleman bir sonrakini memnun etmeyi amaçlayacaktır.

İşletmelerin iş görenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer işletmelerle iyi ilişkiler geliştirmesini savunan TKY, bu yönüyle bilginin yaratılması ve paylaşılması için gerekli koşulları da hazırlamış olmaktadır. Çapraz fonksiyonlu ekiplerle ve sürekli iyileştirme çabalarıyla, işletmedeki bireylerin sahip oldukları bilgi ve birikimleri harekete geçirmeyi amaçlayan TKY, benchmarking çabaları ile de kendi dışındaki işletmelerin tecrübe ve birikimlerinden yararlanmayı hedeflemektedir (Tobin, 1996: 168).

Sıradan insanların bir araya gelerek, süper insanların bile kolay elde edemeyecekleri sonuçlara ulaşmalarına olanak tanıyan ekip çalışması (Romig, 1996: 3) iş görenler için güzel bir öğrenme ortamı oluşturduğu gibi; “başkalarının bazı konularda daha iyi olabileceğini kabul etme ve onlara nasıl yetişebileceğini, hatta onları nasıl geçebileceğini öğrenmeye çalışma ileri görüşlülüğü” olarak tanımlanabilecek benchmarking de, (Tobin, 1996: 168) işletmeler için mükemmel öğrenme olanakları sunmaktadır.

1.2.4.2. Öğrenen Örgütler

Günümüz koşullarında işletmelerin rekabet güçlerini artırmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri amacıyla geliştirilen yönetim kavramlarından birisi de "öğrenen organizasyonlar" kavramıdır. Bu kavram organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarının, bunu paylaşmalarının, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece organizasyonlar yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, "nasıl rekabet edeceğini" ve "sorunlarını nasıl çözebileceğini" öğrenecektir. Bu "öğrenme" olayını gerçekleştiremeyen organizasyonlar rekabet güçlerini kaybedeceklerdir.

Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözümede kullanabilmektir. Bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamlarını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektedir.

Açık veya gizli; rasyonel ya da daha az rasyonel bütün müşteri ihtiyaçları, anlaşılabilir olarak karşılanmak zorundadır (Juran vd, 1993: 250). Çünkü işletme başarısı, müşterilerin bu ihtiyaçlarının tatmin edilmesine bağlıdır (Evans vd, 1993: 32-33). Müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması, müşteri memnuniyetinin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, Harvard Business School'da geleneksel pazar araştırmalarının ötesine geçilerek "müşterilerin ne istedikleri", belli ürünlere ve mesajlara nasıl tepki gösterdikleri, laboratuvar ortamında kan akışları ve beyinlerinin değişik bölgeleri görüntü-izleme teknikleriyle izlenerek anlaşılmaya çalışılmaktadır (Schenker, 1999: 39).

Müşteri ihtiyaçlarının bir kere belirlenip karşılanması yeterli değildir. Çünkü, ihtiyaçlar sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti ulaşılması zor, dinamik bir hedefdir (Juran, 1989: 142). Diğer bir deyişle, müşterilerin geçmişte memnun edilmiş olmaları, gelecekte de memnun olacakları anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla, müşteri ihtiyaçlarının gelecekte de karşılanabilmesi, alışkanlık ve tercihlerdeki değişikliklerin, bu ihtiyaçları karşılamaya dönük teknolojik gelişmelerin,

rakiplerin rekabet stratejilerinin ve diğerk faktörlerdeki olası değişikliklerin sürekli olarak tahmin edilmesini, izlenmesini ve bunlara uygun ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini gerektirmektedir.

İşletmelerin değişime hızlı ve doğru yanıtlar verebilmeleri, onların öğrenme yeteneklerinden, diğerk bir deyişle, yeni fikirleri özümseme ve rakiplerinden daha çabuk eyleme dönüştürebilme özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu yeteneklere sahip olmayan işletmeler, değişen müşteri beklentilerini zamanında fark edemeyecek ve rakiplerinin manevralarına uygun yanıtlar veremeyeceklerdir (Ulrich vd, 1993: 52-67). Bununla birlikte, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve bunların nasıl karşılanacağıının bilinmesi, olayın sadece yarısını oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi ise, diğerk yarısını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, müşteri tatmini sürecinin ilk yarısında öğrenen örgütlere, ikinci yarısında ise TKY anlayışına ihtiyaç bulunmaktadır.

Hızın, bilginin, farklılık yaratmanın ve esnekliğin birer rekabet üstünlüğü olduğu küresel pazarda “teknoloji”, önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte, teknolojiyi müşterilere ürün ve hizmet sunmada kullanacak olan yaratıcı insanların varlığı, teknolojiden çok daha önemlidir (Hodgetts, 1994: 18). Çünkü, teknolojiyi yaratan insanlar olduğu gibi, onu işletme başarısını sağlayacak şekilde kullananlar da insanlardır. Dolayısıyla, ürün, hizmet ve süreç kalitesindeki iyileştirmeleri sadece sermaye yoğun bir çabanın sonucu olarak değerlendirmek yanlıştır (Juran, 1989: 78).

Yeni bilgi ve beceriler kazanarak bunları işletmeye aktaran, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini yaratan iş görenlerin memnuniyeti, kritik bir önem kazanmaktadır. Küresel pazarda başarı, büyük ölçüde iş görenlerin ve işletmelerin öğrenme yeteneklerine bağlı bulunduğundan yönetici ve iş görenlerin öğrenen bireyler haline getirilmesi ve sahip oldukları bilgi ve becerilerin işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi, büyük bir önem kazanmış bulunmaktadır (Argyris, 1993: 84). Bununla birlikte, geleneksel üretim faktörlerinden farklı olarak, insanların kafasına kilitlenmiş olan bilginin yaratılması ve paylaşılması, her şeyden önce karşılıklı güveni gerektirmektedir (Kim vd, 1997: 65-75). Dolayısıyla işletmeler, örgüt yapılarını basıklaştırıp çalışanlarına sorumluluk dağıtarak ve diğerk işletmelerle “çıkıtalarının katma

değerini arttırıcı” istikrarlı ilişkiler kurarak, bu güveni geliştirmek zorundadırlar (Vickery, 1999: 9).

1.2.4.3. Değişim Mühendisliği

Son yıllarda işletmelerin içersinde faaliyet gösterdikleri iş çevresi artan bir hızda değişimlere sahne olmaktadır. Bu süreç işletmelerin hem içsel hem de dışsal çevresinde yeni yapılanmalara neden olmaktadır. Bu yapılanmada işletmelerin tüm plan ve politikalarını yeniden biçimlendirmektedir.

Her şeyden önce değişimi yönetebilmek bir süreç faaliyetidir. Bir kerelik yeniden yapılanma değil, sürekli yeni bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi yönünde dinamik denge içersinde olmayı gerektirmektedir (Koçel,1998: 37). Çünkü sahip olunan sabit bilgilerin geçerliliği sürekli eskimektedir. Bu nedenle, öğrenmek ve bir üst bilgi seviyesinde dengeye gelmek değişim yönetiminde temel ilkedir. Dolayısıyla işletmelerin, içinde yer aldığı dünya ile uyumunu korumak için, gerektiği zaman, pazarlama stratejilerini, ürün çeşidini, üretimini nerede ve nasıl yapacağını ve kendi örgütsel biçimini değiştirebilmesi gerekir (De Geus,1997: 95).

Değişimi yönetebilecek işletmeler her şeyden önce değişimin önünde olabilmelidirler. Bu süreçte işletme içindeki yöneticilere önemli roller düşmektedir. Yöneticiler, kurumsal proaktiviteyi sağlamak için, bireysel olarak da davranışlarını duygulara dayanan koşullandırmalardan çok, bilinçli bir biçimde yaptıkları seçimlere dayandırmalıdır.

Değişen bir dünyaya verilecek ilk tepki “Nasıl değişmeliyiz?” diye sormak değil, “Biz neyi temsil ediyoruz ve ne için varız?” sorusunun cevabını aramaktır. Buradaki amaç, zamandan bağımsız öz değerleri ve asla değişmemesi gereken ilkeleri, değişen dünyayla birlikte sürekli değişmesi gereken günlük uygulamalardan ve iş stratejilerinden ayrı tutmaktır. Bunun için de, öz değerlerle uygulamalar birbirinden ayrı tutulmalı öz değerler korunmalı ve uygulamalar değişimle değişebilmelidir.

Değişim mühendisliğinin bir örneği Kodak'ın rekabet karşısında yaratmak durumunda kaldığı ürün geliştirme sürecidir. 1987'de Kodak'ın ezeli rakibi Fuji, 35 mm.

ve tek kullanımlık yeni bir fotoğraf makinesini piyasaya sürdü. Müşteri bu makineyi içinde filmiyle birlikte satın alıyor, bir kez kullanıyor ve sonra imalatçıya geri veriyordu. İmalatçı da film bastıktan sonra makineyi yeniden kullanılmak üzere parçalara ayırıyordu. Kodak'ın bu makineyle rekabet edecek bir ürünü yoktu. Hatta üzerinde çalışılan bir model bile yoktu. Şirketin geleneksel ürün geliştirme süreci, Fuji'nin makinesine rakip bir ürünün yaratılması için 70 hafta harcanmasını gerektirmekteydi. Bu kadar uzun bir gecikme, Fuji'ye mükemmel bir başlangıç yapma ve bu yeni pazarda öne geçme avantajını sağlayacaktı. Kodak, Fuji'ye bu avantajı vermemek için ürün geliştirme sürecine değişim mühendisliğini uyguladı (Hammer vd., 1998:40).

Ürün geliştirme süreçlerinin çoğu, ardışıktır ve bu da süreci yavaşlatır. Paralel süreçlerde ise, farklı nedenlerden dolayı bir yavaşlık söz konusudur. Örneğin, ilk önce kameranın gövdesini tasarlayanlar işlerini tamamlar, ardından objektif kapağı tasarımcıları, ardından film sürme mekanizmacıları tasarımcıları tamamlar. Kısacası, bu sürecin yavaş olması çok doğaldır (Hammer vd., 1998: 40).

Kodak ürün geliştirme sürecine, CAD/CAM - Bilgisayar destekli tasarım/ Bilgisayar destekli imalat adı verilen yenilikçi bir teknoloji sayesinde değişim mühendisliğini uygulayabildi. Bu teknoloji, mühendislerin, çizim masaları yerine bilgisayar istasyonlarında tasarım yapabilmelerini sağlamaktadır. Sadece, kağıt yerine ekran üzerinde çalışabilmek bile tasarımcıların bireysel verimliliklerini arttırmaya yeterliydi; bu tür bir teknolojinin kullanımı ise, bir bütün olarak süreç üzerinde marjinal bir etki sağlayacaktı (Hammer vd., 1998: 40).

Kodak 'ın sürecine değişim mühendisliğini uygulayabilmesini sağlayan teknoloji bütünleşik bir ürün tasarım veri tabanıdır. Bu veri tabanı her gün tüm mühendislerin çalışmalarını toplar ve uyumlu bir bütüne dönüştürür. Her sabah, tasarım grupları ve bireyler veri tabanını inceleyerek, başka birisinin önceki gün yaptığı çalışmaların kendileri veya tasarımın tümü için bir sorun yaratıp yaratmadığına bakarlar. Sorun varsa, haftalarca ve hatta aylarca boş yere uğraşmak yerine o sorunu anında çözerler. Dahası bu teknoloji imalat mühendislerinin alet tasarımına on hafta içinde, yani ürün tasarımcıları ilk prototipi oluşturur oluşturmaz başlamalarını sağlamaktadır. Kodak'ın, uyum mühendisliği adı verilen yeni süreç, uzay ve otomotiv endüstrilerinde yaygın

olarak kullanılmış ve son zamanlarda tüketici ürünleri şirketlerinin de ilgisini çekmeye başlamıştır (Hammer vd., 1998: 41).

Kodak, uyum mühendisliği sayesinde 35 mm.'lik ve tek kullanımlık fotoğraf makinesini kavramdan üretime geçirmek için gereken süreyi nerdeyse yarı yarıya azaltarak otuz sekiz haftaya indirmiştir. Dahası, yeni süreç sayesinde ürün tasarımı bitmeden çalışmaya başlayabilen alet tasarımcılarının görüşlerinden yararlanarak daha kolay ve ucuz şekilde imal edilebilecek bir tasarım yaratılabilmektedir. Kodak tek kullanımlık makinenin, alet ve imalat maliyetini % 25 oranında azaltmıştır (Hammer vd., 1998: 41).

Değişim süreci, makro ve mikro çerçevede önemli etkiler oluşturmakta, çalışma ortamını ve ilişki biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Söz konusu değişimler, organizasyonların liderlerini ciddi gelişme ve sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu değişime uyum sağlamak için yeni metotlara, becerilere, yapılara, kısacası yeni bir organizasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Rekabetçi piyasa koşullarında, kurumların ve organizasyonların ana hedefi, müşterileri için değer yaratmaktır. Her ürünün belirli bir yaşam süresi vardır ve bu süre gittikçe kısalmaktadır. Kurumları uzun vadede başarılı kılan ürettiği ürünler değil, ürünlerin ve hizmetin üretildiği üretim ve yönetim süreçlerinin başarısı, üstünlüğüdür. “Reengineering” (değişim yönetimi, değişim mühendisliği) mevcut yapıyı radikal bir şekilde değiştirip, yeni bir döneme ilk aşamadan başlamayı gerektirmektedir. Bu, son yıllarda sık sık duyulan ve moda olan bazı yönetim kavramlarından farklı bir yaklaşımı vurgulamaktadır. Reengineering’de, hedeflenen daha az kaynakla daha çok işi başarmaktır. Reengineering’i, reorganizasyon, katmanları azaltma ve yalın organizasyon gibi kavramlarla karıştırmamak gerekir. Çünkü bu yaklaşım, organizasyonel yapılara değil, süreçsel yapılara yöneliktir (Henry vd., 1993: 4).

Değişim mühendisliğinde eski süreç yöntemleri terkedilerek sürecin yeniden tasarımı esastır. Burada süreç kavramı, bir araya geldiklerinde müşteri için değer oluşturacak faaliyetler dizisini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle süreçler bir bütün olarak önem kazanmaktadır. Sürecin içindeki görevler, sürecin sonundaki çıktı kadar, bir başka deyişle müşteri talebi kadar önemli olamazlar.

Değişim mühendisliğinin amacı organizasyonda performans düzeyini yükseltmektir. Başlıca performans göstergeleri ise maliyet, kalite, hız ve hizmettir. Verilen kararlar doğrultusunda düşük maliyet ve yüksek kalitede üretimde bulunmak, ürünleri müşteriye süratle ve en güvenilir şekilde sunmak, organizasyonda yüksek performansa ulaşıldığını gösteren bazı temel ölçütlerdir.

Değişim mühendisliği kavramı ile bazı yöneticiler “toplam kalite yönetimi” nin uygulanmasını anlatmaktadırlar. Toplam kalite yönetimi müşteri tatminini artırmayı amaçlar. Toplam kalite yönetimi ile organizasyon performansının artırılmasına çalışılır. Ancak, toplam kalite yönetiminden farklı olarak değişim mühendisliği bunun ne şekilde ve nasıl yapılacağı üzerinde durur. Değişim mühendisliğinin temel amacı radikal bir değişimi başarmaktır.

Değişim mühendisliğini yeniden yapılanmanın ötesinde, yeniden oluşum olarak ifade etmek daha doğrudur. Bazı yönetim uzmanları değişim mühendisliğini, yeni bir beyaz sayfa açarak her şeye yeniden başlama olarak yorumlamaktadırlar. Özetle değişim mühendisliği müşteri odaklıdır ve karar vericinin doğru kararlar vermesine katkıda bulunacak şekilde organizasyonun kapsadığı tüm süreçlerin yeniden tasarımını içerir.

1.2.4.4. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi bilginin pazarlar, müşteriler, tedarikçiler, ürün ve hizmetler, rakipler, işçi becerileri, süreçler ve prosedürler ile düzenleyici ortamı içeren işe elverişli konularda bilginin kullanılabilirliği ve erişimini sağlamaktadır. Bilgi yönetimi işe elverişli bilgi üzerine odaklandığı gerçeği nedeniyle örgütün ticari stratejisine kaçınılmaz bir biçimde bağlanacak ve ayrıca iş stratejisinin yürütülmesini de destekleyecektir.

Bilgi yönetimi, elektronik iş süreçleri içerisindeki satıcılar ve alıcıları yeni katmana değerli pazarlar içinde eşleştirmesini sağlayarak ve o suretle kendini pazarda konumlandırarak işin içinde hareket ettiği pazarı daha iyi bir biçimde anlamasını sağlamaktadır (Brown, 2000: 18).

Bilgi yönetimi bilgi temelini bilgi tabanını yönetme ve ilgili bilgi erişimini sağlama, böylece yeni iş modelini daha kolay benimseme ve örgütler arası, örgüt içi ve coğrafi sınırları içine alan sınırlar boyunca bilginin akışına izin verme yoluyla bu karmaşıklığın üstesinden gelmeye yardımcı olabilir (Hansen, 1982: 9).

Bilgi yönetimi örgütün hareket kolaylığını arttırmaktadır. İlgili bilginin kullanılabilirliği ve erişiminin doğru zamanda doğru kişiye sağlanması nedeniyle esnek ve daha kesin karar vermeye izin vermektedir. Bilgi yönetimi ayrıca yeni pazar koşullarına işin hızlı bir biçimde uyarlanmasını mümkün kılmak üzere bilgi sağlamaktadır (Hansen, 1982: 10).

Bilgi yönetimi tekrarı önleyen ve üretkenliği arttıran tek bir giriş noktası yoluyla bilgiye 24 saat erişimi sağlayarak elektronik iş süreçlerinin verimliliğini arttırmaktadır. Personel, bilgi tabanının yeterli yapısı aracılığıyla gereksinim duydukları bilgiye daha hızlı ve kolayca bulabilmektedir ki bu daha kolay bir erişim ve geri almaya izin vererek personel üretkenliğini arttırmaktadır. Bu özellikle elektronik iş sürecinin coğrafi bakımdan dağınık ortamlarında doğrudur (Brown, 2000: 19).

Bilgi yönetimi bir elektronik iş süreci içindeki farklı grup ve bölümler arasındaki entegrasyonu kolaylaştırmaktadır. Bu farklı gruplar, tedarik zincir entegrasyonunun yer aldığı farklı iş bölümleri ya da farklı coğrafi noktalar ya da farklı örgütlerde olabilirler. Bilgi yönetimi gruplar arasındaki bilgi akışını, örneğin bilgi yönetimi süreçleri yoluyla, böylece daha hızlı ve etkin entegrasyona yardım ederek kolaylaştırmaktadır (Brown, 2000: 18).

Elektronik iş süreçleri genişleyen bir müşteri ve tedarikçi tabanına ulaşmayı kolaylaştırır ki, bu kaçınılmaz bir biçimde yönetilecek daha fazla bilgiye yol açmaktadır. Bilgi yönetimi, bilgi yönetimi yaşam döngüsünden, örneğin bilginin yaratılması, paylaşılması, toplanması ve kullanımından dolayı artan bu bilgi yönetimi gereksinimlerine hitap etmek amacıyla süreç ve sistemler sağlamaktadır.

Bilgi yönetimi, pazar değişimlerine karşı daha etkili karar ve yanıt vermesinden dolayı örgütün hareket kolaylığını bu genişleyen pazarlarda arttırmaktadır. Bilgi yönetimi ayrıca yeni ya da değişmiş iş süreçlerinde iletişim ve

bilginin paylaşımını kolaylaştırarak bir örgütün pazar değişimlerine tepki olarak kendi iş modelini uyarlamasına da izin vermektedir (Haris, 1999: 71).

Bilgi yönetimi bilginin kullanılabilirliği açısından şeffaflığı kolaylaştırmaktadır. Elektronik iş sürecindeki bilgi varlıklarının bir envanterini temin ederek bunu yapmaktadır. Bilgi tabanına yer ya da iş birimine bakmaksızın tek bir noktadan giriş yoluyla erişim sağlanmaktadır. Bu, personelin gereksinim duyduğu bilgiyi bulmak için bir bağlantı noktasına sahip olması nedeniyle büyük zaman kazandırmaktadır. Bilgi yönetimi ayrıca personelin talep ettiği bilgiye hızlı ve verimli bir biçimde erişmesini sağlar (Haris, 1999: 72).

Elektronik iş süreci ortamında işbirliği gittikçe yaygın hale gelmektedir. Elektronik iş süreçleri işbirliği içinde örneğin coğrafi sınırlar ve bazen örgütsel sınırlar karşısında ürünler tasarlayabilmektedir. Ayrıca, intranetler ve ekstranetler yoluyla sanal topluluklar şeklinde örgütlerle iç ve dış işbirliği bulunmaktadır. Bu topluluklar, geniş bir sorun yelpazesine ilişkin bilgiyi paylaşmaktadır. Bilgi yönetimi işbirliğini sağlamak üzere teknoloji, süreçler ve platformlar sağlamaktadır. Bilgi yönetimi ayrıca işbirliği ile oluşturulan bu forumlarda paylaşılan bilginin bu ve başka forumlarda daha fazla bilginin üretimi için girdi olarak kullanmak üzere saklanması ve yapılandırılmasını da sağlamaktadır.

Bilgi yönetimi bir yenilik ve yaratıcılık kültürünü beslemektedir. Bilgi yönetimi yenilik sürecine bir girdi olarak hizmet verebilecek bilginin kullanılabilirliği ve erişebilirliği ile örgütteki yenilikçi fikirlerin tanınması ve ödüllendirilmesi yoluyla bir yenilikçi kültürün yaratılmasında bir rol oynamaktadır. Yenilik bir e-Business için pazaryerinde her daim bir adım ileride durmak için hareket kolaylığı sağlayan kilit bir ögedir.

Sanal dünyada iş yapmak için yeni bir beceriler profiline gerek duyulacaktır. Bilgi yönetimi personelin beceri ve bilgisinin artması için işe uygun belirli uzmanlık alanlarına ilişkin bilgi sağlanması yoluyla bir bilgi ortamı yaratarak yardımcı olabilir. Bilgi yönetimi böylece personelin kimi beceri ve yetenekleri edinmesini sağlayan bilgiye erişiminin olduğu bir kendi kendine öğrenme ortamı yaratmaktadır. Öğrenme ortamı üretilen, paylaşılan ve toplanan bilginin kurumsallaştırılmasına yol

açmaktadır. Bu nedenle örgüt daha fazla bilgi yaratmak için kendi bilgi tabanını kullanmaya devam etmektedir. Bilgi yaratımı ve kullanımının sarmal bir etkisi başarılmaktadır .

Bilgi yönetimi iletişimi mümkün kılan teknoloji, süreçler ve platformların sağlanması yoluyla iletişimi kolaylaştırmada bir rol oynamaktadır. Bu teknolojiler, süreçler ve platformlar çeşitli coğrafi mekan ve ortak zaman dilimleri ile elektronik iş süreçlerinde ya da iletişim ve bilgi paylaşımının engellendiği örgütsel siloların bulunduğu yerde özellikle yararlıdır. Bilgi yönetimi, bu iletişim forumlarında paylaşılan bilgilerin gelecekte kullanılmaya üzere saklanmasını da sağlamaktadır.

Bilgi yönetimi; tek bir arayüze çoklu iş ortakları olanağını sunmak üzere yapı, araçlar ve süreçler sağlamaktadır. Arayüz bir İnternet sayfası şeklinde olabilir. Örgütün bilgi yönetimi işlevi bilgi ve haberin bilginin kolay ve mantıksal örgütlenmesi ile erişimini sağlamak amacıyla etkin bir biçimde yapılandırılmasını sağlamak üzere web site içeriğinin yapılandırılmasından sorumlu olmalıdır.

Bilgi yönetimi bir örgüt müşterilerinin bilgisinin yaratılması, paylaşılması ve kullanılması yoluyla müşteri ilişkileri yönetimini mümkün kılmaktadır. Bilgi yönetimi örgüt içinde coğrafi ve bölümsel sınırlar arasında paylaşılabilir bir müşteri görüşünün yaratılmasını, böylece de personelin nerede çalıştıklarına bakılmaksızın güncellenmiş bir dizi bilgi ile çalışmasını sağlamaktadır. Bu, müşteriler ve onların gereksinimlerini daha iyi anlamaya izin vermekte ve bu nedenle ürün, kanal ve pazar bölümlerine stratejilerinin daha etkin ve kesin geliştirilmesini sağlamaktadır (Hansen, 1982: 15).

Bilgi yönetimi bilginin elektronik iş süreci içinde yaratılması, paylaşılması ve kullanılması için standartlar sunmaktadır. Bu, yalnızca örgütün bilgi tabanını güncellemesi ve yönetmesi açısından değil ayrıca personel üyelerinin artan üretkenliği açısından da örgüte daha fazla verim ve daha düşük masrafa yol açmaktadır. Bu, kullanılabilir bilgiye daha çabuk ve kolay ulaşılmasından ve kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Standartlaştırma da müşteri ve tedarikçinin bilgiye daha etkili erişimi ve saklamasını, böylece de müşteri ve tedarikçi memnuniyet oranlarının artmasını sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ,

MÜŞTERİ ODAKLILIK VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

21. y.y'ı yaşamaya başladığımız bu dönemde bir çok değişimler yaşamaktayız. Değişen dünya ve değişen ekonomik düzendeki şaşırtıcı gelişmeler kavramsal alanda da köklü değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Böyle hızlı değişimlerin yaşandığı dünyada artık geleneksel pazarlama anlayışını da değiştirmek zorunda kalmaktayız. Artan rekabet, birbirine çok benzeyen ürün ve hizmetler, farklılaştırmanın giderek zorlaşması, düşen fiyatlar ve azalan kârlar işletmelerin en önemli fonksiyonu olan pazarlamayı, doğru amaçlı yapıyor mu? sorusuyla karşı karşıya bırakıyor (Christorher, 1999: 56).

Bu değişimler işletme davranışlarını müşteri merkezli hale getirmiştir. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek, bu yeni akımla birlikte kârlılığın anahtarı haline dönüşmüştür. Bire bir ilişkiler kurmak işletmeler için yeni bir durum değildir. İnternet ve diğer iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle müşteri ile satıcı arasında bire bir bağlantı kurulması mümkün hale gelmiştir. İlişki yönlü bu pazarlama anlayışı zamanla gelişmeler göstererek, müşteriyle kurulan ilişkiyi ana eksen olarak gören yeni bir pazarlama felsefesi doğurmuştur. Müşteri İlişkileri Yönetimi yada Birebir Pazarlama, gittikçe artan rekabet ortamı içerisinde işletmelerin müşterileri bulması, bu müşterileri elde tutması, onları işletmeye sadık müşteriler haline getirmesi ve bu müşterilerle kurulan ilişkilerdeki kârlılık oranlarının artırılması için bir araç niteliğine dönüşmüştür (Ersoy , 2002: 4).

2.1. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MİY)

Son yıllarda herkesin dilinde MİY (Müşteri İlişkileri Yönetimi) kavramı dolaşmaktadır . Ancak bu kadar çok konuşulan ve konuşulduğu kadar da önemli olan bu kavram hakkında çok az şeyin bilinmesi gerçekten garip bir durumdur. Bu garip durum; üç harften oluşan kavramın ne olduğu konusunda bir fikir birliğine varılmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden öncelikle müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili yapılan tanımlara bakmak gerekir (Ersoy,2002:4).

- MİY, müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriye daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir.
- MİY, müşteri ilişkilerini yönetmek için kullanılan metodoloji ve ürünlerin genelini içermektedir.
- MİY, müşteri temas noktalarının entegrasyonu ve iyileştirilmesidir.
- MİY, müşteriye tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir.
- MİY, satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işleme stratejisi / kültürüdür.
- MİY, müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir.
- MİY, iş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır.
- MİY, kurumdaki müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek bir enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır.
- MİY, müşteriye tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun hizmetler ve ürünler geliştirmektir.

MİY kavramına girmeden önce MİY' e öncelik teşkil eden ilişkisel pazarlama kavramına değinmek gerekmektedir. İlişkisel pazarlama temel anlamda, yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerine yoğunlaşan stratejik bir eğilimdir (Öztürk, 2000: 178).

İlişkisel pazarlamada ;

- Bir işletmenin bireysel müşterilerini adlarıyla belirlemek
- İşletme ve müşterileri arasında bir çok işlemi kapsayacak bir ilişki yaratmak
- Bu ilişkiyi müşterilerin ve işletmenin yararına yönetmek amaçlanır.

MİY, müşterinin söylediklerini ve işletmenin müşteri hakkında bildiklerini temel alan, müşteriye bireysel karşılık veren birebir, ilişkisel pazarlamanın bir uygulaması olarak kabul edilebilir (Peppers vd, 1999: 47). MİY ilişkisel pazarlama stratejilerinin

uygulanmasında mevcut bilgi teknolojilerinin amaçlara uygun şekilde kullanılmasına yöneliktir. Fakat buradan MİY 'in bir bilgisayar yazılımı olduğu anlamı çıkarılmamalıdır. MİY anlayışında teknoloji bu stratejinin uygulanabilmesi için bir araçtır. Bu noktada MİY' in tanımını yapmak yararlı olacaktır.

MİY, işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, müşteri merkezli olma kültürünü benimseten bir strateji olarak tanımlanabilir. MİY uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmayı, buna bağlı olarak da kârlılığı amaç edinen bir kavramdır. Bu kavram pazarlama stratejileri ile bilgi teknolojileri arasında köprü vazifesi görür. MİY 'i kısaca bilgi odaklı ilişkisel pazarlama kavramı olarak da tanımlayabiliriz (Ryals vd, 2001: 9).

2.1.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramının Gelişimi

Tarım devri boyunca tarımsal ürünlerin ticaretinde ya da eliş ürünlerinin satılmasında pazarlama terimi hiç kullanılmadığını görmekteyiz. Buna rağmen, insanlar ürünlerin değişiminde takas sistemini kullanıyorlardı. Bu sistemde alıcılar ve satıcılar birbirlerini çok iyi tanıyorlardı ve birbirlerine karşı üstünlükleri yoktu. İki grup da hayatta kalabilmek için birbirlerine bağımlıydı. Ürünler müşterilere göre tasarlanmakta idi. Alıcı ve satıcılar arasında karşılıklı öğrenmeye dayanan bir ilişki vardı. Varolmak için gizli ve karşılıklı bir prensip anlaşması bulunmakta idi. Birbirlerine karşı hakimiyete dayanan bir ilişki yoktu. Alıcılar ve satıcılar arasında bir sadakat vardı (Çoroğlu, 2002: 96).

Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), müşterilerin nasıl segmentlere ve alt segmentlere ayrılacağı, müşteriye nasıl ulaşılabileceği ve onlarla kalıcı ilişkilerin nasıl kurulabileceği hususlarını içermektedir (Çoroğlu, 2002: 97).

Endüstriyel devrimden önce esnaf ve zanaatkârlar müşterilerini tek tek tanıyorlardı. Örneğin, bir manav müşterisinin hangi meyveye ihtiyacı olduğunu biliyordu. O zamanlar manavların pazarlama yöntemi, ilişkiye dayanan bir yöntemdi. Müşteriyi memnun etmek için her müşteriye ayrı davranılırdı ve bu yapılırken o müşteri ile ilgili bilgiler kullanılırdı. Manavların veri tabanları kafalarının içindeydi (Xavier, 2000: 76).

Çocukluğunu küçük bir mahallede geçirmiş olanlar o günlerdeki mahalle bakkalını ve bu bakkalın (eğer başarılı ise) neden başarılı olduğunu hatırlamaya çalıştıklarında, müşteri ilişkileri yönetiminin temelinde yatan şeyler olduğu görülecektir. Bütün mahalleyi, özel yaşantılarına varıncaya kadar, birer birer tanımak, farklı yanlarını bilmek, her komşu ile onun nabzına göre şerbet vererek konuşmak, her evin neye ihtiyacı olabileceğini bilmek ve uzun dönemli ilişkiler kurabilmek bu özelliklerden birkaçı idi (Kırım, 2000: 76).

Müşteri ilişkileri yönetimi, uzun dönemde firmaya değer kazandıracak müşterilerin seçimi ve yönetilmesi için geliştirilmiş bir iş stratejisidir. MİY, etkin pazarlama, satış ve servis proseslerini desteklemek için müşteri merkezli iş psikolojisi ve kültürünü gerektirir. MİY uygulamaları şirkete doğru önderlik, strateji ve kültürü sağlayarak etkili bir müşteri ilişkileri yönetimini mümkün kılar.

MİY, müşteri merkezli iş stratejilerinin uygulanmasıdır ki bu stratejiler fonksiyonel aktivitelerin yeniden düzenlenmesini sağlar; iş proseslerinin yeniden düzenlenmesini talep eder. Bu da MİY teknolojisi tarafından yürütülmez fakat desteklenir. Şirketlerin özellikle yatırım planlaması aşamasında düştükleri hata ve sonradan geç de olsa öğrendikleri gibi MİY bir teknoloji değildir, bir yönetim felsefesidir.

Yıllar önce perakendeciler, bankacılar ve otomobil satıcıları için müşteri ilişkileri kavramı vardı. Müşterilerini kişisel olarak tanımlamakta, ne istediklerini bilmekte ve kişisel hizmetleri ile ellerinden geldiği kadarıyla ihtiyaçları karşılayarak müşterilerini tatmin etmekte idiler. Bu sistem verimli fakat masraflı bir sistemdi ve kitlesel pazarlamanın yolunu açtı. Müşteriler daha çok çeşit ve daha düşük fiyatları satıcı ile kurulan sıkı ilişkilere tercih ettiler (Child vd, 2003: 2).

Tarihte ticaretin çok daha fazla ilişkilere dayanan bir yapısı olduğunu söylenmektedir. Ancak endüstriyel devrimi takip eden yıllar boyunca ilişkiyel yaklaşım değerini kaybetmiştir. Endüstriyel devrim oyunun kurallarını değiştirmiş, orta kademedeki kişiler dağıtım zinciri içerisinde daha önemli bir hal alır olmuşlardır. Yeni üretim metotları ve hızla büyüyen orta sınıf ekonomisi sayesinde kitle tüketime, kitle dağıtımına ve kitlesel pazarlamaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu zamana kadar

varolan üreticiler, imalatçılar, tüketiciler ve kullanıcılar arasındaki geleneksel ilişkiler kopmuş ve coğrafi olarak uzakta bulunan müşterilere fabrikadaki çıktılarını kitlesel olarak ulaştırmak önem kazanır olmuştur. Ancak hizmet sektöründe hizmet sağlayıcılar, hizmet üretenler ve tüketenler arasında bağlar bu derece kopmamıştır. Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasında ürün merkezli üretim modelleri hizmet şirketleri tarafından da benimsenmiştir. Böylelikle hizmet şirketleri pazarlama bütçelerini müşterileri ile varolan ilişkilerini yürütmek yerine kitlesel pazarlama için kullanmışlardır (Sheth vd, 1998: 22).

Tarihsel süreç içinde pazarlama terimi endüstri çağında önem kazanmaya başlamıştır. Bunun sebebi üretici ve satıcıların, tüketicileriyle yüz yüze iletişimi kaybetmeleriydi, iletişimin ortadan kalkışı ile birlikte üreticiler, üretimleriyle tüketicilerin ihtiyaçlarını eşlemede karşılamakta sorunlar yaşamaya başladılar. Müşteri her zaman haklıdır sloganına rağmen, endüstriyel çağ, yönlendirici reklam tekniğini kullanarak saf tüketiciden istifade etmiştir. E-ticaret diye adlandırılan ve genel olarak internet üzerinden yapılan ticareti ifade eden bu kavramın da hayata geçmesi ile kârlılıkta ve müşteri sadakatinde daha büyük düşüşlerin olması kaçınılmaz bir hale gelmiştir (Sheth vd, 1998: 23).

İşin zor taraflarından birisi de kârlılığı arttırmanın temel yolunun farklılığı yaratmaktan geçmesine rağmen, ürünün fonksiyonel özellikleri bakımından farklılık yapmanın neredeyse imkansız hale gelmesidir. Çünkü, işlevsellik açısından artık hemen hemen tüm ürünler birbirinin aynısıdır ve ürün ya da hizmet olarak ürün emtia özelliğine ulaşıyor olmasıdır (Kırım, 2003: 47). İşte bu noktada "farklı müşterilere farklı muamele yapma" fikrinden hareketle birebir pazarlama (One to One Marketing) alanında çalışmalar başlamıştır.

Don Peppers tarafından ileri sürülen bire bir pazarlama kavramı, bir başka deyişle Müşteri İlişkileri Yönetimi aslında işletme yaşamı için yeni bir kavram değildir. Pazarlamanın gelişme periyodunun başlangıç aşamalarında müşteriyle birebir kurulan ilişkilere rastlanmaktadır. Ancak daha sonra gelen kitlesel üretim ve buna bağlı olarak ortaya çıkan kitlesel pazarlama ile artan nüfus karşısında işletmelerin karşı karşıya bulunduğu durum müşteriyle kurulan birebir ilişkilerin unutulmasına yol açmıştır. Ancak 20.yy.'in ortalarında bireylerin birbirleriyle

kurdukları iletişimi daha olanaklı hale getiren pek çok yeni teknolojinin günlük ve ekonomik yaşamaya girmeye başlamasıyla birlikte uzun dönemde ekonomide yaşanmaya başlayan olumlu değişim, pazarlamanın birebir yüzüne de yansımıştır. Birebir pazarlama her bir müşteri ile öğrenme ilişkisi kurarak müşteri değerini artırmaya çalışan bir pazarlama stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır (Pepers vd, 1999: 108)

İşletmenin müşterileriyle uzun dönemli ve kalıcı ilişkiler kurabilmesi için gerekli bilgi, aktivite ve süreçleri kapsamaktadır. Bu ilişkilere kurum çalışanlarının hazır olması gereklidir. Şu soruların yanıtları aranmalıdır (Ersoy, 2002: 4).

- Müşterileri değerlendirmek için bir sistem mevcut mu?
- Müşterinin deneyimlerini anlama ve iyileştirme süreçleri mevcut mu?
- Müşteri beklentilerini ve reaksiyonlarını ölçme ve yanıtalama sistemi var mı?
- Müşteri davranış trendlerini anlamaya ve tahmin etmeye yönelik sistem ve süreçler mevcut mu?

2.1.2. Müşteri İlişkileri Yönetiminin Amaçları

MİY'in tanımını yaptıktan sonra işletmeler için MİY'in önemini ve amaçlarını belirtmekte fayda vardır. MİY tanımında da belirtildiği gibi, bir stratejidir. Strateji ile anlatılmak istenen rakiplerden farklı olabilmek için uygulanması gereken yöntemler bütünü anlaşılmalıdır. Eğer ürettiğimiz ürün diğer ürünlere benzer ise fiyatların temel maliyetleri karşılama noktasına kadar gerileyecek ve karlılık sıfıra doğru yaklaşacaktır. Yapılması gereken ürünü farklılaştırmaktır.

Günümüz teknolojileri ile farklılaştırmalar daha kolay hale gelmiştir. Dolayısıyla üründe gerçekleştirilen herhangi bir yenilik rakipler tarafından çok hızlı bir şekilde taklit edilecektir. Bu farklılaştırma işine farklı bir bakış açısıyla bakmak gereklidir. Farklılaştırma çabalarına ürünü iyileştirmekten başka "müşteri ne istiyor?" sorusuyla başlamak stratejik açıdan işletmelere rekabette önde olmayı getirecektir.

MİY 'in amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür (Möller, 2000: 29):

1. Müşteri ilişkilerini karlı hale getirmek : Pazarlama ve satış departmanlarının müşteriler ile uzun dönemli ve karlı ilişkiler kurup muhafaza etmeleri sağlamaktır.
2. Farklılaşma sağlamak : Ürünlerin birbirine benzediği bir ortamda farklılığı yakalayabilmek, müşterileri birebir tanımak ve onlar için birebir üretim ve birebir pazarlama yapmaktır.
3. Maliyet minimizasyonu sağlamak : İyi tasarlanmış ve sistem yaklaşımıyla düşünülmüş bir MİY projesine ayrılan bütçenin kısa zamanda geri alınması mümkündür. Mevcut müşterilerden gelecek ilave satışlar, müşteriye muhafaza etmenin getireceği kazançlar, satış maliyetlerinde sağlanacak tasarruf ve şirket içi iletişim maliyetlerinde ki azalmalar göz önüne alınırsa ayrılan bütçe kısa bir sürede geri alınabilir.
4. İşletmenin verimini artırmak: İşletmeler her faaliyetini kendi ihtiyaçlarına göre tasarlamıştır. Oysa yapılması gereken dışarıdan içeriye, yani müşteri ihtiyaçları etrafında tasarımların gerçekleştirilmesi gereklidir.
5. Uyumlu faaliyetler sağlamak : MİY satış, pazarlama, müşteri hizmetleri faaliyetlerini internet fırsatları ile birleştirir, tüm bu faaliyetlerin uyumlu olarak çalışmasını sağlar. Hem geleneksel satış kanallarından elde edilen bilgiler, hem de diğer alternatif kanallardan sağlanan bilgiler sentezlenerek yüksek düzeyde müşteri bilgisi ve ilişkisi fırsatı sağlanır.
6. Müşteri taleplerini karşılamak : Müşterileri MİY yardımıyla, tüm kurumun tanınması mümkündür. Müşterilerden alınan geri bildirimler sayesinde işi onların istediği şekilde yapmak mümkün olur.

Sonuç olarak, günümüzde müşterilerin fazla seçenekleri var, alternatifleri fazla, kurum değiştirmek konusunda hiç tereddüt etmemektedirler. Müşterilerin işletme ile iş yapması için işi onların istediği gibi yapmak gerekmektedir. Bu da müşterilere önem

vererek, onları daha yakından tanıyarak, edinilen bilgiler üzerine stratejiler kurarak ve tüm müşterileri işletme sürecinin bir parçası haline getirerek sağlanabilir.

Müşteri ilişkileri yönetiminin sunduğu birçok yararlar da bulunmaktadır. Bunları Stanley Brown kitabında şu şekilde sıralamaktadır (Brown, 2000: 8-9):

- Reklam maliyetlerini düşürmek,
- Müşterilerin ihtiyaçlarına odaklaşarak özel müşterileri hedef almayı sağlamak,
- Yapılmış bir kampanyanın verimliliğini ölçmeyi ve yakalamayı kolaylaştırmak,
- Organizasyonları fiyatlarla değil, müşteri tabanlı hizmetlerle rekabet etmesini sağlamak,
- Firma için karlı, firmaya bağlı ve firma ile öğretici ilişki çerçevesinde en fazla işbirliği yapan veya yapmayı isteyen müşterilere gereğinden daha az yatırım yapılmasını önlemek, bunların tam aksi davranışlar içinde olan müşterilere fazlası ile harcamalar yapılmasını engellemek,
- Bir ürünü geliştirmek için harcanan zamanı (pazarlama sürecini) kısaltmak,
- Müşterinin kanalları kullanmasını sağlamak, böylelikle bir müşteri ile maksimum bağlantı kurulmasını sağlamaktır.

Arman Kırım'a göre müşteri ilişkileri yönetiminin yararları şöyledir (Kırım, 2000: 135-138):

- Satış ve pazarlama alanında bir sanayi devrimi yapılmasına olanak tanır. Pazarlama ve satış departmanları bugüne dek, örneğin imalatta olduğu gibi, kendilerini bir "süreç yönetimi" bağlamında düşünmektedirler. Artık çok yakında bu birimler de kendi süreçlerini mali ya da imalat kısmındakiler gibi yeniden değerlendirmek zorunda kalacaklar. Bunu bir reklamdaki diğerine, ya da bir satış ziyaretinden diğerine gitmek yerine müşteri ile uzun dönemli ilişkileri muhafaza edebilmek için gerekli disipline kavuşabilmek ile yapacaklardır. İşte tam da müşteri ilişkileri yönetiminin süreç yönetimi bu noktada değer kazanmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına geçmek suretiyle satış ve pazarlama da artık gelişmiş güzellikten kurtulup uzun dönemli müşteri yönetim süreçlerine kavuşabilecektir. Zira müşteri ilişkileri yönetiminin uygulanması ile müşteriden ömür

boyu elde edilebilecek değer maksimize edilir, müşteri kaybı minimize edilir. Satış sürecinin verimsizliği ortadan kalkarak satış sürecini geliştirme olanağı ortaya çıkar.

- Müşteri ilişkileri yönetimi en önemli rekabet üstünlüğü olabilir. Ürünlerin birbirine bu kadar benzediği bir dünyada farklılığı yaratabilmenin ve rekabette bir üstünlük yaratabilmenin tek yolu, müşteriyi birebir tanımak ve onlar için birebir pazarlama yapmaktan geçer. Müşteri ilişkileri yönetimini gerçekçi bir şekilde uygulayıp bünyeye benimsetebilmek firmalara rekabetçi üstünlük kazandıracaktır.
- İyi tasarlanmış ve top yekun düşünölmüş bir müşteri ilişkileri yönetimi projesine harcayacağınız parayı rahatlıkla geri almanız mümkündür. Zira hem gelir hem de gider açısından bakılacak olunursa hesap şöyledir: Mevcut müşterilerden gelecek satışları, müşteriyi muhafaza etmeniz getireceği kazançları ve müşteri payını artırma olanaklarını toplayın, sonra da bundan satış maliyetlerinden sağlanacak tasarrufu, pazarlama ve pazarlama iletişimi faaliyetlerinden sağlanacak tasarrufu ve şirket içi iletişimin bugün yarattığı maliyetleri düşün. Sonuç çok ama çok büyük olabilir.
- Müşteri ilişkileri yönetimi kurum içindeki verimi artırır. Yalnızca satış, pazarlama ve müşteri hizmetinde değil, ilgili her birimde verimi artırma olanağı sağlar. Çünkü zaman içerisinde işletmeler işletmenin her aktivitesini dahili ihtiyaçlara göre tasarlamakta idi. Diğer bir deyişle, müşteri ihtiyaçlarına göre yapmamakta idiler. Ancak zaman içerisinde şirket aktivitelerini müşteri ihtiyaçları etrafında değil de içsel departman ihtiyaçları etrafında tasarlayacak olursa bunun yaratacağı verimsizlik inanılmaz boyutlarda olabilir. İşletmeler bu yeni yolu denedikleri zaman görecekler ki bilgi teknolojileri konusunda ki yatırımları ne kadar fazla dahili amaçlara yönelik. Buradan çok ciddi tasarruflar sağlayabilecek ve tüm kurum içinde verimlilik artacaktır.
- Müşteri ilişkileri yönetimi satış, pazarlama, müşteri hizmeti aktiviteleri ile internet fırsatlarını harikulade birleştirebilir. İnsanlarla yüz yüze iş yaptığınızda müşterilerle ilgili verileri toplayıp bir yere depolayabilir. Ancak iş yapma kanalları çoğaldığında, örneğin e-mail, telefon, internet gibi kanallardan

müşteriler sizinle iş yapmaya ve iletişime başladığında, bu yeni bilgi depoları ile bir şekilde kaynaştırmak gerekir. İşte müşteri ilişkileri yönetimi size bu fırsatı verir. Yani hem geleneksel satış kanallarından hem de bu alternatif çok kanaldan sağladığınız bilgileri senteze ulaştırıp, maksimum müşteri bilgi ve ilişki fırsatı sağlayabilir. Böylelikle müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri enformasyon yönetimi birlikte ele alınabilir.

Özetle müşteriler ben-merkezli kurumlardan bıkmışlardır. Artık her zamandan daha fazla seçenekleri vardır. O yüzden kurum değiştirmek konusunda hiç tereddüt etmiyorlar. Bir başka deyişle, müşteri ilişkileri yönetimi müşterilerinizi muhafaza etmek ve onlarla yapabileceğiniz işi maksimize etmek için çok önemli bir fırsattır.

Farklı bir bakış açısı ile Shashi Tripathi "Müşteri İlişkileri Yönetim Fırsatları ve Müşteri İlişkileri Yönetimin Temel Bileşenleri(Challenges and Main Components in CRMs)" isimli makalede müşteri ilişkileri yönetiminin sağladığı yararları satıcılar ve alıcılar açısından farklı değerlendirmiştir (Tripathi, 1999: 2).

Shashi'ye göre satıcılar aşağıdaki yararları sağlarlar:

- Alıcının özel ihtiyaçları üzerine müşterilere yeni ürünler sunmak ve tasarlamak , amaçları ve kaynakları kurumsallaştırma, toplama, optimize etmek,
- Belirli bir alıcıya özel fiyat teklifleri vermek,
- Çoklu şirket için real-time ve kesintisiz enformasyon sağlamak,
- Teklifler sunmak,
- Maliyet etkin şekilde kaynak kullanımı ve teklifte bulunmak,
- Komple ve koordineli bir dağıtım sistemi,
- Sipariş durumunun gözlenebilirliği,
- Alıcının sorularını cevaplama için destek,
- % 100 zamanında ve doğru dağıtım,
- Minimum dağıtım maliyeti,

Alıcı açısından bakıldığında ise kazanımlar şu şekildedir:

- Özel teklifleri alma,
- Teklifler(ürünler) için özel fiyat alma,
- Teklifin kesintisiz bilgisini izleme,
- Koordineli siparişler,
- Real-time sipariş durumu,
- Sorunlarına/sorularına hemen çözüm ve yardımlar,
- Tek bir dağıtım kanalında siparişlerin tamamlanması,
- Çok şirketli dağıtımların zamanında ve doğru yapılması

Ayrıca teknoloji tabanlı bu ilişkiyel pazarlama ile Jagdish N.Sheth ve Atul Parvatigar göre ticaretin olduğu tüm alanlarda bir ivme kazanımının olduğundan bahsetmektedirler. Mesela müşteri gerekliliklerini bilmek ve tahmin etmek müşteriler açısından bakıldığında bir zaman kazanımı sağlayacaktır. Zamanı kısıtlı olan kesim için bu gerçekten çok değerlidir. Operasyonel sistem ve sipariş sistemi ile kurulacak entegrasyon ile gelişim hız kazanacaktır.

Bir önceki kadar önemli olmak ile birlikte müşteri ilişkileri yönetimi tüm kaynakların kullanımında yüksek etkinlik kazandırır. Bu pazarlama ile birlikte şirket "tam zamanında " pazarlamaya geçiş sağlar. Tabii ki bu durumda geleneksel pazarlamadakine kıyasla daha kıt kaynakla neredeyse sistemde aynı seviyede devamlılık sağlanır.

Verimlilik artışlarının yanı sıra pazarlamada çok yüksek seviyelerde etkinlik de kazanılır. Şirketler müşterileri ile uzun vadeli bir ilişkide başarılı olmayı istemeleri durumunda müşterinin ne istediğini, neye ihtiyacı olduğunu öğrenmek ve tahmin etmek zorundadır. Bunun için de üç adımından bahsetmektedirler. Bunlar araştırma yapmak, taramak ve simule etmektir. Birinci adım müşteriyi satın alma kararlarına iten ana sebeplerin anlaşılmasıdır. İkinci adım ise müşteri değerleri ile dış güçler arasındaki değerleri ve değişim trendlerini yakalamaktır. Üçüncü ve son adım ise müşteri davranışını simule etmektir. Başka bir deyişle müşteri ilişkileri yönetimi ile birlikte işletmeler zorunlu olarak müşterilerini bilmek, ne istediklerini anlamak ve onları takip etmek zorunda kalmaktadırlar. (Sheth vd. 1998: 557-558)

2.1.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi Süreci

MİY için en uygun teknolojinin seçimi ve uygulamaya geçirilmesi yeterli değildir. İşletmenin ve personelinin bu değişime hazır olmaları gerekmektedir. İşletmeler değişim kültürüne yeterince alışık değildirler ve bu konuda da direnç gösterirler. Bu açıklamalardan sonra müşteri ilişkileri yönetimi sürecine baktığımızda MİY stratejisinin uygulama süreci; hazırlık, planlama ve tasarım aşamalarını içermektedir.

2.1.3.1. Hazırlık Aşaması

Müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının en önemli aşamasıdır. Başarı veya başarısızlık büyük oranda bu aşamada belli olacaktır. Bu aşamada cevaplanması gereken temel sorular şunlardır (Sözügüzel, 2000:18):

- İşletme müşteri ilişkileri yönetimi projesine ihtiyaç duymakta mıdır?
- İşletme müşteri ilişkileri yönetimi projesini hangi boyutta uygulayacaktır?

Müşteri ilişkileri yönetimi çalışmaları işletmenin en üst ve en etkin yöneticisi tarafından desteklenip desteklenmeyeceği konusu önemlidir. Müşteri ilişkileri yönetimi projeleri büyük değişim projeleridir. Yalnız prosesler değil, alışlagelen düşünce biçimi değişecektir. Bu kadar büyük bir değişimde en üst karar verici (işletmenin sahibi, genel müdürü v.b) çalışmalara gönülden inanmazsa başarısızlık kaçınılmazdır.

İşletme kültürü değişime uygun mudur? Bazı işletmelerin değişime daha açık olduğu, yeni strateji ve yöntemleri uygulamaya yatkın olduğu görülmektedir.

Buraya kadar her şey olumlu ise çalışmaları sürdürecektir proje organizasyonu belirlenmelidir. Proje organizasyonunun temel bileşenleri şunlardır: İşletmedeki en üst karar verici projenin sponsoru olmalıdır. Proje sponsoru projenin başarı ya da başarısızlığını üstlenmek, proje yöneticisine çalışmalarında her türlü desteği sağlamak ve proje planlarını izlemekle yükümlüdür. Proje yöneticisi ise; müşteri

ilişkileri yönetimi projesinden bir birim kurularak ya da diğer bölümlerden (örneğin pazarlama) bir yöneticinin bu görevi üstlenmesi ile olur. Bu seçimler işletmelere göre farklılıklar gösterir. Ama dikkat edilmesi gereken tüm işletmelerde geçerli olan müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarının, bilgi sistemleri bölümü tarafından yönetilmemesidir.

Proje yöneticisinin müşteri ilişkileri yönetimi kavramlarına hakim (mümkünse müşteri ilişkileri yönetimi proje tecrübesi olan), işletme içerisinde diğer çalışanların güvenini kazanmış, iletişim yeteneği yüksek olması ve mümkünse işletmeyi, içinde bulunan pazarı tanınması önerilmektedir. Yetkin bir şirket ve ya kişi bulunursa ve bütçe sağlanabilirse müşteri ilişkileri yönetimi tecrübesine sahip bir danışma şirketi de kullanılabilir.

Son olarak proje ekibinde operasyonel bölüm (pazarlama, satış, lojistik, finans, servis v.b.) yöneticileri yer almalıdır. Proje ekibinin bu bölümde yer alacak personelin görevlendirilmesi aşağıda verilen bir sonraki adım, yani işletme müşteri ilişkileri yönetimi konsepti ile tanıştıktan sonra duyurulmalı, açıklanmalıdır. Proje ekibi işletmede değişimi tetikleyecek ve sürdürecektir birimdir.

Daha sonraki adım işletme içerisinde müşteri ilişkileri yönetiminin temel kavramlarının tartışılmaya açılmasıdır. Firma yöneticileri müşteri ilişkileri yönetimi'nin temel unsurları ile çeşitli toplantı, eğitim aktiviteleri aracılığı ile tanışmalıdır. Bu aktivitelere proje grubu toplantısı adı verilmemeli, daha rahat ortamlar sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki; değişime, şimdiye kadar alışık olmadıkları düşünce biçimine karşı işletme yöneticilerinden tepki gelecektir. Bu tepkiler, endişeler hazırlık aşamasında tartışılmazsa projenin diğer adımlarına taşınacaktır. Bu ise enerjinin projeye değil kişisel müşteri değeri tartışmalara aktarılmasına sebep olacaktır (Dyhce, 2003: 13-14).

2.1.3.2. Planlama Aşaması

Planlama aşaması doğru iş stratejilerinin belirlendiği bölümdür. Yapılan firma dışı unsurlar (pazar, müşteri, rakipler, v.b.), firma içi unsurlar (iş yapış biçimi, ürünler, v.b.) incelenir ve iş stratejilerine ulaşılır. Çalışma grubunda pazarlama, satış, lojistik, finans, insan kaynakları bölüm yöneticileri yer almalıdır. Çalışma grubunda her yöneticiye ek olarak bizzat operasyonların içinde yer alan personelin (satış temsilcisi v.b.) yer almasına dikkat edilmelidir.

Çalışma grubunda şirketin geçmişi, pazar pozisyonu, ücret, servis ve değeri gibi konular tartışılmalıdır. Bu çalışma sırasında müşteri ilişkileri yönetimi altyapısı olan ve özellikle birebir pazarlama stratejisini benimsemiş danışmandan veya firma içi yönlendiricisinden yararlanılması önerilir. Çünkü analiz kısmı müşteri ilişkileri yönetimi temelleri üzerine oturtulmalıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi projelerinde herkes için tek doğru yoktur ama izlenmesi gereken yöntemler söz konusudur (Sözügüzel, 2000: 17).

Bu bölüm ile işletmenin iş stratejileri temel olarak belirlenecektir. Bu iş stratejileri müşteri ilişkileri yönetimi projesinin temel hedeflerini oluşturacaktır. Hedef bir cümle bile olsa bu hedefe erişmek için birçok alanda birçok bölüm tarafından çalışmalar yapılması gerekebilir. Bu aşamada müşteri ilişkileri yönetimi projesinin performans izleme sisteminin metriklerinin oluşturulması gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi ölçütleri, müşteri ilişkileri yönetimi projesinin hedeflere ne kadar ulaştığının izlenmesi yanı sıra sürekli iyileştirmeler için geri besleme ve bilgi akışını da sağlar. Müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin işletmelerin vizyonlarında, stratejilerinde değişimi gerektirir. Performans ölçümleri ile değişim mümkün ve izlenebilir hale gelir (Sözügüzel, 2000: 18).

Performans ölçümlerinin yapılmadığı müşteri ilişkileri yönetimi projelerinin başarı oranları düşüktür. "Ölçemiyorsan yapma" sözü müşteri ilişkileri yönetimi projeleri için de geçerlidir. Analiz aşamasında belirlenen hedefler için izleme sistemi kurulmaması ve bunun bölüm/personel performansı ile ilişkilendirilmemesi işletmenin ayağı altındaki zemini kaygan hale getirecektir. İşletme çalışanları projeyi sahiplenmeyecektir (Sözügüzel, 2000: 19).

Müşteri ilişkileri yönetimi planlama aşamasında saptanan hedeflere vizyon ve strateji kısmı yerleştirilecek ve aşağıda belirtilen ölçümler ile izlenecektir. Bunlar (Dick, 2000: 17):

- Finansal Ölçümler: Karlılık, ciro, pazar payı, nakit akışı, maliyetler, gibi finansal ölçümler ile değerlendirme.
- Müşteri: Müşteri hayat boyu değeri, müşteri bağlılığı, müşteri memnuniyeti, marka bilinirliği, müşteri karlılığı, müşteri seçimi, karşılama, elde tutma, derinleştirme gibi ölçümlerle değerlendirme.
- İşletme içi: Müşteriye hizmet sürati, çapraz satış, yeni ürünün piyasaya sunum sürati, şikayetler, hedefe ulaşan kampanya sayısı, envanter devir hızı gibi ölçümler ile değerlendirme.
- Yaratıcılık: İşletme çalışanları iş süreçleri ile ilgili ne kadar yaratıcılar? Yalnız kendilerine atanan işi mi yapıyorlar yoksa tüm iş yapış biçimlerini sürekli inceleyip, gözden geçirip müşteri odaklı yapıya geçiş için yaratıcı öneriler geliştiriyorlar mı? sorularına yanıt aranmalıdır. Yaratıcı personeli cesaretlendirmek, desteklemek işletme değişimini kolaylaştıracaktır.

Yukarıda verilen ölçümler doğrudan hedef olarak alınmamalıdır. Hedefler doğru iş analizi/planlama aşamasında çıkartılmalıdır. Bazı işletmeler için eldeki müşterileri derinleştirmek ilk hedef olabileceken, diğeri için yeni müşterilere ulaşmak geçici süre ile ilk hedef olabilir (Dick, 2000:18).

2.1.3.3. Tasarım Aşaması

Müşteri ilişkileri yönetiminin etkin yönetildiği zaman verimli olabileceği gibi, kaynakların boşa harcanması yoluyla mevcut durumundan daha olumsuz bir konuma da düşülebilmektedir. Bu sebeple müşteri ilişkileri yönetimi süreci işletmeler tarafından incelenmeli ve müşteri ilişkileri yönetimi'nin döngüsel bir oluşum içinde olduğu kavranmalıdır. Bu süreci en iyi özetleyenlerin başında Peppers & Rogers şirketi gelmektedir. Başarılı ve müşterilere bireysel olarak yaklaşabilen müşteri ilişkileri

yönetimi süreci, öncelikle müşterileri bireysel olarak tanımlamakla başlamaktadır. Bu tanımlama sürecinde, öncelikle veri ambarı teknolojilerinden faydalanılmaktadır. Daha sonra, bu müşterileri çeşitli niteliklerine göre ayrıştırma yapılarak, elimizde bir tür değerli müşteri listesi oluşturulur (Peppers,1999: 127).

Ancak burada dikkat edilmesi gereken hangi müşterinin değerli olduğunu iyi belirlemektir. Yani müşterinizin adedi değil yaptığı harcama tutarının daha önemli olması gerçeği görülmüştür. Ancak son zamanlarda bu yaklaşımın da eksikleri olduğu düşüncesinden yola çıkarak bağlılık katsayısı ölçülmesi göz önünde bulundurulmaktadır. Bu yaklaşıma göre ise önemli olan harcaabilecek gelirin ne kadarının işletme için harcaıldığı sorusuna yanıt alınmak istenmektedir. Bu yaklaşıma göre aynı miktarlarda para harcayan iki kişinin aynı bağlılıkta olamama ihtimali söz konusudur. Evinde 5 çocuğu olan bir kişinin yıllık yaptığı 100 birimlik oyuncak harcaması ile evinde tek çocuğu olan kişinin yıllık yaptığı 100 birimlik oyuncak harcamasının işletme açısından aynı parasal miktar söz konusu olsa da aynı değerde olmadığı belirtilmektedir (Diamond, 2003: 1). Bu değerli müşterilerle iletişim kurarak onlara mesajlarımızı iletmek ve de onlardan aldığımız geri beslemelere dayanarak ürün ve hizmetlerimizi şekillendirmek gerekmektedir. Ancak bu şekilde bir yaklaşımla firmalara bütünsel açıdan sağlıklı sonuçlar ortaya konulabilir. Ayrıca müşteri ilişkileri yönetim süreci başlanıp sona erdirilen bir süreç değil, döngüsel özelliği bulunan her seferinde elde edilebilen yeni müşterilerle ve yeni verilerle sürekli büyüyen, çeşitli verisel değişimlerle güncellenmesi gereken bir süreçtir (Diamond, 2003: 1).

Diğer bir deyişle, bugün müşteri ilişkileri yönetimi konusunda bir yatırım yapmak isteyen işletme, kendi müşterilerinin gelecekte kendisinden talep edebileceği ürün ve servis hizmetlerini bugünden tahmin etmek zorundadır. Aksi takdirde bugün başarılı olarak görülen bir müşteri ilişkileri yönetimi sistemi devam ettirilmediği zaman gelecekteki talep değişimleri konusunda yetersiz kalacaktır. Basit bir örnekle açıklamak gerekirse bugün VHS formatında film satın alan müşteriler bu alışkanlıklarını DVD formatına dönüştürdüklerinde, ilgili ürünleri satan ve servis hizmeti sunan bir firma, tasarlamış olduğu sistemle bu değişimden olumlu etkilenmeyi hedefleyebilmektedir (Kepenek, 2002: 3).

2.2. MÜŞTERİ ODAKLILIK

Müşteriler organizasyon ya da fonksiyonel birimlerce üretilen mal ve hizmetleri satın alan kişilerdir. Müşterinin önemi örgütsel teoride, stratejik yönetim ve pazarlamada her zaman vurgulanan bir konu olmuştur. Buna karşılık, müşteri odaklı politikaları, reel aktivitelere transfer edecek özel metotları öneren yazarların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu konudaki yaklaşım ve çalışmalar çoğunlukla kalite güçlendirme programlarına yoğunlaşmaktadır.

Oysa, günümüzde çağdaş işletmecilik anlayışı müşteri kavramını yeniden tanımlarken, müşteri hizmeti anlayışını da bütünüyle değiştirmektedir. Bu alandaki geleneksel yaklaşımların aksine işletmeler artık müşteriyi merkez alan ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamanın nihai amaç olduğu modelleri geliştirmektedirler (Butler,1996:3).

Günümüzde yönetim anlayışı devrim niteliğinde sayılabilecek önemli bir değişim yaşamaktadır. Klasik Yönetim Anlayışı'nda tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde işletmeler yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Doğal olarak burada amaç amirlerin memnun edilmesidir. Halbuki yeni anlayışta amaç; müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Kısacası müşteri artık kraldır ve tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadır. Müşteri isteklerinin tatminini temel İşletme felsefesi olarak gören kuruluşlar için müşteriyi koşulsuz mutlu etmek, kültürlerinin yapı taşı oluşturur (Çetin vd, 1998: 55).

2.2.1.Müşteri Odaklılık Kavramı

Müşteri odaklılık anlayışı, her şeyden önce, firmaları ana faaliyetleri ile müşteriler arasındaki engelleri ortadan kaldırmaya yöneltmektedir. Nitekim, yakın zamanda yapılan bir araştırmada 1000 Fortune firmasından % 25'nin çalışanlarını müşterilerle doğrudan ilişkiye yönelttikleri belirlenmiştir. Doğrudan ilişkiler,

müşteri politikalarına önem vermenin kritik bir göstergesi olarak algılanmaktadır (Hall, 1996: 798).

Örneğin, şikayet, müşteri merkezli işletmecilik felsefesinin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Sürekli gelişme ilkesi müşterinin nihai memnuniyetini ifade ettiği için, şikayetler bir anlamda müşterinin beklentilerinin tam olarak karşılanmasını engelleyen faktörleri tanımlamaktadır. Bu nedenle, işletmeler müşterilerine şikayetlerini daha kolay ve hızlı bir şekilde bildirme fırsatları yaratmakta, bu amaçla yeni sistemler oluşturmaktadırlar. Örneğin müşteri temsilciliği, ücretsiz telefon hatları, Call-Center'lar vb. uygulamalar bu kapsamdadır (Barlow vd, 1998: 95).

Müşteri gereksinimleri üzerine odaklanma "atak" bir stratejidir. Müşteriler bir şekilde ödedikleri bedelin karşılığında bir değer elde etmek ister. İşletme yönetiminin temel amacı, onlara bu değeri sunmak olmalıdır (Bozkurt, 2001: 63).

Müşteri odaklı olmak müşterilerin sesinin tüm faaliyetlere yön vermesi demektir. Müşteri tarafından yönlendirilme ilkesi öncelikle işletmenin piyasanın nabzını elinde tutmasını sağlayarak pazarda meydana gelen değişimlere cevap verebilme becerisini artırmaktır. Çünkü müşteriler bir şirkete pazar bilgisi ve en önemlisi rakiplerinin faaliyet düzeyi hakkında bilgi sağlayan en değerli kaynaktır. Müşteri odaklı olmak ürün ve hizmetlerin olası iyileştirme alanları hakkında bilgi sağlayarak sürekli iyileştirme çalışmalarına yön vermektir (Tak, 1998: 573).

Tablo 2.1 Müşteri Odaklı İşletmecilik Yaklaşımı

Geleneksel İşletme Anlayışı	Müşteri Odaklı İşletmecilik
Üretim merkezli bir anlayış hakimdir.	Piyasa odaklı yaklaşım esastır.
Başarı satış hacmiyle ölçülmektedir.	Satış hacmi yerine müşterinin sürekliliğini esas alan bir başarı ölçütü mevcuttur.
İşletme, politikalarını esas almaktadır.	Müşterinin öncelikli olduğu bir strateji söz konusudur.
Firma müşteriden daha güçlüdür.	Müşteri güçlü marka ve isimlerin farkındadır ama güç müşteridedir.
İletişim kanalları sınırlıdır.	Şirket çoklu kanallar (İnternet, call-center, 800'lü hatlar vb.) yardımıyla müşteriyle her zaman iletişim halindedir.

Kaynak: (Harrington, 1997:27).

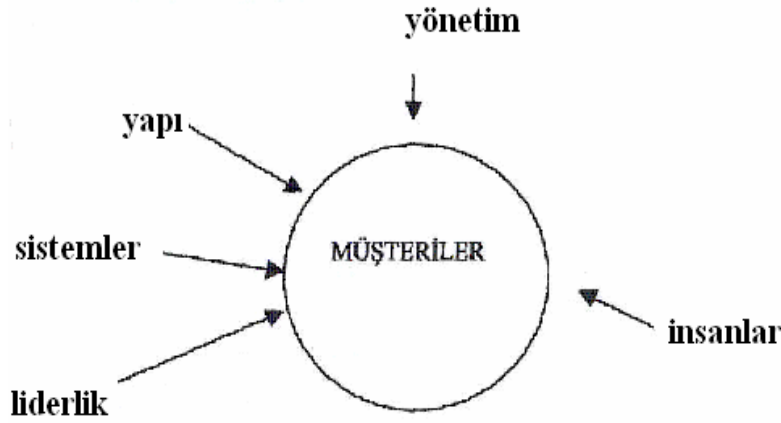
2.2.2 Müşteri Odaklı Kültür Yaratmak

Etkin müşteri ilişkileri işletme kültürünün aynasıdır. Etkin müşteri ilişkileri sadece çalışanların bilgi ve becerilerine dayanmaz aynı zamanda çalışılan işletmenin kültürüne dayanır. İşletme kültürünün yansımaları, yönetim stratejisi, işletme politikaları, kalite ve davranışlarını, açık işletme talimatlarına ve pazarlama yaklaşımlarına dönüştürülmesi şeklinde olabilir. Müşteri ilişkileri işletmelerde en üst kademedenden en alt kademeye kadar herkesin sorumluluğunda olmalıdır (Hall; 1996: 798).

Müşterilerle ilgilenen herkese müşteri sorunlarını çözme yetkisi verilmelidir. İşletme kültürü, tepe ve üst kademe yöneticilerin müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda liderlik yapmasını, müşteri odaklı işletme talimatlarını, işletmenin kalite standartlarının bulunmasını, istikrarlı pazarlama iletişimini, organizasyon yapısının ve sistemlerin, müşterilere yönelik olarak kurulmasını, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için müşteri odaklı olmaları bir gereklilik olarak kabul edilmektedir.

İşletmeler, gerçekten müşteri odaklı olduklarını amaçları ve faaliyetleri ile göstermek durumundadır. Bunun anlamı şudur (Zairi, 2000: 34):

Müşteri odaklık sadece kağıt üzerine yazılan bir açıklama değildir. Müşteri odaklık sözünü eyleme dönüştürürken işletme için uygunluğu ve işin ciddiyet derecesi incelenmeli ve üst düzey yönetim müşteri odaklık kültürünü teşvik etmelidir. Müşteri odaklık bir niyettir. İşletmenin şu anki durumunu değiştirmek istediğinin ve dünya piyasalarında başarılı işletmelerin kullandığı yeni kavranılan ve yönetim disiplinlerini benimseyeceğinin bir işaretidir. Müşteri odaklık aynı zamanda, bir defada doğru işi zamanında yaparak yeni sistemler, yöntemler ve yollar yaratmak ve müşterilere hizmet konusunda en iyinin yapılmaya çalışılmasıdır.



Şekil 2.1 Müşteri Odaklı İşletme

Kaynak: (Taşkın, 2000: 48)

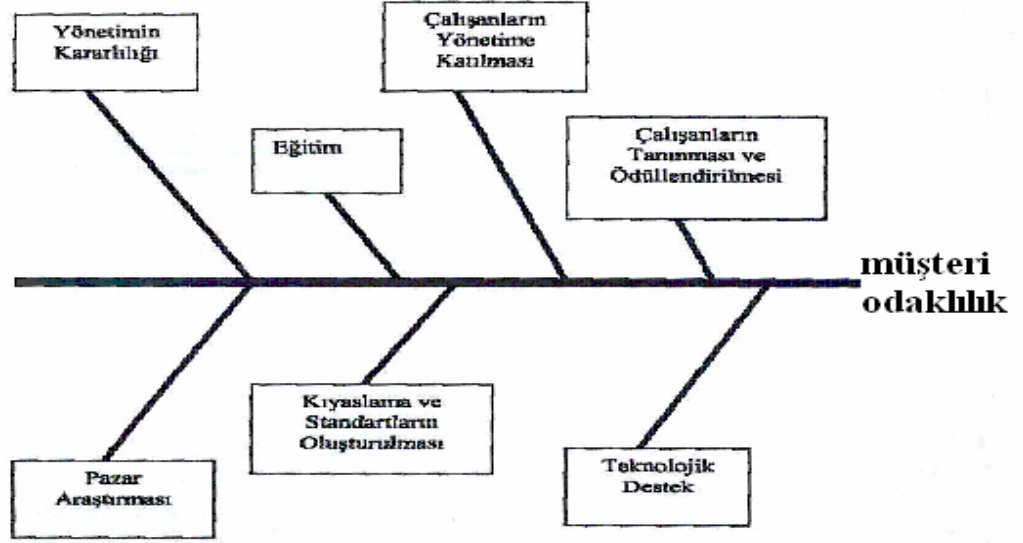
Müşteri odaklılık devrimsel bir süreç olmaktan daha çok evrimsel bir süreçtir. İtina isteyen bir iştir ve sabır, azim gerektirir. Sonuç olarak, müşteri odaklılık en iyi performansı ve en büyük başarıyı elde etmeyi gösteren bir kavram olmaktan daha çok, onu gerçekten benimsemeyi gösterir. Ara sıra sorulan en temel sorulardan birisi de müşterinin kim ya da ne olduğudur? Müşteriler, yapılanların hedef noktasıdır ve onlar kendilerini işletmeye göre değil, işletmeler kendilerini onlara göre organize etmek durumundadır. Müşteri sorunun kaynağı değildir. İş güvenliğini ve geleceğini tehlikeye atma olasılığı nedeni ile müşteriden kurtulmak söz konusu değildir. Müşteri, gereksinimleri olan ve bu gereksinimleri hem müşteri hem de işletme açısından karlı bir

şekilde karşılanması önemli olan herhangi birisi olarak tamamlanmaktadır (Zairi, 2000: 35). Günümüzde, bir çok işletme çalışanlarına müşterinin önemini anlatmada çok yol almıştır. Müşteri memnuniyetinin iş hayatında ayakta kalabilmek için gerekli olduğu ve bir müşteri kaybının bile işletme için önemli olduğu vurgulanmaktadır.

İşletmeler, müşterilerini çok iyi tanımlamalı ve politikalarını buna göre yönlendirmelidir, İşletmeler, ürünlerine para verip satın alacak olanların müşterileri olduğunu hiçbir zaman unutmamalıdır. Bu nedenle, müşteri istek ve gereksinimlerinin belirlenmesinde yoğunlaşılmalı ve hatta gelecekte ki beklentileri bile belirlenmeye çalışılmalıdır. Ayrıca, müşterilerin öncelikli beklentileri tespit edilerek, ne oranda başarıldığı ölçülmelidir. Ürün ve/veya hizmet süreci detaylı olarak incelenerek müşteri odaklı olmak için yapılması gerekenler belirlenip faaliyete geçilmelidir (Lawton, 1993: 18).

2.2.3. Müşteri Odaklılık Süreci

Faaliyette olan işletmeler incelendiği zaman çok az işletme gerçek anlamda müşteri odaklıdır. Bu nedenle, genellikle yapılmaya çalışılan var olan bir işletmeyi müşteri odaklı hale getirmeye çalışmaktır. Bu hiç de kolay olmayan bir dönüşümdür. Bu dönüşüm çok büyük kararlılık ve çaba gerektiren örgütsel bir değişikliktir. Ayrıca, çalışanlar yıllardır yapmaya alıştıkları işlerinin değiştirilmesine büyük direnç göstereceklerdir. Bu dönüşüm bir gecede değil uzun dönemde çok iyi planlanarak gerçekleştirilebilir. Müşteri odaklı olma sürecinin basamaklarını gösteren şekil 2.2'de ki gibidir (Costin,1999: 463). Bu süreç, müşteri odaklı yönetimi başarmak için yönetimin kararlılığı ile başlar. Gereksinimlerinin belirlenmesinde önemli bir paya sahip olan pazar araştırma teknikleri konusunda işletme çalışanları eğitilmelidir.



Şekil 2.2 Müşteri Odaklılık Süreci

Kaynak: (Costin,1999: 57)

Müşteri ile doğrudan ilişkili olarak çalışanların müşteri ile ilgili topladıkları veriler çok önemlidir, çünkü bu veriler işletmenin, müşterilerin istek ve gereksinimlerini doğru ve açık olarak anlamasına yardımcı olmaktadır. Ancak, bu verilerin toplanmasında çalışanlar yeterince eğitilmezse, kazanç olarak gözüken veriler işletme açısından büyük hatalara ve kayıplara neden olabilir. Çalışanların eğitimi ve müşterinin bulunduğu pazar hakkında geniş araştırma gerektirir. Daha sonra, kıyaslama ve standartların kurulmasıyla birlikte çalışanların yönetime katılması ile devam eder. Gerekli ise teknolojik destek sağlanır. Son olarak, çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi ile tamamlanır.

2.2.3.1. Yönetimin Kararlılığı

Müşteri odaklı olmak hem zor, hem de her zaman düzenli ve planlı değildir, çünkü insanların umutlarını, korkularını ve isteklerini işletme formülüne dönüştürmek kolay bir iş değildir. Ayrıca, daha da önemlisi, insan davranışlarına yönelik işletme ve mühendislik konularında öğretilenler müşteri odaklılık ile tam anlamıyla çelişkilidir. Bu tip güçlükleri aşmak için özellikle üst yönetimin tam ve sürekli desteği çok önemlidir. Yönetim bu konudaki kararlılığını sadece dile getirmekle kalmamalı, aynı zamanda uygulamaya da geçerek çalışanlarına yol göstermeli ve örnek olmalıdır. En üst

yönetimden en alt yönetimine kadar tüm yöneticiler müşterilerle ilgili tüm bilgilerin var olduğundan ve karar vermede kullanıldığından emin olmalıdır. Yöneticiler bu konuda kesin kararlı olduklarını diğer çalışanlarla birlikte müşteri ziyaretlerine ve müşterilerle anketlere katılarak göstermelidir.

2.2.3.2. Pazar Araştırması

Pazar araştırması, müşteri odaklı bir İşletme olma sürecinin erken aşamalarında başlaması gereken bir basamaktır. Müşteriler kesin olarak tanımlanamadığı sürece müşterilerin istek ve gereksinimlerinin karşılanmasının söz konusu olamayacağı açıktır (Costin, 1999: 464). İşletme kararlarının alınmasında karar vericilerin müşterilerin istek ve gereksinimlerinin ne olacağı konusunda düşünceleri değil müşterilerin gerçek istek ve gereksinimleri önemlidir ve bu nedenle müşteriler hakkında sürekli bir bilgi akışı sağlanarak, bilgiler güncellenmelidir.

Böylece, kararların alınmasında odak noktası müşterilerin kendisi olacaktır. İşletmelerin müşteri istek ve gereksinimlerine göre kendi işletme içi politikalarını belirlemesi, pazarda rakiplerine karşı üstünlük sağlamalarına olanak tanır. Ancak, günümüzün hızla değişen ve gelişen koşullarında teknolojideki yeni gelişmeler ve buluşlar gelecekteki müşteri istek ve gereksinimlerinin tahmini konusunu oldukça zorlaştırmaktadır. Pazarda uygulanacak tekniklerin işletme içinde belirlenmesi sürecine müşteri ile doğrudan ilişkisi olan personelinde dahil edilmesi sonuçların daha başarılı olmasına neden olacaktır.

Pazar araştırmalarında bir diğer önemli konu, varsa rakip işletmelerin benzer ürünün pazardaki durumu ve müşterilerin bu ürün konusundaki görüşleridir. Rakip ürünlerin müşteri istek ve gereksinimlerini karşılama oranı, müşterilerin bu üründen hoşnut olup olmadığı, ürünün en fazla beğenilen ya da beğenilmeyen özellikleri ve benzeri konular önemli noktalarıdır. Müşterilerle de görüşerek, onların istek ve gereksinimlerini de belirleyebilirler.

2.2.3.3. Eğitim

Kişi, grup ve/veya işletmelerin performanslarını geliştirmeye yarayan planlı ve düzenli etkinliklere eğitim adı verilir (Çetin, 1998: 233). Çalışanların eğitiminin işletmelere belirli bir maliyeti olmasına rağmen, işletmelerin başarısı için mutlak gereklidir. Bu nedenle, çalışanların eğitimi ne kadar iyi olursa, ürün ve/veya hizmetin müşteri istek ve gereksinimlerini karşılama oranı o kadar yüksek olacaktır.

Çalışanlara verilen eğitimde sadece işin hızlı yapılması değil bunun yanında işin istenilen standartlara uygun yapılması da öğretilmelidir (Efil, 1998: 160). Ayrıca, müşteri istek ve pazar araştırmasının en önemli amacı olan müşterilerin istek ve gereksinimlerinin belirlenmesinde en fazla kullanılan yöntemlerden birisi de anketlerdir. İlk olarak hedef pazarın belirlenmesi gerektiği için anketin kimlere uygulanacağı önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu karmaşık bir konudur ve pazar oluşturma konusunda bilgisi ve deneyimi olan kişiler görev almalıdır (Day, 1998: 29).

Araştırmanın amacı yeni ya da mevcut bir ürünün yenilenmiş modeli ile ilgili ise anketler mevcut müşterileri kapsayacaktır. Ancak, pazarlarını genişletmek isteyen işletmeler potansiyel müşterilerle de görüşerek, onların istek ve gereksinimlerini de belirleyebilirler. Anket yapılacak müşteriler ve yukarıda belirtilen diğer koşullar belirlendikten sonra müşterilerin düşüncelerini dile getirmesini sağlayarak gerekli bilgiler elde edilmelidir. Müşterilerin düşüncelerini dile getirmesini sağlarken çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlardan bazıları yüz yüze görüşmeler, telefonla görüşmeler, mektupla anket yapılması, kullanıcıların gözlenmesi ya da ürünle ilgili söylentilerdir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın müşteri hakkında doğru bilgiyi elde edebilmek için müşterinin söylediklerinin ya da söylemek istediklerinin çok iyi analiz edilmesi gereklidir. Müşterilerin sorulan sorulara verdikleri cevaplar her zaman istek ve gereksinimlerini ortaya çıkarmaz (Day, 1998: 30).

Görüşme sırasında müşteriler temel konulardan uzaklaşarak önemsiz ayrıntılar üzerinde yoğunlaşabilirler ve temel kalite konularından söz etmeyebilirler. Bu nedenle, müşterilerle yapılan görüşmelerde ürün ya da hizmete ait ürünün fonksiyonu, görünüşü, dayanıklılığı gibi temel kalite konuları ile ilgili sorular sorularak müşteriler yönlendirilmelidir.

Ayrıca, müşterilerin ürün ve/veya hizmetle ilgili görüşleri dinlenirken, müşterilerin üründen istedikleri özellikleri ön plana çıkaran yaratıcı fikirler dikkatle araştırılmalıdır. Bu yaratıcı fikirler, bir ürünün heyecan seviyesini ve ilgi derecesini arttırarak müşterileri çekerler. Böylece, ürünle ilgili müşterilerin ilgisini çeken özelliği geliştirmeyi başaran bir işletme rakiplerini geçebilir ve sonunda bu özellik beklenen özellikler kategorisine geçer. Müşterilerin görüşleri ile ilgili temel istekleri belirleme düşüncesi, görüşme sürecinin başarısı açısından hayati önem taşır (Day, 1998: 38).

Müşteriler gereksinimlerini, çözümlerini ve sorunlarını karıştırma eğiliminde olduğundan temel istekleri çok iyi belirlenmelidir. Müşterilerin ürün ya da hizmet konusunda görüş ve düşünceleri belirlendikten sonra müşterilerin ürünün özelliklerine verdikleri Öne göre sıralama yapılmalıdır. Ürünün özellikleri ile ilgili önem seviyesinin belirlenmesinde kullanılan müşteri görüşlerinin farklılık göstermesi çok karşılaşılan bir durumdur. Bu durumda, genel olarak bu değerlerin ortalaması alınarak önem seviyelerinin belirlenmesi en fazla kullanılan yöntemdir.

2.2.3.4. Kıyaslama ve Standartların Oluşturulması

Kıyaslama, toplam kalite yönetimi uygulamasında da kabul gören ortak bir faaliyettir. Kıyaslama ile yapılan işletmenin alanındaki en iyi uygulamaların ortaya konularak işletmenin kendi performansını en iyi işletmeninki ile karşılaştırması ve bu işletme ile ortak olarak kendi işletmesinin performansını geliştirebilmek için neler yapılabileceğinin ortaya konulmasıdır. Daha basit olarak ifade edilecek olursa, daha üstün performansa ulaştıracak olan en iyi uygulamanın incelenmesidir. Sonuç olarak fonksiyonlar en başarılı örnekleri araştırmaya ve bunları kendi operasyonlarına uygulamaya zorlanırlar. Böylece, müşteri istek ve gereksinimlerini karşılayan ve müşteri avantajı olan karlı varlıkların akıllıca kullanıldığı bir işletme ortaya çıkar. İşletmenin, alanındaki en iyi işletme ile karşılaştırılması performansını geliştirmesi açısından hem önemli hem de zorlayıcı bir güçtür.

Bazı durumlarda, kıyaslama ortağı sektör içinden olabileceği gibi farklı bir sektörden de seçilebilir. Bu durumda benzer süreci daha etkin uyguladığı bilinen bir fonksiyon, bölüm ya da kısım ortak olarak kıyaslanabilir (Şimşek, 2001: 327). Genel

olarak kıyaslama, pazarda rekabet gücünü ve müşteri memnuniyetini arttırmak, yeni fikirler elde etmek, hedef belirlemek, işletme performansını arttırmak ve stratejik planlama yapmak gibi amaçlara hizmet eden bir araçtır. Ayrıca, kıyaslama yapılan işletmenin müşterileri ile ilişkisi de (satış sonrası hizmet, müşteri şikâyetlerinin çözümlenmesi, müşterilerin ürün ya da hizmet konusundaki fikirleri v.b.) üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisidir.

Kıyaslama yapılmasındaki önemli nedenlerden birisinin de müşteri memnuniyeti olduğu unutulmamalıdır. Müşteri istek ve gereksinimleri kıyaslama yapılmadığı zaman ancak geçmişe bakılarak, ön seziler ve araştırmalar sonucu elde edilen tahminlere dayanarak yapılır. Kıyaslama uygulandığı zaman pazarın durumu ortaya çıkararak daha doğru ve önyargısız değerlendirmeler yapılabilir. Ayrıca, kıyaslama ile öğrenilen çok iyi bir uygulama işletmenin hangi konularda geri kaldığı ve hangi konularda radikal değişiklikler yapması gerektiği konusunda yardımcı olacaktır. Böylece, işletmeler kendi araştırma ve çalışmaları ile fark edemedikleri eksikliklerini gidererek müşteri istek ve gereksinimlerini karşılamada büyük aşamalar kaydedebilir. Bir işletme ürün ve/veya hizmetin özellikleri ile ilgili standartları belirlerken müşteri istek ve gereksinimlerini taban olarak ele almalı ve bu standartlarının amacı müşteri istek ve gereksinimlerini kesinlikle karşılamaya yönelik olmalıdır.

Standartlar iki durumda ortaya çıkmaktadır. Birincisi, işletmenin kendisini kıyaslayabileceği iyi uygulamaların bu alanda bulunmaması ya da diğer işletmelerin bu bilgileri paylaşmaya yanaşmamasıdır. Diğeri ise, kıyaslanacak bilgilerin teknik bilgilerden daha çok müşterilerin istek ve gereksinimleri ile ilişkili olmasıdır. Bu durumda, müşteri istek ve gereksinimleri belirlenerek ölçülebilir duruma getirildiği zaman standartların kurulmasında bu beklentiler ölçüt olarak kullanılabilir. Standartların belirlenmesinde de işletmenin vermesi gereken önemli bir karar vardır.

Müşterilere göre belirlenen bu standartlar basit olarak sadece müşteri istek ve gereksinimlerini mi karşılamalıdır, yoksa bu standartlar bunların üstüne çıkarak müşteri beklentilerini de üst düzeye mi çıkarmalıdır (Costin, 1999: 465). İşletme tarafından verilmesi gereken bu karar, işletmenin amaçlarına, teknik olanaklarına, pazardaki konumuna, rakiplerine, müşteriye, pazarda izlemek istediği stratejiye ve benzeri etkenlere göre değişiklik gösterir.

2.2.3.5. Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetimin temelinde kalite çemberleri yer almaktadır. 1960'lı yıllarda Japonya'da uygulanmaya başladıktan sonra işletmelere çok büyük katkılar sağladığı ortaya çıkmış ve bunun sonucunda 1980'li yılların başlarında Amerika'da yeniden kullanılmaya başlanmıştır. 1980'li yılların ortasından günümüze kadar yaygınlaşarak gelerek binlerce işletme tarafından başarı ile uygulanmıştır (Schmidt vd, 1992: 18). Katılımcı yönetim, çalışanların başarılarındaki yönetici ile birlikte belirli dönemlerde toplanarak sorunları çözmeye yönelik çalışması ve yöneticiler kadar çalışanların da bu çözümde katkıların sağlanması ve söz sahibi olarak yer almalarıdır. Böylece, çalışanların kendilerini ilgilendiren sorunlar hakkında fikir sahibi olmaları ve görüşlerini sunmaları sağlanmaktadır.

Ayrıca, hiç kimse bir işi yapan kadar iyi bilemeyeceği için beraber bulunan çözüm yolları da son derece başarılı sonuçlar vermektedir. Tabi ki, katılımcı yönetimin uygulanmasında serbest bir ortam yaratan yöneticilere de büyük sorumluluk düşmektedir. Yöneticilerin diğer çalışanları teşviki ve güdülemesi önemli bir rol oynamaktadır.

Tüm işletmelerdeki çalışanlar basit birer iş gören olmak yerine çalıştıkları işletmenin yönetimine katılmak isterler. İşleri ile ilgili her türlü kararın görüşülmesinde ve sonuçlandırılmasında aktif çalışanların katılımının sağlanmasının ilk koşulu onlara yetki devredilmesidir. Çalışanlara yetki devredilmesi, çalışanın yaptığı işle ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için eğitilmesi anlamına gelmektedir. Müşteri odaklı olmanın gereği olarak tüm çalışanlara müşteri memnuniyeti sağlama sorumluluğu verilmektedir. Bu nedenle, çalışanlara en az yüklendiği sorumluluk kadar yetki verilmelidir ki, bu sorumluluğun gereğini yerine getirebilmesi mümkün olsun.

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır (Kovancı, 2001: 253). Bunlar: Alt yönetim kademelerinin ya da çalışanlarının işletme politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılması, Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benliklerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, yönetici ile yönetilenler arasında iyi bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek işletmenin daha

gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, başka bir deyişle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.

Yetki devredilecek çalışanların başarılı olabilmeleri için işletmenin amacı, pazar durumu, rakip işletmeler hakkında ilgili bilgiler, müşteri profili, üretim ya da hizmet performansı ve olanakları, işletmenin zayıf ve güçlü yönleri, sorun çözme yöntemleri gibi konularda bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Çetin, 1998: 80). Genel olarak bakıldığı zaman, katılımcı yönetimle yapılmaya çalışılan karar verme görevinin mümkün olan en alt düzey çalışanlara verilerek üst düzey yöneticilerin her kararda yer almaşım engellemek, böylece, üst düzey yönetimin önemli kararlara daha çok zaman ayırmasını sağlamaktır.

Alt düzeyde çalışanlar açısından bakıldığı zamanda, karar verebilme yetkisine sahip olarak, gerektiğinde hızlı, zamanında ve doğru kararlar alarak müşteri memnuniyetini üst düzeye çıkarmak gereklidir. Özellikle, hizmet sektöründe müşterilerle bire bir iletişim kuran çalışanlara bir takım kararlar verebilme yetkisi verilmesi, sorunların kısa zamanda çözülebilmesi ve müşteri memnuniyetinin hemen sağlanabilmesi açısından çok önemlidir. Müşteri odaklı olmanın en önemli gereklerinden birisinin sonsuz müşteri memnuniyeti olduğu düşünülürse çalışanlara bazı kararları alma yetkisinin verilmesinin mutlak yapılması gerekli bir adım olduğu ortaya çıkmaktadır.

2.2.3.6. Teknolojik Destek

Teknolojide ki gelişmelerin ve yeni buluşların bir işletmeye uygulanması büyük bir rekabet gücü ve fırsatı vererek müşteri memnuniyetinin üst düzeye çıkarılmasını sağlayabilir. Ancak, bu teknolojik gelişmelerin ya da buluşların işletmeye uygulanmasında çok dikkatli olunmalı ve müşterilerin istek ve gereksinimleri karşılanırken gereksiz yatırımların yapılmasına ve işletmenin büyük bir mali sorumluluk altına alınmamasına dikkat edilmelidir. Aksi durumda, müşteriler memnun edilmeye çalışılırken yanlış yatırımlarla işletme güç duruma sokulabilir. Bu nedenle, teknolojik gelişmeler ve müşteri istek ve gereksinimleri ile ilgili bilgiler paralel tutularak yanlış kararların alınması engellenmelidir (Krajewski vd, 1999: 127).

Yetki verilen çalışanlara müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılayabilmeleri için de gerekli olan teknik destek verilmelidir. Bazı durumlarda müşterilerin istek ve gereksinimlerini karşılamak işletmenin olanakları dışına çıkabilir. İşletmenin varolan teknolojik altyapısı (makine, teçhizat gibi) müşteriye memnun etmeye yetmeyebilir. Bu durumda yeni teknolojilerin kullanılması ve dolayısıyla yeni yatırımların yapılması söz konusudur.

Teknoloji ile ilgili yatırımlar zamanında ve doğru yapılabilirse hem çalışanların verimliliği arttırılabilir hem de müşterileri daha iyi memnun edecek ürünler ortaya çıkabilir. Teknolojiye yapılan yatırımlar ile müşteri istek ve gereksinimleri karşılanabilirse işletme rakiplerine göre pazarda bir adım öne çıkar. Doğru teknolojiye zamanında yapılan yatırım ile çalışanlara destek olunursa elde edilecek fazla kazanç her zaman tam olarak ölçülemeyebilir. Fakat, uzun dönemde mutlaka kendisini amorti edecektir. Eski teknoloji pazarda daha ne kadar kullanılabilir, yeni teknolojiye yapılan yatırımlar gerekli mi, yeni teknoloji gerçekten rekabet avantajı sağlar mı gibi sorular her zaman için işletmeleri düşündürmüştür. Ancak, unutulmamalıdır ki, müşteri istek ve gereksinimlerini karşılama doğrultusunda yeni teknolojik yatırımlara başlayan işletmeler genel olarak pazarda rekabet avantajı elde ederler.

2.2.3.7. Çalışanların Tanınması ve Ödüllendirilmesi

Çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi, işletmeler için müşteri odaklı olmanın gereklerinden birisidir. İşletmede müşteriye verilen ürün ve/veya hizmetin kalitesinin artması ve müşteri memnuniyetinin üst düzeyde sağlanması durumunda buna katkısı olan tüm çalışanların da tanınması ve ödüllendirilmesi güdüleme ve verimlilik açısından kaçınılmazdır. Müşteri odaklı olma konusunda çalışma yapan işletmelerin sistemlerinde gelişmelere paralel olarak tanınma ve ödüllendirme sisteminde de değişiklikler olabilecektir.

Sistemin geliştirilmesinde çalışanların desteği ve geliştirilen sistemin kabulü de ödüllendirme sisteminin şekillendirilmesinde önemli bir yer tutar. Buna bağlı olarak, tanınma ve ödüllendirme sistemi kurulurken ya da geliştirilirken dikkat edilmesi gereken ve aşağıda açıklanan önemli noktalar bulunmaktadır (Schmidt vd, 1992: 255).

Çalışanların sistemin gelişmesine yönelik az ya da çok katkı sağlayan her faaliyetleri takdir edilmeli ve teşvik edilmelidir. Çalışanların başarısızlıklarından daha çok başarılı olan konuşulmalı ve her fırsatta çalışanların basanları olanaklar ölçüsünde ödüllendirilmelidir.

Çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi tüm çalışanların önünde yapılarak, bu basandan tüm çalışanların haberinin olması sağlanmalıdır. Bu şekilde verilen ödülün değeri çok daha fazla olacaktır. Genelde, ödül başarımın büyüklüğüne orantılı şekilde ayarlanmalıdır. İşletmeler tanınma ve ödül sistemini; müşteri memnuniyetim, maliyet bilincini, yeniliği, risk almayı, grup çalışmasını, çalışanın ilgisini, bilgi paylaşımını ve mal sahipliğini teşvik edecek şekilde düzenlemelidir. Performansı oluşturan verimlilik, zamanında teslim, maliyet gibi diğer faktörlerinde kalite ve müşteri memnuniyeti ile ilgili ortak yönleri belirlenerek kalite ve müşterinin zaten artan önemini daha da belirgin hale getirmek ve performans değerlendirme ve dolayısıyla ödül sistemini basitleştirmek mümkün olacaktır (Kovancı, 2001: 218).

2.2.4. Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi

Müşteri odaklılık yaklaşımı, çalışanları yönetmede ve yönlendirmede yeni bir anlayışı temsil etmektedir. Firmalar değişken ve dinamik bir işletmecilik anlayışı ile müşteri merkezli rekabet stratejilerini benimsemeye yönelmektedirler. İşyeri artık çok daha etkin ve proje odaklı olarak organize edilmekte, takım çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Bu değişimler müşteri odaklılığa bağlı bir çalışma sistemi gerektirmektedir. Müşteri odaklılık stratejisiyle çalışanlar değişen müşteri ihtiyaç ve problemlerini karşılamak için yetkilendirmekte ve çalışanlara müşteri önceliği bilinci kazandırılmaktadır.

Çalışanın sorumluluk alanı genişlerken, görev tanımları öncesine göre çok daha esnek tutulmaktadır. Geleneksel iş tanımları yeni çalışan profilini karşılamamaktadır (Cardy, 2001: 13). Bu yaklaşım insan kaynakları yönetiminin de yeniden dizayn edilmesini gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi iç müşteriye ürün sağlayan bir birimdir. Ancak bu yaklaşım, sınırlı bir felsefeyi simgelemektedir. Artık insan kaynakları yönetiminin sadece iç müşteriye değil aynı zamanda dış müşteriye de katkı yapması gerekmektedir.

Örneğin, South West Havayolları, Four Seasons Otelleri ve Nordstroms şirketleri insan kaynaklarını piyasada bir rekabet silahı olarak kullanmayı bilmişler insan kaynakları yönetimini stratejik bir değer olarak kullanmışlardır. Bu işletmeler insan kaynaklarının bir işletmede dikkatli bir seçim, eğitim ve ücretlendirme uygulamaları ile fark yarattığının farkındadırlar (Schneider vd, 1993: 42).

South West Havayolları, Four Seasons Otelleri ve Nordstroms gibi şirketler çok düzeyli katkının dış müşteriye doğru genişletilebileceği görüşünü açık biçimde doğrulamaktadırlar. Ancak bu katkının sadece hizmet sektörleriyle sınırlı kaldığı düşünülmemelidir. Nitekim çeşitli imalat işletmelerinde örneğin istatistiksel süreç kontrolü gibi eğitimler işletmeye üretim programlarındaki değişimleri izleyebilme etkinliği sağlamaktadır (Schneider vd, 1993: 42).

Rekabet avantajı yaratan geleneksel faktörlerle kıyaslandığında insan odaklı rekabet unsurlarını taklit edebilmek ya da kopyalayabilmek çok daha güçtür. Sözgelimi, her şirket Nordstrom'un ürünlerini ya da ticari sırlarını taklit edebilir. Ama organizasyonun kültürünü taklit etmek oldukça güçtür (Schneider vd, 1993: 42).

Sonuç olarak günümüzde artık örgütsel yapı, çalışanların niteliği, örgütsel kültür ve benzeri insan odaklı unsurlar, işletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratacak yeni bir zemin sağlamaktadırlar. Bu unsurlar, geleneksel rekabet yetkinlikleri olan, ürün veya süreç teknolojileri, pazarlama ya da reklam stratejilerinin ve sermaye gücüne bağlı avantajların yerini almaktadır.

2.2.5. Müşteri Odaklı Yönetimde Liderlik

Liderlik ile yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Doğru insanı bulmak, iyi bir eğitim almalarını sağlamak, işlerini yapmaları için gerekli kaynakları temin etmek ve içinde yer aldıkları sistemin müşteri ilişkilerinde başarı kazanmalarına yardımcı olacak şekilde düzenlenmiş olmasına dikkat etmek iyi bir yöneticinin görevleri arasındadır. Bütçeyi ve harcamaları izlemek, çalışanların ve sistemlerin performanslarını ölçmek, yönetimin beyin takımı arasında yer almak da yöneticinin görevlerindedir.

Liderlik ise daha değişik bir yaşam deneyimidir; yöneticilik yapmakla yetinmeyen bir yönetici olmayı gerektirir. Lider başında bulunduğu bölümün ruh halini, havasını ve gideceği yönü etkileyen, çalışanları destekleyen ve onlara cesaret aşılayan, gerektiğinde onlara sahip çıkan özel bir yöneticidir. Lider, grubun geleceğine ilişkin bir vizyona sahiptir ve bu vizyonu çalışanlarına aşılayıp o yönde çaba göstermelerini sağlar.

Liderler, insanları müşterilerine kaliteli hizmet sunmak ya da onlara ilgi göstermek konusunda kandıramaz, iplerini elinizde tutamazlar. Onlara ancak önderlik edebilirler. İşleri doğru yapmak, müşterilerin ve çalışanların söylediklerini sabırla dinlemek, enerjiyi gerek iç gerekse dış müşterilere “kaliteli hizmet” sunma amacına yoğunlaştırmak kişisel liderlik rolünün çok önemli bir parçasıdır.

Yapılan araştırmalar tüm kuruluşlarda, liderin üstün nitelikli hizmet ortamı yaratabilmesinin aşağıdaki koşullara bağlı olduğunu gösteriyor (Türker, 2002: 111):

- Nitelikli insanı bulmak ve elde tutmak.
- Müşterileri yakından tanımak.
- Bölümlerin çalışmalarını kuruluşun amacına odaklamak.
- Müşteri için kolaylık sağlayacak teslimat sistemleri oluşturmak.
- Çalışanları eğitmek ve onlara destek vermek.
- Çalışanları karar sürecine katmak ve yetkilendirmek.
- Üstün performansı takdir edip ödüllendirmek ve başarıyı kutlamak.
- Üstün nitelikli hizmet ortamı yaratma konusunda çalışanlara örnek olmak.

2.2.6 Bankacılık Sektöründe Müşteri Odaklılık

Teknoloji ve global rekabet finansal servis pazarını belirleyen geleneksel çizgiler olan coğrafya, ürün önerileri ve dağıtım kanallarını gittikçe daha az belirgin hale getirmektedir. Geleneksel iş yapma yöntemleri de değişmektedir. Bir bankaya veya sigorta şirketine gitmek yerine, insanlar stok portföylerini gözden geçirebilecekleri veya sigorta oranlarını karşılaştırabilecekleri ATM, kiosk veya web sitesine yönelmektedirler. Artan finansal ürün ve hizmet sayısı ile karşılaşan müşteriler servis sağlayıcılara karşı daha büyük beklentilere girmektedirler. Bunlar kişiselleştirilmiş teklifler, değer, ulaşım

kolaylığı gibi beklentilerdir. Artık bankalar için sadece fiyata dayanan ürün farklılığına girmek oldukça zorlaşmıştır. Hızlı değişimlere ayak uydurmak isteyen ve önünü gören bankacılık endüstrisi yöneticileri yeni pazarı daha iyi anlamaya, taleplere cevap vermeye ve onun meydan okumasına karşı durmak istemektedirler.

Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi, bankanın en kârlı müşterilerinin ve onların beklentilerinin tanımlandığı, harcanacak zamanın belirlendiği, ilişkilerin genişletilmesi ve derinleştirilmesine karar verilen müşterilerle birebir pazarlama, yeniden fiyatlamanın yapıldığı bir takım analitik yöntemlerle müşteriler hakkında öngörüselleştirilmiş kararların alındığı ve bankanın kullandığı çeşitli satış kanallarından kişiselleştirilmiş hizmet verildiği bir iş yapma stratejisidir(Türker, 2002: 5).

Bankacılık sektöründe müşteri odaklı yönetim felsefesi ise şu şekilde tanımlanabilir: müşteri hakkında, onun asıl bulunacağı, uzun süre nasıl ilişkide kalınacağı, servis sağlayıcının müşterinin talep ve ihtiyaçlarına en kısa sürede ve en iyi şekilde nasıl yanıt verilebileceği konusunda bilgi elde etmesi ve müşteri memnun olmadığında veya işletmeyi terk etme ihtimali ortaya çıktığında bunu engellemek ve ilişkiyi yeniden düzenlemek için en uygun şekilde davranılmasıdır.

Tarihsel olarak bankaların yaptığı iş yöresel odaklı yürütülmüştür. Banka yöneticileri kararlarını kişisel bağlantılar ve yerel iş muhiti bilgilerine dayanarak veriyorlardı. Finansal servislere olan talebin artmasıyla ve finansal hizmetler sektöründeki oyuncuların sayısının artmasıyla ürün ve hizmet çeşitleri de artmaya başlamıştır. Artan rekabet, deregülasyon ve internet müşterinin gücünün artmasına yardımcı olmuştur. Perakende ve kurumsal bankacılık, artık sahip olduğu müşteri hesabına bir imtiyaz olarak bakmayı öğrenmiştir (Eke, 2003: 3).

Teknoloji müşteri için giriş ve çıkış bariyerlerini düşünerek cüzdanından bir şey kaybetmeden kolay bir şekilde banka veya acente değiştirmeyi olanaklı kılmıştır. Teknolojik gelişmeler bankacılık sektörünün değişimine sebebiyet vermiş ve böylece ATM, EFT, internet gibi alışılmamış hizmetlerin ve dağıtım kanallarının uygulanması gerekli olmuştur.

Müşterileri elde tutmak ve çalkantıları minimum düzeye indirmek bir banka için

esas hedeflerden birisi olmuş ve müşteri ilişkilerinin efektif olarak yürütülüp bütün kurum genelinde müşteri bilgisinin daha iyi kullanımı temel politika haline gelmiştir. Daha az maliyetle, teknolojiyi kullanarak, değişik dağıtım kanallarından hizmet verme gereği oluşmuştur. Sabit giderlerini düşüremeyen bankalar, değişik dağıtım kanalları kullanarak müşteri sayılarını arttırarak, ölçek ekonomisi sağlamaya çalışmaktadırlar (Amrov, 2006: 27).

Bir banka, elindeki en değerli varlığı yani; müşteri bilgisini kullanarak en yüksek hayat boyu değer ve kar sağlayan müşterilerini elde tutup müşteri ilişkilerini rekabete dayalı anahtar avantaja çevirebilir. Müşteri yönetimi sistemi çeşitli iş sistemleri içinde bulunan farklı müşteri bilgisini tek bir yere, tek bir sistem içerisine toplamaktadır. Ancak, müşteri yönetimi tekniklerini kullanan bankalar arasında, müşteri verimliliğinin faaliyetlerin analizine dayalı gider tekniği ile hesaplanması sonucunda elde edilen müşteri değerliliği önerisi, henüz bankacılık piyasasında test edilememektedir.(Eke, 2003: 3).

2.2.7 Bankacılıkta Müşteri Odaklı Yönetimin Amaçları

Bankacılık sektöründe müşteri yönetiminin ana fikri, bankanın teknolojik imkanlarını ve insan kaynaklarını kullanarak müşterilerin davranışsal özelliklerini ve onların banka için değerlerini ayrıntılı ve derinlemesine anlamaktır. Bu sayede bankalar şu unsurları kendilerine amaçlamaktadırlar (Orhun,2003: 25):

- Daha iyi müşteri hizmeti
- Daha etkin alternatif dağıtım kanalları
- Etkili çapraz satışlar
- Yeni müşteri kazanımı
- Artırılmış müşteri gelirleri
- Satış elemanlarının operasyonel yükünü hafifleten hızlı ve kolaylaştırılmış pazarlama ve satış süreçleri.

Bankacılıkta müşteri odaklı yönetimin faydalarını üç başlık altında toplayabiliriz (Clemmer, 1998: 44).

- Maliyetlerden tasarruf
- Gelirleri artırma
- Stratejik etki

Müşteri odaklılık; maliyetlerde tasarruf veya masrafları kısmak için yapılmaz, ama tasarruf sağlar. Gelirleri artırmak veya daha çok satış yapmak için yapılmaz, ama gelirleri artırır. Başkaları yapıyor düşüncesi ile yapılmaz, ama stratejik etkiyi artırır.

Bankacılıkta müşteri odaklılığı doğru uygulamanın şirketlere sağlayacağı bazı dolaylı katkılara bakılırsa, işi daha iyi yapmak, kendi işini kurmak, pazarda kalıcı olmak, daha iyi organizasyon yaratmak, kaynakları iyi kullanmak, istihdam yaratmak, başkalarının da baktığı; ama göremediği fırsatları görüp bu pazarlara açılmak, çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları ile sinerji yaratmak, birlikte çalışılan kişiler ile koordinasyon sağlamak, birlikte fikirler oluşturmak ve bu fikirleri daha iyi ürün, hizmet veya servise dönüştürmek, öğrenmeyi öğrenmek, gelişmek, bilgiyi paylaşmak, geliştirmek, kullanmak, teoriyi pratikle birleştirmek bunu yaparken hataları, eksikleri ve önyargıları aşmak gibi kısaca listelenebilir ve bu liste daha da artırılabilir.

2.2.8 Müşteri Odaklı Şirketler

Ülkemizde bir çok şirket vizyon ve misyonlarında müşteri odaklılık kavramına sık sık yer vermekle birlikte maalesef bunun altı boş kalmaktadır. Bir çok şirket ürün sayısı, ürün karlılığı, ürün cirosu gibi metrikleri takip edebilmekte, müşteri sayısı, müşteri karlılığı, müşteri grubu cirosu gibi metrikler finans ve telekomünikasyon sektörlerinde belirli bir boyutta onun dışındaki sektörlerde ise nerdeyse hiç takip edilememektedir.

İşletmeler gerçek anlamda müşteri odaklı olmak istiyorlarsa yetkinliklerini belirli bir düzeyin üstüne getirmek zorundalar. Gerek yerel gerekse global ölçekte rekabet edebilmek bunu zorunlu kılıyor. Bunu başaramayan işletmelerin önümüzdeki dönemde hemen hemen hiç şansları yoktur. Ancak ülkemizde ve diğer yabancı ülkelerde müşteri odaklı yönetim yaklaşımlarını benimseyen ve bu felsefe ile faaliyetlerini sürdüren işletmelerde bulunmaktadır.

CRM Institute Turkey tarafından 2003 yılında ilki verilen "CRM Oskarları" ödülleri, Türkiye'nin en büyük GSM operatörü Turkcell, CRM Oskarları'nda büyük ödülü kazandı. MİY'i stratejilerinin merkezine oturtan ve 2002 yılı başında hayata geçirdiği " Müşteriyle Yolculuk " programı ile müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkaran Turkcell, bu alanda bağımsız denetim yaptıran tek şirket olma unvanına da sahip. MİY'i bir bütün olarak ele alan ve bir uygulama stratejisine sahip olan şirket, başarılı müşteri segmentasyonu ile dikkatleri üzerine çekmektedir.. MİY uygulamalarının tüm başlıklarında yüksek puan alan Turkcell'in, altı ayda bir revize ettiği çok somut bir Müşteri İlişkileri Yönetimi planı var ve doğru müşteri segmentasyonu ile hedef odaklı kampanyalar yapabiliyor. Turkcell'in "Müşteriyle Yolculuk" programı, Satış ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Tülin Karabük liderliğindeki sekiz kişilik bir "Yönlendirici Komite" tarafından yürütülmektedir (<http://www.crminturkey.org/crm>).

Aynı törende; müşteri odaklı teknoloji kullanım ödülünü "Bonus Derecelendirme" projesi ile "en avantajlı müşteri programı" gelişmiş teknoloji altyapısının sunduğu avantajları müşteri odaklı kullandığı için de "Müşteri Odaklı Teknoloji Kullanımı" ödülünü kazanan Garanti Ödeme Sistemleri, 1999 yılında kredi kart müşterilerine hizmet verebilmek amacıyla kuruldu. Garanti Ödeme Sistemleri'ne "en avantajlı müşteri programı" ödülünü kazandıran "Bonus Derecelendirme" projesi, sadece Türkiye'de değil aynı zamanda dünyada da kendi sektöründe benzeri bulunmayan bir sadakat programıdır. Garanti Ödeme Sistemleri, derecelendirme projesiyle uygulamaya geçmesinin üzerinden henüz altı ay bile geçmeden, işlem sayısında yüzde 15 , alışveriş hacminde ise yüzde 18'lik bir artış sağladı. Şirket, Bonus Card üye işyerleri ile kurduğu uzun süreli ve istikrarlı ilişkilerle de dikkat çekiyor. Teknolojik altyapısının sunduğu avantajları üye işyerleri ile paylaşan Garanti Ödeme Sistemleri, her ay 660 zincir mağazaya müşteri sayıları, en çok alışverişin gerçekleştiği saatler, sadık müşteriler gibi bilgileri raporlayarak gönderiyor (<http://www.crminturkey.org/crm>).

“ İstanbul İstanbul " projesiyle Müşteri Odaklı Süreç Yönetimi alanında ödüle layık görülen Yapı Kredi Koray, sadece inşaat aşamasında ve evlerin teslimatında değil, sonraki süreçlerde de müşterilerinin yanında yer almaya devam ediyor. Müşterilerini

memnun ederek yeni projelerde kendilerine referans olmasını amaçlayan Yapı Kredi Koray, “İstanbul İstanbul” projesinde benimsediği müşteri odaklılık felsefesiyle bunu başarmayı bilmiş. Projenin ikinci etabındaki satışların yüzde 44'ü, birinci etap müşterilerinin referansları ile gerçekleştirilmiştir (<http://www.crminturkey.org/crm>).

Müşterilerini iyi dinleyerek onların taleplerini ve ihtiyaçlarını belirleyen New Holland Trakmak, elde ettiği bilgileri kullanarak Türk Traktör Fabrikası ile ortak geliştirdiği traktör serisi TD ile ödül aldı. TD serisi New Holland Trakmak traktörleri fikir aşamasından son haline gelinceye kadar müşterilerden alınan talepler doğrultusunda sürekli olarak geliştirildi. Türk müşterileri arasında "Kasketli Traktör", uluslararası traktör literatüründe ise "Türk Koltuğu" gibi yeni terimlerin ortaya çıkmasına neden olan bu lider ürün, Türk Traktör Fabrikası tarafından 50 ülkeye ihraç edildi. New Holland Trakmak'ın müşteri odaklı yaklaşımları, geliştirdiği iletişim kanallarıyla da dikkat çekiyor (<http://www.crminturkey.org/crm>).

Türkiye'de internet üzerinden satış yapan ilk beyaz eşya üreticisi olan Teba, açık ve kapalı artırma sistemleri ile müşteri ihtiyaçlarını ve ilgi alanlarını belirleyerek müşteriye özel olanaklar sunabiliyor. 155 bin kişilik müşteri datasına sahip olan şirket, çağrı merkezi ve internet dışında, eTeba mağazaları kanalıyla da müşterileri ile ilişki kuruyor. Showroom gibi çalışan stoksuz satış mağazalarından oluşan eTeba'larda ürünleri görüp inceleyen müşteriler, sadece internetten değil, eTeba'lardan da sipariş verebiliyor. Puan sistemi, e-kart ve Orange Club gibi uygulamalarıyla müşteri odaklı e-ticaret alanında ödül alan Teba, MİY konusunda geleceğin iddialı şirketlerinden biridir.

Müşteri odaklı uygulamalarıyla kârlılığını artıran bir diğer örnek ise Tansaş. İzmir çıkışlı şirket kısa bir sürede Türkiye'nin her yanına yayıldı. Ancak, bu yayılma ve uygulanan strateji 2000'lerin başında şirketin bilançolarına olumsuz yansdı. 2002'nin başında şirket hızlı bir yeniden yapılanma sürecine girdi. Yeni iş planı segmentasyon, farklılaşma ve operasyonel verimlilik eksenleri üzerine kuruldu (<http://www.crminturkey.org/crm>).

Tansaş Genel Müdürü Servet Topaloğlu, bu strateji sayesinde son 2 yıl içinde dolar bazında satışların ikiye, operasyonel kârın ise 5'e katlandığını söylüyor. Dikkat çekici bir başka değişim ise müşteri sayısında gerçekleşti. Şirketin müşteri sayısı son 2

yılda yüzde 25 arttı. Bu artışta ise Tansaş'ın farklılaşma stratejisi ile uyguladığı müşteri odaklı uygulamalar önemli bir rol oynadı. Taze ürün konsepti, 5 duyu organına hitap eden mağazalar, akıl almaz tüketici hakları konsepti ile şirket farklılaşmaya başladı (<http://www.crminturkey.org/crm>).

Dünya çapında yine müşteri odaklı yönetimi benimseyen bir çok bilindik firmaya rastlamak mümkündür. Ancak müşteri odaklı yönetim çalışmalarına bizden çok önce başladıkları açıktır. 1900'lu yıllarda ülkelerin birinde yıllar boyu uğraşarak çok güzel ve kaliteli bir otomobil üretiyorsunuz. Kaliteden taviz vermeden, seri üretimi gerçekleştiriyorsunuz. Otomobilinizin ünü neredeyse tüm dünyaya yayılıyor. Müthiş satışlar gerçekleşiyor. Bayilerinizin siparişlerini yetiştirmekte zorlanıyorsunuz. Kendi adınızı taşıyan otomobille gurur duyuyorsunuz. Bir gün aldığınız beklenmedik bir haber sizi hayrete düşürüyor; komşu ülkelerden hem de kültürü size çok yakın olan birindeki bayiniz arabanızı satmaktan vazgeçtiğini bildiriyor. En büyük satışlarınızı gerçekleştiren bayiniz bu ve görünürde hiçbir problem de yok. İşte bu en başarılı bayinizin kararını değiştirmek için harcadığınız gayretler hiçbir sonuç vermiyor, ne yapacağınızı bilemiyorsunuz. Bayinizle uzun süren müzakerelerden de bir netice çıkmıyor. Son bir cümle olarak kendisine “siz bizim gerçekten saygı duyduğumuz bir müşterimizsiniz. Sizi kaybetmemek için ne isterseniz yapmaya hazırım” diyorsunuz. Bayinizin isteği şu “Arabanıza biricik kızımın ismini verirseniz bayiliğe devam ederim” diyor. Şimdi düşünün, o zaman için 20'nci yüzyıla neredeyse “otomobil çağı” dedirtecek muhteşem eserinizden kendi adınızı söküp atarak bayinizin küçük kızının adını vereceksiniz (Simon, 1999: 75).

İşte bu, herkesin bildiği Mercedes otomobillerinin hikâyesidir. Bu kadar müşteri odaklı olabilmek son derece zordur. Almanya'nın sembollerinden sayılan otomobilin üreticisi bay Gottlieb Daimler, “Daimler-Benz” markasıyla ünlünen otomobilin ismini Avusturya'lı müşterisinin küçük kızı “Mercedes”in ismiyle değiştiriyor (Simon, 1999: 75).

2.2.9 İşletmelerin Uygulamada Müşteri İle İlgili Yanlıları

Tüm işletmeler müşterinin kendileri için öneminden söz etmelerine rağmen uygulamada bir çok yanlışlıklar yapılmaktadır. Müşterinin önemine ait yapılan konuşmalar sadece teoride kalmakta uygulamada çok zaman göz ardı edilerek sadece işletme içi faaliyetler üzerinde odaklanılmaktadır (Clemmer, 1998: 25).

İşletmelerin uygulamada müşteri ile ilgili yanlışlıklarını şu şekilde sıralanabilir(Clemmer, 1998: 25).

- Müşteri gruplarının bölümlere ayrılmaması ya da az sayıda bölümlere ayrılması,
- Müşteri hakkında çok az ya da hiç veri olmaması,
- İşletme yönetiminin pazarla ilgili kararlarda müşteri istek ve beklentilerini göz önüne almaması,
- İşletme içi ve dışı tüm problemlerde neden olarak sistem yerine çalışanları görülmesi,
- Birbirlerine bağlı faaliyette bulunan işletme içi bölümlerin isteklerinde pazardaki müşteriye yönelik çalışmada bulunmaması,
- Sadece belirli bir müşteri grubunun istek ve beklentilerine Önem verilmesi,
- İşletme faaliyetlerinde yoğunluğun müşteriye elde tutma yerine yeni müşteri kazanmaya verilmesi,
- Müşterilerin insandan daha çok maddi bir varlık gibi görülmesi.

İşletmelerin müşteri odaklılıktan uzaklaşmasına neden olan genel yanlışlara aşağıdakileri sayabiliriz. Hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır. Ancak, bu uygulamaların bir kısmı başarılı olurken, bir kısmı uygulamadaki hatalardan dolayı başarılı olamamaktadır. Bu yöntem ve tekniklerin başarılı olamamasının en önemli nedenlerinden birisi de müşteri istek ve gereksinimlerine gereken önemin verilmemesidir. İşletme İçi yapılan tüm geliştirme çalışmalarının temelinde işletmenin verimliliği ve karlılığı ile birlikte müşteri istek ve gereksinimlerinin tam olarak karşılanması bulunmalıdır. Ancak, bazı işletmeler müşteri memnuniyetinin sağlanmasını göz ardı ederek büyük bir hata yapmaktadır. Müşterisini memnun edemeyen işletmeler er ya da geç ekonomik yaşamdan çekilmek zorunda kalacaktır.

2.3 MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Müşteri karar verirken değişik standartları göz önünde bulundurur. Bu standartlar farklı kararlara yol açar. Müşteri memnuniyeti; müşterinin ihtiyaçlarının, isteklerinin ve beklentilerinin, ürün kalitesi ve servis hizmetiyle sürekli olarak karşılanması, dolayısıyla, marka bağlılığının, tekrar satın almanın ve tavsiyelerinin sağlanmasıdır.

Sunulan ürün veya hizmetin kişilerin beklentilerini ne derece karşılayıp karşılamadığı konusu müşteri tatminini oluşturur. Kişinin beklentileri algılanandan büyük ise yani ürün veya hizmet beklentileri karşılamıyorsa bir tatminsizlik söz konusudur. Şayet, beklentiler algılanandan küçük ise o zaman müşteri tatmininin varlığından söz edilebilir (Özer, 1999: 160).

Beklenen > Gerçekleşen = Kötü

Beklenen = Gerçekleşen = Vasat

Beklenen < Gerçekleşen = İyi

Herhalde müşterinin kendisi için önemli olmadığını söyleyecek bir şirket yoktur. Müşteriyi elde tutabilmek ve sadık müşteriler yaratabilmek için öncelikle müşteri memnuniyetini sağlamak gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti kavramını da müşteri kavramı gibi yine iki başlık altında incelenebilir. Bunlar; iç müşteri memnuniyeti ve dış müşteri memnuniyetidir.

İç müşteri memnuniyeti, iç müşterilerin herhangi bir mal, hizmet ya da ilişkiden beklentileri ile mevcut mal, hizmet ya da ilişkinin bu beklentileri karşılaması arasında fark olmaması şeklinde ifade edilebilir (Halis, 1998:173).

İş memnuniyeti çalışanın işine ve işyerine karşı oluşan bir tutumdur yani çalışan kişinin işi için gösterdiği çabalar, iş yerine bağlılığı ve işten elde ettikleri/etmek istedikleri memnuniyet ya da memnuniyetsizlik arasındaki ilişkiyi gösterir. Çalışanın yaptığı işlerin niteliği, ücret, çalışma şartları, terfi gibi iş boyutlarına ilişkin değerler ile bunların karşılanma durumuna ilişkin algılamaların arasında memnuniyet ve memnuniyetsizlik görülebilir (Kuğuoğlu, 1998: 124).

İç müşteri memnuniyeti çalışanların verimliliklerinin artması açısından oldukça önemlidir. İç müşteri memnuniyeti arttıkça dış müşteri memnuniyeti de artacaktır. İşletmelerin devamlılığını sağlayan müşteri grubu olarak bilinen dış müşteri memnuniyeti; işletmenin karının ve pazar payının artmasında veya özel hedeflerine ulaşmasında en önemli unsurdur.

Memnuniyeti sağlamak amacıyla hizmet sunulan müşterilerin tanınması, gereksinim ve beklentilerin belirlenmesi, müşterilerin organizasyon hakkındaki düşüncelerinin tespiti ve bunlara uygun faaliyetler gerçekleştirilmelidir. İşletmelerde, müşteri ilişkilerini arttırmak, korumak ve çekici kılmak adına kullanılan pazarlama, satış, iletişim ve hizmet yaklaşımları ilişki pazarlamasını oluşturur. Bu konuda dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda belirtilmiştir (Rona, 1997:42):

- Müşteriye iyi hizmet için etkin iletişim gereklidir, müşterilerle olumlu iletişim ve ilişkiler kurulması, müşterilerin memnun olmasını ve işletmenin sürekli müşteriler edinmesini sağlar.
- İşletmenin müşterilerle etkin bir iletişim sağlayabilmesi için, uygun bir örgüt kuruluşu oluşturmalı, haber veya bilginin geriye dönüşünü sağlaması, iletişim için birden fazla kanal kullanması, amaca yönelik bilgi vermesi gereklidir.
- Müşterinin çok iyi dinlenmesi gereklidir. Önemli noktalar not alınmalıdır. Bir müşteriye memnun etmenin maliyeti değil müşterinin değeri düşünülmelidir.
- İşletmeler müşterilerini anlamak zorundadırlar. Çünkü müşteriler kontrol altına alınamaz. Hedef müşteridir ve işletmeler müşterilerin davranışlarını, tutumlarını ve düşüncelerini anlamak zorundadırlar. Müşterilerin gereksinmelerini ve beklentilerini başarılı bir şekilde karşılayabilmek için anlamak zorundadırlar. Tüm rekabet çabaları müşteri içindir.

Müşterilerin dinlenmesinde, müşteri şikayetlerinin önemi ise göz ardı

edilemeyecek bir husustur. Müşteri şikayetleri daha sonra gelebilecek şikayetlerin önlenmesi açısından işletmeler için bir fırsattır, bir şanstır (Rona, 1997: 42).

Günümüz rekabet ortamında çok seçeneği olan müşteri daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta ürününü aldığı firmayı değiştirmektedir. Yeni müşteri bulmak eskisini korumaktan 5 kat daha fazla maliyetlidir. Bu sebeplerden dolayı işletmeler tamamen müşteriye odaklı olarak çalışmak zorundadırlar. Aksi halde devamlılıklarını sağlamak mümkün olmaz.

Genel anlamı ile memnuniyet, bir ürün ya da hizmet ile ilgili satın alma eyleminden önceki beklenti (beklenen performans) ile satın alma eyleminden sonra yaşanan deneyimin (gerçekleşen performans) memnun edici olması durumudur (Vavra, 1999: 67). Müşteri memnuniyetinin, müşterinin sadece ürünün performansından beklentileri olarak ele alındığı bu tanımlamada eksiklikler bulunmaktadır. Performans ve kalitenin yanı sıra, müşteriyle olan ilişki, müşteriye karşı tutum ve davranışlar da müşterinin memnuniyetinde göz ardı edilmemelidir.

Günümüz şartlarında müşteriler kendilerine değer verilmesini, kendisine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük maliyetli ama kaliteli olmasını, ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olmasını ve kendisiyle dürüst, yakın, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, yürütülmesini istemekte ve beklemektedir (Odabaşı, 2000: 12).

Ana hedef müşteri olduğuna göre işletmelerin görevi, müşterilerin isteklerini hem müşterilere hem de işletmeye yarar sağlayacak şekilde karşılamaktır. Müşteri odaklılık ilkesi ürünün kalitesiyle birlikte müşteriye sunulan tüm hizmetlerin kalitesini kapsamaktadır. Uygulanması zor olmasına rağmen işletmeye uzun vadede oldukça büyük yararlar sağlamaktadır (Şimşek, 1998: 136).

Müşteri odaklılık görüşünün temelinde, kalitenin belirleyicisinin müşteri olduğu yaratılmaktadır. Müşterilerin karşılamaları gereken, kişiden kişiye farklılık gösteren bazı ihtiyaçları vardır. İhtiyaçlarının karşılanması için hissettikleri duygu ve düşünceleri isteklerini oluşturur. İstek ve ihtiyaçların bir araya gelmesiyle beklentileri oluşur. İşletmeler müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve beklentilerini aşmak için

kaliteli hizmet vermek çabası içerisinde olduklarıdır.

Müşteri hizmeti kalitesinin düzeylerini, müşterilerinin memnun olup olmadığını, nelerden memnun olup olmadığını bilmek, onları başarıya ve sürekliliğe götürecektir. Bu açıdan, bu tezde ele alınan müşteri memnuniyeti ölçümü, bize gelecekteki ve şimdiki müşterilerimizle olan etkileşimimizi ve onların algılamaları hakkında fikir edinmemizi sağlamaktadır (Ekmekçioğlu, 2003: 88).

Müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulması ancak karmaşık örgüt yapılarında iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel nedenlerinin daha iyi anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınmasına bağlıdır (Kelada, 1994: 2).

Müşteri odaklı olmak maalesef sadece kurumun yapısının, stratejisinin ve yönetim biçiminin değiştirilmesi demek değildir. Bunun için uygun kurum kültürünün de oluşturulması ve tesis edilmesi gerekir. Müşteriyi gelir kaynağı olarak algılamak yerine, iş ortağı olarak görmek ve etkileşim içinde olmak çok önemlidir.

2.3.1 Müşteri Memnuniyetinin Unsurları

Müşteri memnuniyeti üç unsurdan oluşur. Bu unsurlar; kalite, fiyat ve zaman unsurlarıdır. Müşteri, ihtiyacını karşılayan ürünü istediği fiyata ve istediği zaman elde edemiyorsa memnun olmayacaktır. Dolayısıyla, tüm müşterilerin ortak talepleri problemsiz ürün / hizmet ve problemsiz sunum, bilgi ve şikayetlere gereken önemin verilmesi nazik, saygılı, bilgili, profesyonel personelle çalışarak işinin en kısa sürede ve en etkin şekilde tamamlanmasıdır. Böylelikle müşteri memnuniyetini sağlamış olacaktır (Bayraktaroğlu, 1998: 43).

Müşteriler demografik özellikleri, kişilikleri, algıları, tutumları, sosyal ve ekonomik durumları açısından farklıdırlar. Bu farklılık istek ve ihtiyaçlarda da farklılık yaratır. Ancak hepsinin istedikleri ortak şey, istek ve ihtiyaçlarının beklendikleri gibi karşılanmasıdır (Bayraktaroğlu, 1998: 44).

Rekabet ortamında ayakta kalmak, işletmeler açısından çok fazla mücadele

gerektirmektedir. M¼cadele içerisinde işletmelerin s¼rekliliđini sağlayabilmeleri için kalitenin belirleyicisi olan m¼řterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak; hatta bunun ¼tesinde m¼řterilerinin sadakatini kazanmak durumundadırlar.

M¼řterilerinin sadakatini kazanmak ancak ve ancak onları memnun etmekle, beklentilerini aşmakla m¼mk¼n olacaktır. M¼řterileri memnun etmek, sunulan hizmeti nasıl algıladıklarına bağlıdır. M¼řteri algılaması, m¼řterinin beklentilerini aştığı zaman memnuniyet oluşur. Bu nedenle, ¼r¼n yada hizmetin kalitesinin kontrol altında tutularak m¼řterilerin istek ve ihtiyaçlarının çok iyi anlaşılması ve s¼rekli izlenmesi gerekmektedir (Ekmekçioğlu, 2003:89).

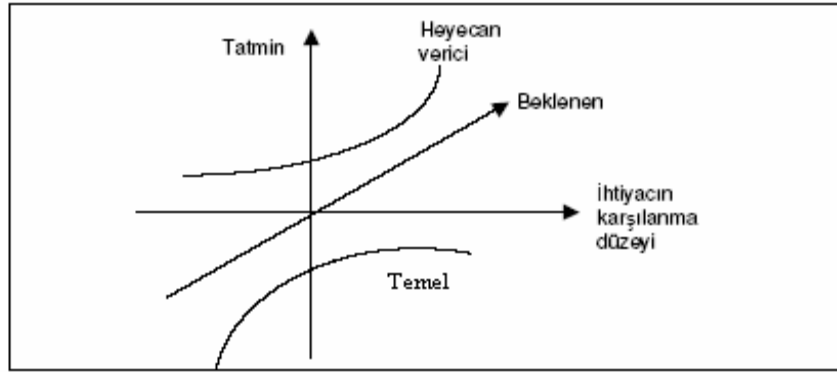
G¼n¼m¼zde m¼řteri ilişkileri başlı başına bir proje haline gelmiştir. Yoğun rekabet koşullarında m¼řterilerin gereksinimlerine ve bakış açısına ¼nem vermeyen uzak kalan kurum ve kuruluşlar başarısız olmaktadır. Bug¼n işletmeler pazar paylarını korumak için geleneksel m¼řteri ilişkileri y¼netimi y¼ntemlerinde ¼nemli değişiklikler yapmaları gerektiğinin farkına varmaya başlamışlardır. M¼řteri ilişkileri y¼netimi stratejisinin başarı için, sunulan mal ve hizmet kalitesi, işletmenin fiyat politikası, personelin duyarlılığı ve davranışı, t¼keticiyi korumada g¼sterdiđi ¼zen gibi pek çok fakt¼r¼n ¼nemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir (¼zgener, 2005: 78).

M¼řteri memnuniyetini sağlamak, sadık m¼řteriler kazanmak ve bunların s¼rekliliđini sağlamak çok zor bir s¼re gibi g¼r¼n¼yor. Araştırmalar yapmak, bunların sonuçlarını değerlendirmek, iletişim kanalları amak, mevcut kanalları geliştirmek, m¼řteriyi dinlemek vs vs.. Gerçekten de memnun m¼řteri kitlesine sahip olmak bu konuyu daha çok ¼nemseyerek t¼m personelle işbirliği içinde bu s¼re y¼r¼t¼lmelidir (Yılmaz, 1999:21).

2.3.2 Müşteri Tatmini

Müşteri odaklılık, geleneksel yönetimin rekabet gücü ölçütlerini de içine alan, fakat önceliklerini değiştiren ve firmanın faaliyetlerini bu yönde gelişen bir davranış biçimine yöneltmeyi hedef alan bir kavramı hayata geçirmiştir. Bu kavram "Müşteri Tatmini"dir. Müşteri tatminini ön plana alan yönetim anlayışı ise, müşteri odaklı (veya müşteriye yönelme) yaklaşımının ifadesidir (Yenersoy, 1997: 54).

Müşteri tatmini, kişinin beklentilerim o malın ne derece karşılayıp karşılamadığıdır. Eğer kişinin beklentileri o malı algılayışından büyük ise, yani o mal beklentilerini karşılamadıysa burada tatminsizlik vardır. Yok eğer beklentisi o malı algılayışından küçükse, yani o mal beklentilerini karşılıyorsa, o zaman müşteri tatmininden söz edilebilir (Özevren, 2000: 64).



Şekil 2.3 Kano' nun Müşteri Tatmini Modeli

Kaynak: Tak, 1998: 575

Kano müşteri tatminini müşteri gereklerinin karşılanmasının bir fonksiyonu olarak tanımlanmakta ve üç aynı tip müşteri gereği olduğunu belirtmektedir. Şekil 2.3'de görüldüğü gibi Kano modeli firmaların dikkatini iki aynı boyut ve üç aynı kalite türü üzerine çekmektedir.

Söz konusu boyutlardan birincisi müşteri ihtiyaçlarının karşılanma derecesidir. Modelin yatay eksenini müşteri ihtiyaçlarının tümüyle karşılanmamasından tümüyle karşılanmasına doğru yayılan değerler karşılanma derecesi yaratmaktadır. İkinci boyut ise müşterilerin ihtiyaçların karşılanma derecesine yani ilk boyuta ilişkin subjektif tatmini yansıtmaktadır. Dolayısıyla modelin dikey eksenine müşterilerin

kesinlikle tatmin olmamasından çok tatmin olmasına doğru yayılan dereceleme yer almaktadır.

Öte yandan modelde üç aynı tür müşteri gereksinimini yansıtan eğriler yer almaktadır (Tak, 1998: 575):

- 1- *Beklenen-Olması Gereken Kalite* : Bu kalite tanımı müşterilerin bir ürün veya hizmette mevcut olmasını bekledikleri aksi durumda aşın derecede tatminsiz olacakları, kabul edilebilir minimum standardı göstermektedir. Bu nedenle Juran'ın kullanıma uygunluk kavramına denk düşmektedir. Öte yandan bu nitelikteki ürün ve hizmet özelliklerinin sunulması durumunda müşteriler zaten olması gerektiğini bekledikleri için tatmin düzeyleri artmamaktadır. Dolayısıyla beklenen kalite düzeyini yakalayarak bağlı bir müşteri kitlesi yaratmak ve rekabetçi bir üstünlük kazanmak mümkün değildir.
- 2- *Normal-Doğrusal Kalite* : Doğrusal kalite ise müşteri tatminini arttıran aksi durumda tatminsizliğe yol açan mal ve hizmet özelliklerini ifade etmektedir. Müşteri tatminini arttırmak için normal kalite kapsamında yer alan ürün ve hizmet özellikleri üzerinde iyileşme sağlanması mümkündür. Ancak bu tür iyileşmeler genellikle rakipler tarafından da sunulan mal ve hizmet özelliklerini yansıtmaktadır. Öte yandan bu özellikler, müşterilerin firmaya bağlanmasını, devamlı müşteri haline gelmesini sağlayamamaktadır. Doğal olarak da firmanın rekabet gücünü arttırmamaktadır.
- 3- *Gizli-Beklenmeyen-Cezbedici Kalite* : Gizli kalite ise bir ürün veya hizmetin mevcut ihtiyaçların ötesinde özellikler taşımasını sonucunda oluşmaktadır. Müşteriler bu ürün ve hizmet özelliklerine ihtiyaç duymakta ancak söz konusu ihtiyaçlarının farkında olmamaktadır. Bu nedenle de sunulmaması durumunda müşteri tatminsizliğine yol açmamaktadır. Ancak eğer yeni bir ürün ve hizmet bu tür özellikler taşıyorsa müşterilerde heyecanlı bir memnuniyet algısı oluşturmakta ve firmanın sadık ve devamlı müşterisi haline gelmektedir. Sonuçta firmanın pazarda atak yaparak rakiplerinin önüne geçmesi mümkün olmaktadır.

Bir müşterinin satın alma kararı, satıştan önce yaratılan beklentilerine dayandırılır. Bu beklentiler, ürün ile ilgili daha önceki tatmin düzeyi, rakiplerin ürünleri ile olan deneyim ve ürün hakkındaki reklam ve satış ziyaretleri gibi bir çok kaynaktan etkilenebilir. Bir ürünün siparişinden sonra müşteri ürün ile ilgili olarak hayal kırıklığına uğrama ölçüsünde tatmin olacaktır. Bu nedenle müşteri tatmini, hayal kırıklığı olmaması ya da tatminsizliğe yol açan unsurların olmaması şeklinde tanımlanabilir (Bozkurt, 2000: 63).

Müşteri odaklı düşünme bu noktada ortaya çıkar. Koşulsuz müşteri tatmini anlamına gelir. Müşteriyi hem alışveriş sırasında hem de satış sonrasında, maliyeti ne olursa olsun, hoş tutmayı içerir. Çünkü bu yolla müşterinin sadakatini ağlamak, maliyetleri fazlasıyla karşılayacaktır (Kırım, 2000: 150).

Bir ürünün kalitesini ne mühendisler, ne tasarımcılar ve ne de muhasebeciler belirler. Ürün kalite düzeyi pazardaki müşteriler tarafından belirlenir. Günümüz koşullarında müşteriler kendilerine üretilen mal ve hizmetlerin satıldığı ve bir daha ilgilenilmeyen kişiler ya da kurumlar olarak görülemezler. İhtiyaçları karşılanmış müşteri memnuniyetini başkalarına anlatacak ve böylelikle kuruluşun pazar payının artışına katkıda bulunacaktır. Müşteri talep ve beklentilerini hızlı ve doğru bir şekilde algılayarak bunu karşılayabilme yeterliliğini sürekli olarak geliştirebilen ve tüm faaliyetlerini bu hedefe uygun olarak yönlendirebilen kuruluşlar kalite sorununun çözümünde bir adım atmış olacaklardır (Peşkircioğlu, 1997: 36).

Müşteriyi tatmin edebilmek için ne istediğini iyi bilmek gereklidir. Her müşterinin beklentisi farklıdır. Bu farklı beklentileri tatmin etme yolları da farklı olacaktır. Bu bakımdan Tablo 3'te açıklandığı gibi iki konu üzerinde durulabilir. (Özevren, 2000: 65).

1. Müşterilerin gereksinimlerinin belirlenmesi,
2. Müşterilerin gereksinimlerini en az maliyetle karşılayacak sürecin belirlenmesi.

Tablo 2.2. Müşteri Gereksinimlerini Karşılama İçin Gerekli Bilgiler ve Elde Edileceği Kaynaklar

Amaçlar	Faaliyetler
Müşterinin Gereksinimlerinin Tanımlanması	<p>1- Müşteriye sunulacak ürün veya hizmetin tanımlanması</p> <ul style="list-style-type: none">• Hangi ürün veya hizmetlerin üretileceğinin belirlenmesi.• Bu ürün veya hizmetlerin hangi standartlarda üretilmesi gerektiğinin bir sözleşmeyle belirtilmesi• Eğer böyle bir sözleşme yoksa, müşterinin beklentilerinin ve standartlarının pazar araştırmasıyla belirlenmesi. <p>2- Bu ürün veya hizmetin müşteri tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ürünün değerini hangi kriterler belirtiyor.• Rakip ürünlerle farkını nasıl ortaya koyuyor. <p>Bu bilgiler ışığında şu bilgiler elde edilebilir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Müşteri• Pazar araştırması• Şikayet analizleri vb.
Müşteri Gereksinimlerini Karşılacak İç Süreçlerin geliştirilmesi	<p>3- Bu ürün veya hizmeti geliştirmek için yararlanılan kaynaklar.</p> <ul style="list-style-type: none">• Müşteri ve pazar analizleri• Rakiplerin analizleri• Kıyaslama (Benchmarking)• Kalite fonksiyonunun yayılımı (KFY) <p>Bunu geliştirebilmek için:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fonksiyonel analiz• Devamlı gelişme (Kaizen)• Kalite maliyet analizi

Kaynak : (Lesley vd., 1992: 280).

2.3.3 Müşteri Kaybı ve Maliyeti

İşletmeler yılda ortalama % 10-30 arasında müşterilerini kaybetmektedirler ve genellikle hangi müşterilerini, ne zaman, niçin kaybettiklerini veya bu kaybın ne kadar satış kaybına ve zarara mal olduğunu bilmemektedirler.

Tatmin olmamış müşterilerin çoğunluğu, şikayet etmediği için müşterilerin firmayı neden terk ettiğinin ortaya çıkarmak zor olmaktadır. Bu müşteriler şikayette bulunmadan sadece firmadan satın almayı keserler. Müşterilerle gerçekleştirilen görüşmeler bu problemi çözmek içindir.

Kaybetmekte oldukları müşterilerine üzülmekten ziyade, pek çok işletme yeni müşteriler kazanmaya önem vermektedir. Memnuniyetsizlik müşteri kaybının asıl sebebidir, fakat bu memnuniyetsizliğe neyin sebep olduğu ayrı bir araştırma konusudur. Son yıllarda bu konuda önemli miktarda yapılan araştırmaların sonucunda sebebin hizmet boşlukları olduğu ortaya çıkmıştır (Hill, 1996: 278).

Müşteri kaybının maliyeti, varolan müşteriye elde tutabilmekten ziyade yeni müşteri kazanmanın çok daha maliyetli olacağını yapılan araştırmalar kesin olarak göstermiştir. İşletmeler yeni müşteri kazanmanın kendilerine ne kadara mal olacağını bilmek durumundadırlar.

2.3.4. Müşteriyi Elde Tutmanın Değeri

Yeni müşteri kazanmak çok maliyetli olmasına rağmen, mevcut müşterileri muhafaza etmek, çok kârlı olmaktadır. 1990' lar da birçok işletme bu hususu fark ederek, "sadakat programlarını" arttırmaya yöneldiler.

En iyi sadakat programı şüphesiz müşteri memnuniyetidir. Bu konu müşteri için en iyi olanı yaparak başarılıdır. Müşteri memnuniyetini ölçmeyi haklı çıkarmadaki esas unsur yöneticilerin doğru kararlar almasına imkan veren bilgiyi temin etmektir. Bu kararlar müşteri memnuniyetini azamiye çıkararak müşteriyi elde tutmayı geliştirir.

Uzun süreli müşterilere sahip şirketler ürünleri için daha fazla ücret

isteyebilirler. Müşteriyi elde tutmanın kârlılığı nasıl beslediğini aşağıdaki süper market örneği gösterebilir.

Ortalama olarak süpermarket müşterisi eğer haftada 100 YTL veya yılda 5.000 YTL harcarsa ve 10 yıl boyunca sadık kalırsa bu müşterinin işletmeye hayat boyu değeri $5.000 \times 10 = 50.000$ YTL ' dir.

Müşteri memnuniyetinde az bir maliyetle, çok ufak bir artış, satışları önemli miktarda arttırabilir. Doğru bir müşteri memnuniyeti ölçümü olmadan, yönetimin müşteriyi elde tutmayı geliştirmede doğru kararları alması mümkün değildir. Başarı, daima müşteriler için önemli olan konularda elinden gelenin en iyisini yaparak gerçekleşir.

Firmaların pazarda faaliyet göstermesinin en büyük nedeni kârlılıklarını arttırmaktır. Müşteri tatmini ölçümü ve sonuçlar üzerinde uygun programlar geliştirme, firmaların kârlılıklarını arttırmaktadır. Bir çok organizasyon için başarıya gidecek emin yol, müşterileri en çok ilgilendiren konularda en iyiyi yapmaktan geçmektedir. Böylece firmanın müşteriyi elde tutma oranları iyileşecektir ve müşteriler tam olarak ihtiyaçlarını karşılayan hizmet veya mal için daha çok ödeyecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN

ÖLÇÜLMESİ VE BİR UYGULAMA

3.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Ülkemizdeki bankacılık sektörü artan rekabetle birlikte büyük bir hızla değişmektedir. Değişim süreci, makro ve mikro çerçevede önemli etkiler oluşturmakta, çalışma ortamını ve ilişki biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Bankalar, değişime ayak uydurabilmek, yeni stratejiler geliştirebilmek ve bunları uygulayabilmek için, altyapılarını, teknoloji ile bankacılık modellerini bütünleştirebilen müşteri odaklı sistemlerle donatmak durumunda kalmaktadır.

Yaşanan ekonomik krizlerin ardından oluşan finans koşulları bankalar arası rekabeti iyice artırmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar, 1990 'lı yılların başından itibaren bireysel bankacılık motivasyonu ile bir teknolojik liderlik yarışına girmişlerdir. Bunun temel nedeni ise finans sektöründe rekabetin belli alanlarda teknolojik üstünlüğü gerektirmesidir. Bu sayede bankalar, müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek son teknolojik ürünleri kullanarak, hem müşterilerine daha çok hizmet sunarak müşteri portföyünü artıracak ve değiştirecek hem de sektörün liderliğini elinde tutabilme imkanını elde edebilecektir.

Diğer taraftan, teknoloji bankaların daha hızlı ve güvenilir bilgilere ulaşmasına ve bu bilgilerin depolanmasına imkan vermesine ve bu sayede müşteriye daha iyi hizmet sunarak, rakiplere üstünlük sağlanmasına kadar pek çok alanda kritik roller üstlenmektedir. Bilginin her an ve her yerden erişilebilir olmasına imkan veren teknolojik gelişmeler, müşteri ile banka arasındaki ilişkilerin artmasına ve banka işlem maliyetlerinin azalmasına yardımcı olmaktadır. Kısaca teknolojik gelişmeler ile birlikte bankalar, şube çalışma saatlerine bağlı olmaksızın, geniş bir erişim ağı sağlayarak, nakit ve mevduat hizmetlerinden yararlanma imkanı sağlayan otomatik vezne makinelerinin kullanılmasına, ev bankacılığının ve elektronik fon transfer sisteminin geliştirilmesine, internet üzerinden on-line kredi onayı ve dokümantasyon sisteminin kullanılmasına ve müşteri ihtiyaçlarını, en etkili ve kaliteli şekilde karşılamaya imkan sağlamıştır.

Bu bağlamda bankacılık sektörü müşterisini iyi tanımak ve bireysel müşteri ihtiyaçlarını tahmin edebilmek için müşteri ilişkileri yönetimine büyük önem vermiştir.

Bu açılmalardan sonra yapılan bu araştırmanın amacı, Ziraat Bankası'nın müşteri memnuniyetinin ölçülmesidir. Bunun için Ziraat Bankasında işlem yaptıran müşteriler baz alınmış, söz konusu müşterilerin işlem yapmadan önceki beklentileri ve algıları karşılaştırılarak, işlem sonrası memnuniyetleri ölçülmüştür.

Bütün işletmelerde olduğu gibi banka işletmelerinde de, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin kazanılması konusu her geçen gün daha fazla öne çıkmaktadır. Bankanın başarısı, rekabet üstünlüğü, ürettiği ürün ve hizmetlerin kalitesine ve bunun sonucu olarak yaratılan müşteri memnuniyetine ve müşteri sadakatine bağlıdır. Bir başka anlatımla; pazardaki başarı, yukarıda sayılan kaliteli ürün/hizmet üretmek, sunmak, memnun ve sadık müşteri yaratmak gibi unsurlar arasındaki nedensel ilişkinin yapısı hakkında bilgi sahibi olmaya ve bunların işletmelerin gelişmeleri üzerinde nasıl etkili olduklarının bilinmesine bağlıdır.

Günümüzde işletmeler, müşterilerin üründen beklentilerinin neler olduğunu, bu beklentilerinin ne kadarlık bir kısmını karşılayabildiklerini bilmek ve müşterinin memnun olmadığı noktaları belirleyip tatmin düzeyini artırmak için çalışmalar yapmak zorundadırlar. İşletmeler artık müşteriye yönelmek, onda odaklaşmak, onun isteklerini karşılamak için yeni yol ve yöntemler bulmak zorunda kalmış, müşteri ile ortak olmanın önemini anlamışlardır. Bu araştırma, müşterinin odak noktası haline gelmesi ve günümüz işletmelerinin en önemli varlık olarak müşteriye yönelmesi sonucu yeni stratejiler ve uygulamalar geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

3.2 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu çalışmada, müşteri memnuniyetinin ne ölçüde olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi sürecinde, banka müşterileri ile ilgili aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Bankacılık hizmetlerinden müşteriler memnun mu?
- Müşterileri hangi etkenler mutlu yada mutsuz eder?

- Müşterilerin davranışlarını neler yönlendirir?
- İstekleri nelerdir?
- Müşteriyi sadık kılmak için ne yapmak gerekir?

Oluşturulan varsayımlar yapılan anket sonuçlarına göre belirlenmiştir. Yapılan araştırmanın varsayımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Bir kamu kuruluşu olan Ziraat Bankası'nın müşterileri genel olarak bankanın hizmetlerinden memnundurlar.
2. Bankanın hizmetlerinden faydalanan emekli ve 45 yaş üzeri müşteri grubudur.
3. Müşteriler aynı anda bir çok hizmetten yararlanmakta ve hizmetlerden memnun kalmakta ancak buna rağmen müşterilerin bankaya olan bağlılıklarını artırmaya yönelik çalışmalar azdır.
4. Ziraat Bankasının müşterilerinin ortalama gelir düzeyleri düşüktür.
5. Müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik çalışmalar yetersizdir.

3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE MODELİ

Ziraat Bankasının Denizli şubesinde, 01 Nisan 2008 tarihi itibariyle, şubeye gelen bireysel müşteri kaydı olan bütün bireylerin oluşturduğu topluluk araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem oluşturmak için, bankaya gelen, bireysel müşteri kaydı bulunan ve anket formunu doldurmayı kabul eden müşterilere, bankadaki işlemleri tamamlandıktan sonra anket formu uygulanmıştır. Anket formunu dolduran bu müşteriler araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklem hacmi 486 müşteridir. Oluşturulan örneklem rassal bir örneklemdir.

Araştırmada kullanılan anket formu toplam altı sayfadan, 15 bölüm ve demografik özelliklerden oluşmaktadır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup anket formlarının bir kısmı operasyon servisinde gişede işlem yaptıran müşterilere bir kısmı da bireysel krediler servisinde işlem yaptıran müşterilere uygulanmıştır. Anketin ilk yedi bölümünde müşterinin tercihlerini anlamaya yönelik seçimlik sorular sorulmuş. Sonraki bölümlerde 3' lü bir ölçek kullanılmış olup, anketi cevaplayanlardan "tamamen memnunum", "memnunum" ve "memnun değilim" şeklinde ki 3 seçenekten kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler

beş kategoride toplanmaktadır. Bu değişkenler; demografik değişkenler, sosyal değişkenler, ekonomik değişkenler, banka ile ilgili genel bilgileri elde edebilmek için kullanılan değişkenler ve memnuniyet tanımlayan değişkenlerdir.

Bu araştırmada önce Ziraat Bankasının her bir müşterisinin demografik ve sosyo ekonomik özellikleri ile bankanın ürün ve hizmetlerinden memnuniyetine ilişkin görüşleriyle ilgili bilgi üretilmiştir. Bu nedenle araştırmada kullanılan birinci model betimsel araştırma modelidir. Daha sonra müşterilerin demografik ve sosyoekonomik özellikleri ile .memnuniyet tanımlayan değişkenler arasında ilişki olup olmadığı araştırıldığı için araştırmada kullanılan ikinci model ilişki araştırma modelidir.

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde, yüzde oranları ve sonucun birbiriyle ilişkilendirilme durumlarında Ki-kare testi kullanılmıştır. Ki-kare testinde elde edilen sonuç 0.05'e gelen Ki-kare değerinden küçük ise fark anlamlı yani hipotez kabul, büyük ise anlamsız diğer bir deyişle hipotez red olarak kabul edilmiştir. H0 hipotezi H1 hipotezine karşı test edilmiş, hipotezin red olması, karşılaştırılan iki değişkenin birbiriyle ilişkisinin olduğunu, hipotezin kabul olması ise iki değişkenin birbiriyle ilişkisinin olmadığını ifade etmektedir. Verilerin analizinde SPSS 15.0 istatistiksel analiz programı kullanılmıştır.

3.4 BULGULAR

Tablo 3.1 Ankete Katılan Müşterilerin Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzdeler Oran
Bay	330	67,9
Bayan	156	32,1
Toplam	486	100

Tablo 3.1' den anlaşılacağı gibi ankete katılan müşterilerin %67,9'u erkeklerden ve %32,1'i bayanlardan oluşmaktadır. Bu sonuç Ziraat Bankası'nın özellikle çiftçiye ve tarımsal üreticiye yakın olmasından ve Türkiye' nin toplumsal yapısı gereği bayanların iş ve sosyal hayatta son yıllarda ancak aktif olarak rol almasından kaynaklanabilir.

Tablo 3.2 Ankete Katılan Müşterilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş Grupları	Kişi Sayısı	Yüzdellik Oran
18-25	24	5
26-35	73	14,9
36-45	144	29,6
46 ve üzeri	245	50,5
Toplam	486	100

İnsan ömrünün ortalama 70 yaş olduğu düşünülürse müşterilerin %80,1'lik kısmının orta yaşın üstünde olduğu söylenebilir. Ziraat Bankasının müşteri portföyüne bakıldığında büyük bir çoğunluğunun emekli grubun oluşturduğu açıktır. Bu bağlamda anket sonuçları çok şaşırtıcı çıkmamıştır. Ayrıca genç müşterilerin ileride aktif olarak bankacılık hizmetlerinden faydalanacaklarını düşünürsek önem verilmesi gereken ve gelecekte ki potansiyel müşteri grubu olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında uzun vadede bu grubu bankaya kazandırmak ve müşteri sadakatini sağlamak gelecek açısından oldukça önemlidir.

Tablo 3.3 Ankete Katılan Müşterilerin Öğrenim Düzeyi

Öğrenim Düzeyleri	Kişi Sayısı	Yüzdellik Oran
Okumamış	18	3,7
İlköğretim	42	8,7
Lise	234	48,1
Üniversite	174	35,8
Lisansüstü	18	3,7
Toplam	486	100

Yapılan anket sonucunda 486 müşteriden 18'i okuma yazması olmayan kişilerdir. Ancak burada şunu belirtmek gerekir ki; ankete katılanlar rasgele seçilmiş olup ve müşterilere katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Okuma yazması olmayanlara sorular sorulmuş yanıtları verilen cevaplara göre işaretlenmiştir. Okuma

yazması olmayan müşterilerden bazıları ankete katılmaktan çekinmiştir. Bu yüzden okuma yazması olmayan müşterilerin sayısının oransal olarak biraz daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. 42 müşteri ile %8,7 ilköğretim mezunu, 234 müşteri sayısı ile %48,1 lise mezunu, 18 müşteri ile %35,8 üniversite mezunu ve 18 kişi ile %3,7 lisansüstü mezunu ankete katılmıştır.

Tablo 3.4 Ankete Katılan Müşterilerin Gelir Düzeyleri

Gelir Düzeyleri	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oran
500 YTL'den az	193	39,6
500-1000 YTL	89	18,5
1001-2000 YTL	108	22,2
2001-3000 YTL	72	14,8
3000 YTL ve Üzeri	24	4,9
Toplam	486	100

Gelir düzeyine bakıldığında ise anketin yapıldığı örnek kitle içerisinde %39,6 gibi büyük bir oranı aylık ortalama geliri 500 ytl den az olan müşteri grubu oluşturmaktadır. Bu müşteri grubu içinde büyük bir çoğunluğunun düşük primler yatırarak maaş almayı hak eden Bağkur ve Sigorta emeklilerinin oluşturduğunu söyleyebiliriz. Az geliri olan bu grup genellikle bankanın ihtiyaç kredilerinden, Bankkart işlemlerinden ve kredi kartının sunduğu imkanlardan yararlanmaktadır. Bu duruma müşteri memnuniyeti açısından bakarsak; gelir düzeyi düşük olan bu kitlenin bankadan beklentileri de düşüktür. Çünkü asıl amaç para çekmek olduğundan personelin tavır ve davranışları veya şube hizmetlerinin kalitesi çok da önem taşımamaktadır.

Tablo 3.5 Ankete Katılan Müşterilerin Mesleklere Göre Dağılımları

Meslek Grupları	Kişi Sayısı	Yüzdelik Oran
Emekli	204	42
Memur	48	9,9
Serbest meslek	120	24,7
İşçi	54	11,1
Diğer	60	12,3
Toplam	486	100

486 müşteriden alınan cevaplara göre, sonuçlar çok da şaşırtıcı çıkmamıştır. Ziraat Bankası gibi büyük bir bankanın emekli maaşlarını ödemek üzere kurumlarla imzaladığı protokolleri göz önünde bulundurursak meslek gruplarına göre büyük bir kısmını emekliler oluşturacaktır. Banka için emekli grubu büyük bir önem taşımaktadır. Maaşlarını alan müşteriler yatırımlarını maaş aldıkları bankada yatırım yapmaya isteklidirler. Aynı zamanda bankanın birçok ürününü de kullanmaktadırlar. Yine bu ürünlere bakacak olursak emekli maaşlarını ATM den çektikleri için Bankkart , alışverişlerde diğer bankalarla aynı taksit, puan ve nakit çekim avantajına sahip Ziraat Kart ve Ziraat Maksimum kredi kartlarını ve hesap hareketlerini takip etmelerinde zaman ve hız açısından kolaylık sağlayan internet bankacılığını kullanmaktadırlar. Memur grubuna da sunulan bir takım düşük faizli krediler cazip gelmektedir. Aynı zamanda ankette ayrı bir grubu oluşturmasa da öğrencilerde önemli bir paya sahiptir. Aldıkları burs ve öğrenci kredileri bankanın operasyon servisinde ödenmekte olup bir çok sınav harcı da banka tarafından yatırılmaktadır.

Tablo 3.6 Ankete Katılan Müşterilerin Başka Bankalarla Çalışıp Çalışmadığı

Çalışıp Çalışmadığı	Kişi Sayısı	Yüzdellik Oran
Evet	375	77,1
Hayır	111	22,9
Toplam	486	100

Ankete katılan ve bankanın bireysel bankacılık hizmetlerinden yararlanan müşterilerin 375 'inin (% 77,1) aynı zamanda başka bir banka ile de çalışmakta olduğu tablo 3.6' ya bakıldığında görülmektedir. Müşterilerin aynı anda başka bankalarla çalışması sunulan ürünün veya hizmetin çeşitliliğinden dolayı doğaldır. Ancak anketten alınan cevaplara göre başka bankalarla çalışma oranının yüksek çıktığı görülmektedir. Bu da müşteri memnuniyeti yüksek dahi olsa müşterinin bankaya olan bağlılığının az olduğu hakkında fikir verebilir. tablo 3.7' de ise müşterilerin daha çok hangi bankalar ile çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 3.7 Ankete Katılan Müşterilerin Çalıştıkları Diğer Bankalar

Bankalar	Kişi Sayısı
Akbank	125
Denizbank	63
Garanti Bankası	289
Halk Bankası	148
İş Bankası	119
Fortisbank	60
Oyakbank	19
Vakıflar bankası	108
Yapı Kredi	121
Diğer Banka	180

Akbank, İş Bankası, Yapı Kredi Bankası, Garanti Bankası, Halk Bankası ve Vakıflar Bankasının tercih edilen diğer bankalar arasında öncelikli olduğu Tablo 3.7'de

görülmektedir. Bu tabloda adı geçen bankalar dışındaki diğer bankalar arasında ise HSBC öncelikli olarak tercih edilen banka olarak belirlenmiştir.

Anketlerin uygulandığı bankada bireysel müşterilerin yapabileceği işlemler sırasıyla:

- Kredi kartı hizmetleri
- Maaş alımı
- Ödeme
 - a) Şubeye gelerek fatura ödeme
 - b) Otomatik ödeme talimatı vererek fatura ödeme
- Yatırım işlemleri (Vadeli Mevduat, Repo, Fon, Hazine Bonosu, .. v.s)
- Kredi işlemleri (Kredili Mevduat, Otomobil Kredisi, Ev Kredisi .. v.s)
- Sigorta işlemleri (Kasko, Hayat Sigortası .. v.s)
- EFT, Havale
- Diğer (Çek, ... v.s.) olarak belirlenmiştir.

Bunların arasında en çok yapılan işlem yatırım işlemleridir. Sırasıyla en çok yapılan işlemden en aza doğru şöyle belirlenmiştir:

1. Maaş Ödeme
2. Yatırım işlemleri (Vadeli Mevduat, Repo, Fon, Hazine Bonosu v.s)
3. EFT, Havale
4. Şubeye gelerek fatura ödeme
5. Kredi işlemleri (Kredili Mevduat, Otomobil Kredisi, Ev Kredisi v.s)
6. Otomatik ödeme talimatı vererek fatura ödeme
7. Kredi kartı işlemleri
8. Sigorta işlemleri (Kasko, Hayat Sigortası ... v.s)
9. Diğer (Çek v.s.işlemler)

Tablo 3.8 Ankete Katılan Müşterilerin Banka ile Çalışma Süreleri

Çalıştığı Süre	Kişi Sayısı	Yüzdellik Oran
0-6 Ay	13	2,7
7-12 Ay	35	7,2
1-3 Yıl	31	6,4
3-5 Yıl	197	40,7
5 Yıl Üzeri	210	43,2
Toplam	486	100

Anketin uygulandığı müşterilerin % 43,2'si 5 yıldan daha fazla süredir Ziraat Bankasıyla çalışmaktadır. % 40,7'si ise 3-5 yıldır, %6,4'ü 1-3 yıldır, %7,2'si 7-12 aydır ve %2,7'si 0-6 aydır söz konusu banka ile çalışmaktadır. Alınan verilere göre, 5 yıl ve üzeri müşteri sayısının fazla olduğu görülmekte, bu da bankaya olan müşteri bağlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Günümüzde bankayla çalışan ve memnun olan her bir müşterinin başka müşterileri de bankaya kazandıracığı düşünülürse bu durum banka açısından oldukça önem taşımaktadır.

Tablo 3.9 Ankete Katılan Müşterilerin Aylık Ortalama İşlem Sayısı

İşlem Sayısı	Kişi Sayısı	Yüzdellik Oran
Ayda 1	78	16
Ayda 2-4	186	38,3
Ayda 5-10	72	14,8
Ayda 11-15	42	8,7
Ayda 15'den fazla	108	22,2
Toplam	486	100

Müşterilerin bankada bir ay içerisinde yaptıkları ortalama işlem sayısı öncelikle 2- 4 işlem ve sonrasında da 15' in üzerinde işlem olarak belirlenmiştir. Bu durum Tablo 3.9'da görülmektedir.

Tablo 3.10 Ankete Katılan Müşterilerin Bankayı Tavsiye Etme Dağılımı

Tavsiye Etme Durumu	Kişi Sayısı	%
Kesinlikle tavsiye ederim	372	76,5
Muhtemelen tavsiye ederim	54	11,1
Tavsiye edebilirim	47	9,7
Muhtemelen tavsiye etmem	7	1,5
Kesinlikle tavsiye etmem	6	1,2
Toplam	486	100,0

Müşterilerin % 76,5'inin söz konusu bankayı yakınlarına kesinlikle tavsiye ettikleri görülmektedir. Bu banka açısından son derece olumlu bir durumdur. Bu durum müşterilerin büyük bir kısmının bankayla çalışmaktan memnun olduğunun bir göstergesidir. Ayrıca 2006 yılından bu yana bankanın müşteri odaklı olma yolunda ki çalışmalarının da etkin ve verimli olduğu söylenebilir.

Tablo3.11 Ankete Katılan Müşterilerin Bankayı Tercih Etme Nedenleri

Tercih Nedenleri	Kişi Sayısı
Güvenilir Olması	449
Fiziksel mekanın rahat ve ferah olması	81
Kredi koşullarının uygun olması	82
İlgi, karşılama ve saygının iyi olması	444
Ulaşımın kolay olması	48
Hizmet çeşitliliği	18
Mevduata yüksek faiz uygulanması	36
İşlemlerin çabuk sonuçlanması	336
Diğer	18
Toplam	100

Müşterilerden, aşağıdaki nedenler arasından, bankayı tercih etmelerinde etkili olabilecek üç tanesini seçmeleri istenmiştir.

- Güvenilir olması
- Fiziksel mekanın rahat ve ferah olması
- Kredi koşullarının uygun olması
- İlgı, karşılama ve saygının iyi olması
- Ulaşımın kolay olması
- Hizmet çeşitliliği
- Mevduata yüksek faiz uygulanması
- İşlemlerin çabuk sonuçlanması
- Diğer

Bankanın tercih edilmesindeki en önemli üç neden; güvenilir olması, ilgi, karşılama ve saygının iyi olması ve işlemlerin çabuk sonuçlanması olarak belirlenmiştir. Bu durum Tablo 3.11’de görülmektedir. Bu verilerden anlaşılacağı gibi bu üç neden çalışan personelle ilgili unsurlardır. Bankalar müşteri odaklı olup müşteriye ne kadar çok ilgi gösterirlerse veya güven ortamını yaratıp hızlı ve etkili hizmet verirlerse müşteri de o bankayla çalışmaya daha çok istekli olacaktır. Bunu da en iyi personele verilecek eğitimlerle sağlayabileceği gibi, personelde bu bilinci uyandırmak son derece önemlidir.

Tablo 3.12 Ankete Katılan Müşterilerin Memnuniyet Dereceleri

Memnuniyet Dereceleri	Kişi Sayısı	Yüzdellik Oran
Son Derece Memnunum	365	75,3
Memnunum	114	23,5
Hiç Memnun Değilim	7	1,2
Toplam	100	100

Müşterilerin 365' i (% 75,3) Ziraat Bankası ile çalışmaktan son derece memnundur. Bu durum Tablo 3.12' de görülmektedir. Alınan bu cevaplar doğrultusunda, müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.13 Ankete Katılan Müşterilerin Banka İmajı Hakkındaki Düşünceleri

Kriterler	Çok memnunum	Memnunum	Memnun değilim
Güvenirlilik	402	53	31
Hizmetlere ulaşılabilirlik	345	98	43
Karşılama-ilgi-saygı	209	210	67
Gizlilik	345	84	57

Tablo 3.14 Ankete Katılan Müşterilerin İnternet Bankacılığından Yararlanma Durumları

Kullanma durumu	Kişi Sayısı	Yüzdellik Oran
Evet	34	7
Hayır	452	93

Tablo 3.15 İnternet Bankacılığı Kullananların Memnuniyet Dereceleri

Memnuniyet durumu	Kişi Sayısı	Yüzdellik Oran
Çok memnunum	30	88,2
Memnunum	4	11,8
Memnun değilim	0	0

Tablo 3.14 ve Tablo 3.15’ de müşterilerin internet bankacılığını kullanma durumları ve kullananlarında memnuniyet dereceleri verilmiştir. Sonuçlara göre internet bankacılığını kullanan müşteri sayısının %7’lik oranla kullanımının Ziraat Bankasında yaygın olmadığı söylenebilir. Banka yöneticileri internet bankacılığı kullanımını yaygınlaştırmak için bir takım faaliyetlerde bulunabilir. Ancak bankanın müşteri portföyünün büyük bir kısmını emekli grubunun oluşturduğunu ve dolayısıyla orta yaşın üzerinde ki müşteri sayısının fazla olduğu ve bu kitlenin teknoloji hakkında çok fazla bilgi sahibi olmadığı ve bu teknolojik ürünleri kullanmaya yatkın olmadığı düşünülürse internet bankacılığının kullanımının yaygın olmamasının doğal olduğu söylenebilir.

Tablo 3.16 Ankete Katılan Müşterilerin Telefon Bankacılığı Hizmetlerinden Yararlanma Durumu

Kullanma durumu	Kişi Sayısı	Yüzdellik Oran
Evet	66	13,6
Hayır	420	86,4

Tablo 3.17 Telefon Bankacılığını Kullanan Müşterilerin Memnuniyet Dereceleri

Memnuniyet durumu	Kişi Sayısı	Yüzdellik Oran
Çok memnunum	48	72,8
Memnunum	11	16,6
Memnun değilim	6	10,6

İnternet bankacılığı kullanımına benzer bir durum telefon bankacılığı kullanımında çıkmıştır. Müşterilerin %86,4'ü telefon bankacılığını kullanmamakta, %13,6'sı kullanmaktadır. Kullananların %72,8'i çok memnundur.

Tablo 3.18 Ankete Katılan Müşterilerin ATM Kullanma Durumları

Kullanma durumu	Kişi Sayısı	Yüzdellik Oran
Evet	418	86
Hayır	68	14

Tablo 3.19 ATM Kullanan Müşterilerin Memnuniyet Dereceleri

Memnuniyet durumu	Kişi Sayısı	Yüzelik Oran
Çok memnunum	385	92,1
Memnunum	19	4,5
Memnun değilim	14	3,4
Toplam	418	100

Ziraat Bankası müşterilerinin Tablo 3.18’ de görüldüğü gibi ATM kullanım oranı %86’dır. Tablo 3.19’de ise ATM kullanan müşterilerin memnuniyet dereceleri gösterilmiştir. Müşterilerin %92,1’i çok memnun, %4,5’i memnun ve %3,4’ü memnun değildir. Bu sonuçlar yorumlanacak olursa, ATM kullanımının yaygın olduğu veya şu son 5 yılda ki çalışmalarla kullanımının yaygınlaştırıldığı söylenebilir. Böylece şube içi işlemlerin azaltılması ve müşterilerin daha kolay, zahmetsiz ve sıra beklemeden işlem yapmaları sağlanmıştır. Ayrıca Ziraat Bankasının sadece Denizli merkez şubeye bağlı 19 ATM’si olup günlük bakım ve para yüklemesi gibi servis ağıyla kesintisiz hizmet verilmesi sağlanmaktadır.

Tablo 3.20 Ankete Katılan Müşterilerin Hizmet Kalitesi Hakkındaki Düşünceleri

Kriterler	Çok memnunum	Memnunum	Memnun değilim
Sık hata yapılmaması	331	97	58
İşlemlerin takip edilmesi	257	114	115
Sorunların kısa sürede çözülmesi	202	196	88
Yeni hizmetler sunulması	123	129	234
Verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstraların doğru olması	398	86	2
Sırada bekleme süresinin uzun olmaması	56	232	198
İşlem yapma kolaylığı	129	208	149
İşlemlerin kısa sürede tamamlanması	186	136	164

Anketten alınan cevaplara göre genel olarak müşterilerin hizmet kalitesinden memnun oldukları söylenebilir. Sık hata yapılmaması ve işlemlerin takip edilmesi, müşteri açısından önemli bir kriter olup aynı zamanda bankanın imajı açısından son derece önemlidir. Sorunların kısa sürede çözüldüğü düşüncesine 202 kişi katılarak çok memnun olduklarını belirtmiş, 196 müşteri de memnunun cevabını vermiştir. Bu kriter aynı zamanda işlem yapma kolaylığı ve sırada bekleme süresinin uzunluğu ile benzer kriterlerdir. Nitekim sonuçlar çok da şaşırtıcı çıkmamış ve bu kriterlere bakıldığında müşteri memnuniyet oranının düşük olduğu söylenebilir. Banka yetkilileri bu sorunların farkında olup, örneğin personel sayısını artırmak gibi çözümler üretebilir. Ayrıca verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstralara doğru olması kriterine verilen cevaplarla yanlış veya hatalı işlem sayısının düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 3.21 Ankete Katılan Müşterilerin Personel Hakkındaki Düşünceleri

Kriterler	Çok memnunun	Memnunun	Memnun değilim
Personelin bakımlı olması	342	70	74
Personelin düzgün giyinmesi	299	103	84
Personelin sorun çözme çabası	135	132	219
Personelin bilgi düzeyi	177	169	140
Personelin kibar ve nazik oluşu	109	121	256
Personelin güven oluşturması	402	53	31

Alınan cevaplara göre, Tablo 3.21’de müşterilerin personelin bakımlı olması ve düzgün giyiminden dolayı memnun oldukları görülmektedir. Ancak personelin sorun çözme çabasına yönelik yöneltilen soruya %45,1 oranla 219 müşteri memnun olmadıklarını belirtmiştir. Ayrıca personelin kibar ve nazik olmadığını %52,7 oranla 256 müşteri işaretlemiştir. Özellikle bu iki kriter bankaya olan olumsuz bakış açısını ortaya koymaktadır. Bununla beraber personele güven kriterini 402 kişi işaretlemiştir. Bu veri bankaya duyulan güveni ortaya koymaktadır. Bunun en büyük nedeni olarak, bankanın köklü bir geçmişe dayanıp aynı zamanda bir kamu kuruluşu olarak görülüp benimsenmesi gösterilebilir.

Tablo 3.22 Ankete Katılan Müşterilerin Şube Hakkındaki Düşünceleri

Kriterler	Çok memnunum	Memnunum	Memnun değilim
Bankanın modern iç görünümü	165	166	155
Bankanın modern dış görünüşü	378	73	35
Yeterli sayıda vezne oluşu	365	88	33
Veznelerin tamamının çalışıyor olması	170	176	140
Bekleme yerlerinin yeterli oluşu	422	53	11
Şubenin yeri	396	75	15
Şubeye ulaşım	355	64	67

Müşterilerin şube ile ilgili düşünceleri tablo 3.22’de gösterilmiştir. Bu kriterler arasında özellikle bankanın iç görünümünde müşterilerin ortak bir görüşünün olmadığı söylenebilir. Ayrıca bekleme yerlerin fazla oluşundan, şubenin Denizli’nin merkezinde olmasından dolayı şubenin yerinden ve şubeye kolay ulaşımdan dolayı müşterilerin çok memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 3.23 Değişkenler Arasındaki Ki-Kare Bağımsızlık Testleri

	Test İstatistiği	Ki-Kare Değeri	İstatistiksel Karar
Yaş * Güvenilirlikten memnuniyet	5,418	7,82	H ₀ Kabul
Yaş * Hizmetlere ulaşılabilirlikten memnuniyet	13,468	12,59	H₀Red
Yaş * Karşılama - ilgi – saygıdan memnuniyet	2,223	7,82	H ₀ Kabul
Yaş * Gizlilikten memnuniyet	8,547	7,82	H₀Red
Yaş * İşlemlerde sık hata yapılmamasından memnuniyet	10,673	7,82	H₀Red
Yaş * Yapılan işlemin takip edilmesinden memnuniyet	6,523	7,82	H ₀ Kabul
Yaş * Sorunların kısa sürede çözümlenmesinden memnuniyet	10,481	12,59	H ₀ Kabul

Yaş * Hatırlanmadan memnuniyet	10,263	12,59	H₀ Kabul
Yaş * Yeni hizmetler sunulmasından memnuniyet	6,614	12,59	H₀ Kabul
Yaş * Verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstralara doğru olmasından memnuniyet	21,493	12,59	H₀Red
Yaş * Sırada bekleme süresinin uzun olmamasından memnuniyet	3,343	7,82	H₀ Kabul
Yaş * İşlem yapma kolaylığından memnuniyet	3,326	7,82	H₀ Kabul
Yaş * İşlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet	0,309	7,82	H₀ Kabul
Yaş * Personelin bakımlı olmasından memnuniyet	0,795	7,82	H₀ Kabul
Yaş * Personelin giyiminin düzgün olmasından memnuniyet	3,018	12,59	H₀ Kabul
Yaş * Personelin sorunlarda çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesinden memnuniyet	1,882	7,82	H₀ Kabul
Yaş * Personelin bilgi düzeyinden memnuniyet	4,093	7,82	H₀ Kabul
Yaş * Personelin nazik ve kibar olmasından memnuniyet	14,847	7,82	H₀Red
Yaş * Personelin sizde güven oluşturmamasından memnuniyet	8,796	7,82	H₀Red
Yaş * Bankanın modern bir iç görüntüsünün olmasından memnuniyet	11,966	12,59	H₀ Kabul
Yaş * Bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet	15,270	12,59	H₀Red
Yaş * Yeterli sayıda vezne bulunmasından memnuniyet	7,343	12,59	H₀ Kabul
Yaş * Veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet	14,981	7,82	H₀Red
Yaş * Bekleme yerlerinin yeterli olmasından memnuniyet	3,226	12,59	H₀ Kabul

Yaş * Şubenin yerinden memnuniyet	8,342	12,59	H0 Kabul
Yaş * Şubeye ulaşımdan memnuniyet	8,715	12,59	H0 Kabul
Cinsiyet * Güvenilirlikten memnuniyet	3,514	3,84	H0 Kabul
Cinsiyet * Hizmetlere ulaşılabilirlikten memnuniyet	0,983	5,99	H0 Kabul
Cinsiyet * Karşılama - ilgi - saygıdan memnuniyet	0,453	3,84	H0 Kabul
Cinsiyet * Gizlilikten memnuniyet	6,112	3,84	H0Red
Cinsiyet * İşlemlerde sık hata yapılmamasından memnuniyet	0,24	3,84	H0 Kabul
Cinsiyet * Yapılan işlemin takip edilmesinden memnuniyet	0,256	3,84	H0 Kabul
Cinsiyet * Sorunların kısa sürede çözülmesinden memnuniyet	0,914	5,99	H0 Kabul
Cinsiyet * Hatırlanmadan memnuniyet	0,725	5,99	H0 Kabul
Cinsiyet * Yeni hizmetler sunulmasından memnuniyet	0,310	5,99	H0 Kabul
Cinsiyet * Verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstralardan doğru olmasından memnuniyet	2,512	5,99	H0 Kabul
Cinsiyet * Sırada bekleme süresinin uzun olmamasından memnuniyet	1,131	3,84	H0 Kabul
Cinsiyet * İşlem yapma kolaylığından memnuniyet	0,327	3,84	H0 Kabul
Cinsiyet * İşlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet	1,985	3,84	H0 Kabul
Cinsiyet * Personelin bakımlı olmasından memnuniyet	0,326	3,84	H0 Kabul
Cinsiyet * Personelin giyiminin düzgün olmasından memnuniyet	0,639	5,99	H0 Kabul
Cinsiyet * Personelin sorunlarda çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesinden memnuniyet	2,071	3,84	H0 Kabul

Cinsiyet * Personelin bilgi düzeyinden memnuniyet	0,113	3,84	H0 Kabul
Cinsiyet * Personelin nazik ve kibar olmasından memnuniyet	0,326	3,84	H0 Kabul
Cinsiyet * Personelin sizde güven oluşturmamasından memnuniyet	1,036	3,84	H0 Kabul
Cinsiyet * Bankanın modern bir iç görüntüsünün olmasından memnuniyet	0,526	5,99	H0 Kabul
Cinsiyet * Bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet	0,185	5,99	H0 Kabul
Cinsiyet * Yeterli sayıda vezne bulunmasından memnuniyet	1,096	5,99	H0 Kabul
Cinsiyet * Veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet	0,001	3,84	H0 Kabul
Cinsiyet * Bekleme yerlerinin yeterli olmasından memnuniyet	0,322	5,99	H0 Kabul
Cinsiyet * Şubenin yerinden memnuniyet	1,139	5,99	H0 Kabul
Cinsiyet * Şubeye ulaşımdan memnuniyet	2,096	5,99	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Güvenilirlikten memnuniyet	1,250	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Hizmetlere ulaşılabilirlikten memnuniyet	6,109	15,51	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Karşılama - ilgi - saygıdan memnuniyet	2,064	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Gizlilikten memnuniyet	1,651	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * İşlemlerde sık hata yapılmamasından memnuniyet	1,652	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Yapılan işlemin takip edilmesinden memnuniyet	4,563	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Sorunların kısa sürede çözümlenmesinden memnuniyet	6,438	15,51	H0 Kabul

Öğrenim düzeyi * Hatırlanmadan memnuniyet	13,797	15,51	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Yeni hizmetler sunulmasından memnuniyet	5,746	15,51	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstraların doğru olmasından memnuniyet	3,859	15,51	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Sırada bekleme süresinin uzun olmamasından memnuniyet	2,919	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * İşlem yapma kolaylığından memnuniyet	3,854	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * İşlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet	2,020	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Personelin bakımlı olmasından memnuniyet	7,384	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Personelin giyiminin düzgün olmasından memnuniyet	29,524	15,51	H0Red
Öğrenim düzeyi * Personelin sorunlarda çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesinden memnuniyet	1,373	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Personelin bilgi düzeyinden memnuniyet	4,673	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Personelin nazik ve kibar olmasından memnuniyet	2,700	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Personelin sizde güven oluşturmasından memnuniyet	2,469	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Bankanın modern bir iç görüntüsünün olmasından memnuniyet	6,922	15,51	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet	4,090	15,51	H0 Kabul

Öğrenim düzeyi * Yeterli sayıda vezne bulunmasından memnuniyet	7,146	15,51	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet	4,263	9,49	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Bekleme yerlerinin yeterli olmasından memnuniyet	8,934	15,51	H0 Kabul
Öğrenim düzeyi * Şubenin yerinden memnuniyet	20,989	15,51	H0Red
Öğrenim düzeyi * Şubeye ulaşımdan memnuniyet	23,745	15,51	H0Red
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Güvenilirlikten memnuniyet	11,955	9,49	H0Red
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Hizmetlere ulaşılabilirlikten memnuniyet	2,045	15,51	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Karşılama - ilgi - saygıdan memnuniyet	9,000	9,49	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Gizlilikten memnuniyet	6,440	9,49	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * İşlemlerde sık hata yapılmamasından memnuniyet	5,559	9,49	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Yapılan işlemin takip edilmesinden memnuniyet	7,373	9,49	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Sorunların kısa sürede çözümlenmesinden memnuniyet	3,440	15,51	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Hatırlanmadan memnuniyet	7,513	15,51	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Yeni hizmetler sunulmasından memnuniyet	7,015	15,51	H0 Kabul

Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstralardan doğru olmasından memnuniyet	6,625	15,51	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Sırada bekleme süresinin uzun olmamasından memnuniyet	8,786	9,49	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * İşlem yapma kolaylığından memnuniyet	5,206	9,49	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * İşlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet	9,749	9,49	H0Red
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Personelin bakımlı olmasından memnuniyet	2,977	9,49	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Personelin giyiminin düzgün olmasından memnuniyet	3,838	15,51	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Personelin sorunlarda çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesinden memnuniyet	2,729	9,49	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Personelin bilgi düzeyinden memnuniyet	2,175	9,49	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Personelin nazik ve kibar olmasından memnuniyet	4,050	9,49	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Personelin sizde güven oluşturmaktan memnuniyet	4,263	9,49	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Bankanın modern bir iç görüntüsünün olmasından memnuniyet	6,751	15,51	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet	5,910	15,51	H0 Kabul

Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Yeterli sayıda vezne bulunmasından memnuniyet	12,584	15,51	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet	6,124	9,49	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Bekleme yerlerinin yeterli olmasından memnuniyet	12,110	15,51	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Şubenin yerinden memnuniyet	7,236	15,51	H0 Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Şubeye ulaşımdan memnuniyet	8,340	15,51	H0 Kabul
Meslek * Güvenilirlikten memnuniyet	9,686	11,07	H0 Kabul
Meslek * Hizmetlere ulaşılabilirlikten memnuniyet	9,177	18,31	H0 Kabul
Meslek * Karşılama - ilgi - saygıdan memnuniyet	2,878	11,07	H0 Kabul
Meslek * Gizlilikten memnuniyet	6,478	11,07	H0 Kabul
Meslek * İşlemlerde sık hata yapılmamasından memnuniyet	4,703	11,07	H0 Kabul
Meslek * Yapılan işlemin takip edilmesinden memnuniyet	3,976	11,07	H0 Kabul
Meslek * Sorunların kısa sürede çözülmesinden memnuniyet	10,574	18,31	H0 Kabul
Meslek * Hatırlanmadan memnuniyet	8,620	18,31	H0 Kabul
Meslek * Yeni hizmetler sunulmasından memnuniyet	9,846	18,31	H0 Kabul
Meslek * Verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstraların doğru olmasından memnuniyet	12,056	18,31	H0 Kabul
Meslek * Sırada bekleme süresinin uzun olmamasından memnuniyet	2,391	11,07	H0 Kabul
Meslek * İşlem yapma kolaylığından memnuniyet	3,724	11,07	H0 Kabul

Meslek * İşlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet	1,024	11,07	H0 Kabul
Meslek * Personelin bakımlı olmasından memnuniyet	3,619	11,07	H0 Kabul
Meslek * Personelin giyiminin düzgün olmasından memnuniyet	6,484	18,31	H0 Kabul
Meslek * Personelin sorunlarda çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesinden memnuniyet	6,065	11,07	H0 Kabul
Meslek * Personelin bilgi düzeyinden memnuniyet	0,845	11,07	H0 Kabul
Meslek * Personelin nazik ve kibar olmasından memnuniyet	3,160	11,07	H0 Kabul
Meslek * Personelin sizde güven oluşturmamasından memnuniyet	1,639	11,07	H0 Kabul
Meslek * Bankanın modern bir iç görüntüsünün olmasından memnuniyet	14,429	18,31	H0 Kabul
Meslek * Bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet	19,440	18,31	H0Red
Meslek * Yeterli sayıda vezne bulunmasından memnuniyet	7,631	18,31	H0 Kabul
Meslek * Veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet	3,287	11,07	H0 Kabul
Meslek * Bekleme yerlerinin yeterli olmasından memnuniyet	13,758	18,31	H0 Kabul
Meslek * Şubenin yerinden memnuniyet	13,898	18,31	H0 Kabul
Meslek * Şubeye ulaşımdan memnuniyet	16,945	18,31	H0 Kabul

Tablo 3.23’de müşterilerin Ziraat Bankasının imajından, hizmet kalitesinden, personelinden ve şubesinden memnuniyetlerine ilişkin değişkenler ile yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, gelir düzeyi ve meslek türü değişkenleri arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Çözümlemede Ki-kare bağımsızlık test tekniği

kullanılmıştır.

Aralarında ilişki araştırılacak değişkenlerin listesi, hesaplanan test istatistikleri ve test sonucu verilen kararlar Tablo 3.23’de verilmiştir. Araştırmada değişkenler arasında ilişki bulunmadığı yönündeki H0 hipotezi, ilişki bulunduğu yönündeki H1 hipotezine karşı test edilmiştir. Testte $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyi kullanılmıştır. Tabloda koyu yazılı olan değişkenler arasında ilişki bulunduğu, diğer değişkenler arasında bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.23 incelendiğinde, ilk olarak yaş değişkeni ile diğer 26 kriter arasındaki ilişki test edilmiştir. Alınan sonuçlarla yaş değişkeninin, sekiz farklı değişkenle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu değişkenler bankanın sunduğu hizmetlere ulaşılabilirlikten, gizlilikten, verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstrelerin doğru olmasından, personelin nazik olmasından, personelin müşteride güven oluşturmamasından, bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından ve veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet değişkenleridir. Müşterilerin yaşlarındaki ilerleme bu değişkenlerle ilgili memnuniyetlerinin değişmesine yol açmaktadır.

Cinsiyet değişkeninin de yine 26 kriterle ilişkisi test edilmiş, sadece bir değişkenle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu değişken aynı zamanda yaş değişkeniyle de ilişkili olan gizlilikten memnuniyettir. Bu durumda aralarında ilişki olmadığı yönünde ki hipotezimiz red edilmiştir. Müşterilerin yaşlarındaki ve cinsiyetlerindeki değişme, müşterilerin bankanın gizliliğinden memnuniyetlerini etkilemektedir. Özellikle de toplumsal yapı ve çevresel faktörler göz önüne alındığında bayanların gizlilikten daha memnun oldukları söylenebilir.

Öğrenim düzeyi ile diğer değişkenlerin aralarında ilişki olmadığı yönünde hipotez kurulmuş ve bunun sonucunda öğrenim düzeyi değişkeni ile personelin giyiminin düzgün olmasından, şubenin yerinden ve şubeye ulaşımından memnuniyet değişkenlerinin ilişkili olduğu ortaya çıkmış, bu üç değişkenle ilgili hipotez red edilmiş, diğer hipotezler ise kabul edilmiştir.

Bir sonraki aşamada ise, ailenin aylık ortalama geliri ile diğer değişkenler

arasında ilişkinin olmadığı varsayılarak H0 hipotezine karşı, ilişki olduğu yönündeki H1 hipotezi test edilmiş ve ailenin aylık ortalama gelir düzeyi değişkeninin, bankanın güvenilirliğinden ve işlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet değişkenleri ile ilişkili olduğu ve diğer değişkenlerle bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Burada belirtmek gerekir ki, geliri düşük olan vatandaşın bankanın sunacağı ürünlerden ve banka personelinden beklentisi daha azdır. Çünkü ihtiyaç duyduğu veya kullandığı hizmet sayısı daha azdır. Beklenti içinde olmayan bir müşteriyi örneğin ayda bir maaşını çekmek için gelen bir müşteriyi memnun etmek daha kolay olacaktır. Benzer bir durum işlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet kriteri içinde geçerli olacaktır.

Meslek değişkeninin diğer kriterlerle ilişkisi yoktur hipotezi test edilmiş ve tek bir değişkenle olan ilişkisi hariç hipotez doğru olarak kabul edilmiştir. Meslek değişkeninin de yaş değişkeni gibi bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet değişkeni ile ilişkisi ortaya çıkmıştır. Bu durumda bankanın modern dış görüntüsünün oluşu veya olmayışı meslek ve yaş değişkeni ile ilişkilidir denilebilir .

SONUÇ VE ÖNERİLER

İçinde bulunduğumuz hızla gelişen bilgi ve teknoloji çağında, işletmelerin çağın

gerisinde kalmamak ve sektördeki diğer rakiplerine üstünlük sağlamak için dikkat etmesi gereken hususlardan en önemlisi müşterilerini iyi tanımaları, onların beklentilerini ve bu beklentilerin nasıl karşılanabileceğini bilmeleridir. İşletmeler, müşteri önemi ile ilgili gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan, müşteri bağlılığı, ilişkisel pazarlama, müşteri odaklılık ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi konularda uzmanlaşmalıdırlar. Bütün bu konulara hakim olan işletmeler için müşteri memnuniyeti kendiliğinden oluşacaktır. Bu sağlandığı takdirde, müşterileri elde tutabilmek kolaylaşmaktadır. Kaliteye ve müşterilerinin memnuniyetine önem veren işletmeler kendilerini daha fazla geliştirmek için müşteri memnuniyetini ölçme yoluna gitmelidirler. Bu yapılırken, seçilecek tekniği ve ölçme programını iyi bilen kimselerle çalışılmalıdır. Ölçüm sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda gerekli iyileştirmeler ve değişiklikler yapılarak işletmenin karlılığı artırılabilir.

Bankacılık sektörü günümüz hızlı gelişmelerinden payını almıştır. Her geçen gün müşteriler için yeni ürün ve hizmetler sunulmaktadır. Bu ürün ve hizmetlerin, müşteri tarafından nasıl algılandığı ve memnuniyetlerini nasıl etkilediği müşteri memnuniyeti ölçümü ile ortaya konabilmektedir. Ölçüm sonuçlarına göre iyileştirmeler yapma yoluna giden bankalar gelecekte müşterileri için bir marka haline gelerek vazgeçilmez olmayı başarabileceklerdir. Bu amaçla Ziraat Bankası belirlenmiş ve müşteri memnuniyetine ilişkin anket uygulanmıştır. Müşterilerin verdikleri cevaplardan derlenen bilgiler değerlendirilerek bankanın iyileştirmeler yapabilmesi için sunulmuştur. Yapılan çalışmada, Ziraat Bankasının Denizli şubesi için müşterilerin profilleri, bankanın imajı, hizmet kalitesi, personeli ve şubesi ile ilgili bazı hususlar belirlenmiş ve anket formları yardımıyla müşterilerin memnuniyetlerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Anket sonucuna göre, bankanın müşterilerinin profili için şunları söylemek mümkündür:

Müşterilerin çoğunluğunun,

- Erkeklerden oluştuğu (330 kişi -%67.9),
- 35 yaş ve üzerinde olduğu (389 kişi - %80.2),
- Lise ve üzeri öğrenim düzeyine sahip olduğu (426 kişi - %87.7),
- Ailelerinin aylık ortalama gelir düzeyinin düşük olduğu,
- Büyük bit kısmının serbest meslek sahibi ve emeklilerden oluştuğu belirlenmiştir.

Bu bulgulardan yola çıkarak Ziraat bankasına, 35 yaşın altındaki müşterilerinin ve meslek grubu olarak serbest meslek ve emekliler dışındaki grubun sayısını yükseltmek yönünde çalışmalar yapması önerilebilir.

Ayrıca Ziraat Bankası bu anlamda ki boşluğu gidermek için, genç nüfusu bankaya kazandırmaya yönelik çeşitli çalışmalar da yapabilir. Bazı okul ve üniversitelerle yapılan anlaşmalarla öğrenci harçlarının bankadan yatırılması sağlansa da bu protokol anlaşmaları daha da artırılabilir. Veya öğrencilerin devlet burslarının ayrıca öğrenim ve katkı kredilerin ödenmesi Ziraat Bankası tarafından yapılırken bu öğrenci kitlesine bir takım ürünler sunularak ileri de aktif bankacılık hizmetlerini kullanmaları durumu düşünülüp şimdiden bağlılık yaratılabilir.

Bankanın müşterilerinin %77.8 'inin aynı zamanda bir başka banka ile çalıştığı tespit edilmiştir. Bu oranın yüksekliği, müşterilerin marka bağımlılığının tam olarak sağlanamadığı yönünde bir uyarı niteliğindedir.

Müşterilere Ziraat Bankasını tercih etmelerindeki en önemli üç neden sorulduğunda, bankanın güvenilir olması, ilgi, karşılama ve saygının iyi olması ve işlemlerin çabuk sonuçlanması seçenekleri öne çıkmıştır. Bununla birlikte hizmetlerin çeşitliliğinden dolayı bankayı seçen kişi sayısının az olduğu görülmektedir. Hizmetlerdeki çeşitliliğin artırılması bankanın geleceği için önemli bir adım olacaktır.

Müşterilerin internet ve telefon bankacılığı hizmetlerinden çok fazla yararlanamadıkları ortaya çıkmıştır. Bankanın bu araçları kullanımı yaygınlaştırmaya yönelik çalışmalar yapması önerilebilir. Günümüzde şube yükünün hafifletilmesi ve

personelin daha çok pazarlama faaliyetlerine ağırlık verebilmesi için yaygınlaştırma çabaları şarttır. Ayrıca bu araçların kullanımı müşteri memnuniyetini daha çok artıracaktır. Şöyle ki, müşteri istediği zaman istediği araca internet aracılığı ile ulaşabilecek, evinden veya işyerinden zaman kaybetmeden 7 gün 24 saat işlemini yapabilecektir. Bununla beraber karşılaştığı bir sorunda telefon bankacılığı ile anında muhatap olacak birini bulabileceği gibi sorununu çözebilecektir.

Çıkan anket sonuçlarına göre ATM kullanımının bu iki kritere göre daha yaygın olduğu söylenebilir. Bununla ilgili yine bankanın imkanları doğrultusunda ATM'lerin artırılması müşteriyi daha da memnun edecektir. Bununla beraber, ATM kullanımını bankanın yeni personel alım ihtiyacını da azaltabileceği gibi bankaların önünde ki uzun kuyrukların azalmasını da sağlayabilir. Ayrıca, bir kış ayında bir bankanın ATM'ini kullanmaya çalışan bir müşteri açısından bakıldığında: ATM içindeki ısıtma sisteminin, müşterinin memnuniyeti ve ATM'nin en iyi şekilde hizmet vermesi için 24 saat çalışıyor olması, ATM'nin kapısında oluşabilecek yada oluşmuş bozulmalar, hem güvenlik açısından hem de kış aylarındaki soğuklar açısından giderilmesi, ATM içerisindeki güvenlik ışıklarının çalışıyor olması, ATM çevresinin temiz ve düzenli olmasına dikkat edilmesi ve ATM'de güvenlik kamerasının veya alarm sisteminin bulunması bu sayede meydana gelecek kötü bir duruma kamera görüntüleri sayesinde müdahale edilebilmesi müşterinin memnuniyeti için önemli hususlardır.

İlişki araştırması çözümlenmesi sonucunda; müşterilerin memnuniyetlerinin genellikle yaş değişkeniyle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Yaş değişkeninin, sekiz farklı değişkenle ilişkili olduğu görülmüştür. Bu değişkenler bankanın sunduğu hizmetlere ulaşılabilirlikten, gizlilikten, verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstralardan doğru olmasından, personelin nazik olmasından, personelin müşteriye güven oluşturmasından, bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından ve veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet değişkenleridir. Özetle, müşterilerin yaşlarındaki ilerleme bu değişkenlerle ilgili memnuniyetlerinin değişmesine yol açmaktadır. Bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet değişkeni dışındaki diğer değişkenlerde yaş arttıkça memnuniyetin artması yönünde bir değişim görülmektedir. Bunun nedeni olarak, finansal birikimlerin yaş ilerledikçe çoğalması ve buna bağlı olarak yapılan işlemlerin sayısının fazlaşması sonucunda personelin müşteriye gösterdiği ilgi ve hizmet kalitesinin artması gösterilebilir.

Cinsiyet değişkeninin, sadece gizlilikten memnuniyet değişkeniyle ilişkili olduğu görölmüştür. Bu değişken aynı zamanda yaş değişkeniyle de ilişkilidir. Öğrenim düzeyi değişkeni ile personelin giyiminin düzgün olmasından, şubenin yerinden ve şubeye ulaşımdan memnuniyet değişkenleri ilişkilidir. Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi değişkeni ise bankanın güvenilirliğinden ve işlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet değişkeni ile ilişkilidir. Meslek değişkeni ise yaş değişkeni gibi bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet değişkeni ile ilişkilidir.

Bir bankanın kendini gelecek günlere taşıyabilmesi ve karlılığını artırması müşteri memnuniyetine önem vermesi ile mümkün olabilecektir. Yapılan çalışmada Ziraat bankasının genel olarak müşterilerinin memnuniyetine önem verdiği ve bunu sağladığı belirlenmiştir. Müşterilerin bankanın imajından ve personelinden memnun olduklarını söylemek mümkündür. Bununla birlikte, bankanın iç ve dış görüntüsünün daha modernleştirilmesi, müşterilerin bağlılığının sağlanması, 35 yaş altındaki müşterilerin sayısının artırılması ve yeni hizmet üretimi üzerinde yoğunlaşarak müşterilerin memnuniyet düzeylerinin daha fazla artırması önerilmektedir.

Müşteri memnuniyetini sağlamak; müşteri odaklı çalışarak, müşterinin güvenini kazanarak, müşterilere çok önem vererek, müşterileri en iyi şekilde temsil ederek, müşteriyi işletmenin içinde ve dışında iyi karşılayarak, müşteri ilişkilerinde daha sıcak davranarak, bütün müşterilere eşit davranarak, müşteriye karşı gülümsemeyi öğrenerek, bankanın var oluş kaynağının müşteriler olduğunu bilerek, banka gelirlerini müşterilerin sağladığını hiç unutmuyarak ve satış, hizmet, üretim ve hizmetten kaynaklanan müşteri şikayetlerini ortadan kaldırarak mümkün olacaktır.

Genel olarak konuya baktığımızda ise; müşterisini iyi tanıyan bankaların Müşteri İlişkileri Yönetiminde başarılı olması ihtimali çok yüksektir. Müşteriyi tanımak en başta onun hakkında elde edilen veri ile zamanla oluşacak verilerin birlikte yorumlanmasıyla müşteri isteklerini, alışkanlıklarını, talep ve ihtiyaçlarını, şikayet ve sorunlarını müşterileri segmentlere ayırmak için kullanabilmek ve bu segmentlere dayanarak farklı müşteri gruplarına farklı muamele çeşitleri yaratmaktan geçer. Yürütülecek olan kampanyalarda sadece ürün ve hizmetlerin özelliği değil, müşterilerin demografik ve davranışsal özellikleri de göz önünde bulundurulmalı, kapalı devre, diğer bir deyişle,

sonucu başka bir kampanyanın planlanmasını etkileyecek kampanyalar oluşturulmaya çalışılmalıdır. Yapılan satış sonuçları çeşitli analizlerden geçirilerek bankanın müşterisini tanımanın getirdiği avantajın satışlara nasıl yansıdığı incelenmeli ve kuruma açık bir şekilde raporlanmalıdır. Kurum bu konuda çeşitli teknolojik araçlara yönelmekten çekinmemeli, fakat planlaması ve ihtiyaç analizi iyice yapılmadan büyük değişimlere sebep olabilecek yatırımlardan da uzak durmalıdır. Ayrıca yüksek maliyetli görünen teknolojik araçlar en iyi şekilde kullanılmalı ve bu hizmetlerin ileriye dönük müşteri kazanmada en etkin araçlar olduğu unutulmamalıdır.

Günümüzde hem üretim hem de hizmet sektöründe çalışan işletmeler pazarda söz sahibi olmak istiyorlarsa müşteri odaklı olmak durumundadır. Bu durumun en önemli nedenlerinden birisi küreselleşmeye bağlı olarak rekabetin büyümesi, diğeri ise müşterilerin istek ve gereksinimlerinin sürekli olarak artmasına bağlı olarak müşterilerin memnun edilmesinde yaşanan zorluklardır. Tüm işletmeler için odak noktası müşteri olunca, işletmeler kendilerini bu duruma uyumlu hale getirmek zorunda kalmaktadır. Pazardaki yoğun rekabet ortamında kalite kavramı ön plana çıkarken, en yüksek kaliteli ürün ve/veya hizmet üretmek tüm işletmeler için ulaşılması gereken bir hedef haline almaktadır. Bu durumda işletmeler, toplam kalite yönetimi, Kaizen, Müşteri İlişkileri Yönetimi, ISO 9000:2000 gibi etkili yöntem ve teknikler ile pazar payında artış, müşteri şikayetlerinde azalma, maliyetlerde azalma, çalışanların daha kolay güdülenmesi, Rekabet gücünde artış, işletme imajında iyileşme, ürün bağımlılığında artış, karlılıkta artış sağladıkları söylenebilir.

Bankaların birbirleriyle rekabet edebilmelerinin yolu müşteri istek ve gereksinimlerinin ve hatta beklentilerinin karşılanmasından geçmektedir. Bunu başarabilmenin yolu da bankanın müşteri odaklılığı kararlı ve bilinçli bir şekilde uygulamasından geçmektedir. Değişen ve gelişen dünyamızda müşteri istek ve gereksinimleri de sürekli gelişme göstermektedir. Bu gelişmeleri izleyebilmek için müşteri ile sıkı bir ilişki kurularak memnun edilmesi İşletmeyi rakiplerine göre pazarda avantajlı duruma getirecektir.

Müşteri İstek ve gereksinimlerini göz önüne almadan ürün ve/veya hizmet üreten bir işletmenin rakipleri karşısında uzun dönemde başarılı olması beklenemez. İşletmelerin pazarda varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli gereklerinden birincisi

müşteri odaklı olarak müşteri memnuniyetini sağlamaktır. İşletmelerin ancak müşterileri izin verdiği sürece varlıklarını sürdürebileceği unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Acuner, Ş.A. (2001). Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası, Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yayınları, Ankara.
- Acuner, T. (1998). *TKY insan Faktörü ve Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, K.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Adalı, S. (1986). Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim, Türk Dünya Araştırmaları Vakfı, İstanbul.
- Altuntaş, M. (2000). Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Amrov, M.(2006). Bankacılık Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi, Türkiye Değerlemesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, İstanbul.
- Argun, T. (1998). “Önce Müşteri”, *Executive Excellence*, İstanbul, Sayı :15.
- Argyris, C. (1993). *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers Inc., ABD.
- Bagdoniene, L. ve Jakstaite, R. (2006). *Customer Loyalty Programmes: Purpose, Means And Development*, Organizacij Vadyba: Sisteminiai Tyrimai.
- Barlow, J. ve Moller, C. (1998). Her Şikayet Bir Armağandır, (Çeviren Günhan Günay), Rota Yayınları, İstanbul.
- Barsky, J.D.(1992). *World Class Customer Satisfaction*, Irvin Professional Publishing, ABD.
- Bayraktaroğlu, A.(1998). Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Memnuniyeti ve Çok Uluslu Bir Otomotiv Firmasında Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bozkurt, İ. (2000). Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Media Cat Yayınları, İstanbul.
- Brown, S. (2000). *Consumer Relationship Management*, J.Wiley,Toronto, Canada.
- Butler, D.(1996). "A Comprehensive Survey on How Companies Improve Performance Through Quality Efforts", www.dbainc.com.

- Cardy, R. L. (2001). "Employees as Customers?"; Marketing Management; Sep/Oct 2001; V. 10/3.
- Castillo, J.G.P.(1997): "Relationship Between Customer Satisfaction And Sales, Economic Value Of Quality", 43. European Quality Congress Proceeding Books, Forum Calidad, Madrid, Spain.
- Christorher, H.(1999), CRM Overview, Irvin Professional Publishing, ABD.
- Churchill,G.A. ve Surprenant, C.(1982). "An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction", Journal of Marketing Research.
- Clemmer, J. (1998). "Blocks to Customer Focus", Canadian Manager, C. 23, Sayı 4.
- Costin, H. (1999): *Strategies for Quality Improvement*, 2.Baskı, The Dryden Press, ABD.
- Coşkun, R., Dalay, İ. ve Altunışık, R. (2004). Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları , Beta Basım Yayım , İstanbul.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (1998). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, BetaYayımları, İstanbul.
- Çoroğlu, Ç. (2002). Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Day, R.G. (1998). *Kalite Fonksiyon Yayılımı: Bir Şirketin Müşterileri İle Bütünleştirilmesi*, Çeviren: Enternasyonel Tercüme Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, Cem Ofset.
- De Geus, A. (1997). "The Living Company", Harvard Business Review, March-April 1997.
- Diamond, D. (2003). Müşteri İlişkileri Yönetimi, Case study, <http://www.imiconference.org/crm/crm.php>.
- Disney, J. (1999). "Customer Satisfaction and Loyalty The Critical Elements of Service Quality", *Total Quality Management*, England.
- Dyche, J. (2003). The CRM Handbook, A Business Guide To Customer Relationship Management, Addison-Wesley Pearson Education, New York.
- Efil, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvencesi Sistemi*, 3.Baskı, Vipaş A.Ş, Bursa.

- Eke, S. (2003). Pazarlama Gelişimi ve Bankacılıkta CRM. *Activeline Bankacılık Dergisi*, Eylül 2003.
- Erdoğan, İ, 1983, *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,
- Ersen, H.(1997). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Ersoy, N.F.(2002).*Finansal Hizmetlerde CRM Kavramı*, Pazarlama Dünyası, Sayı 3.
- Erzen, Ü. A. (1994). *Gelecek Müşteridir*, Renault-Mais El Kitabı, İstanbul.
- Evans, J. R. ve Lindsay, W. M. (1993). *The Management And Control of Quality*, 2.Baskı, West Publishing Company, ABD.
- Fişek, K. (2005). *Yönetim*, Paragraf Yayınları, İstanbul.
- Gel, O.C. (2002). *CRM Yolculuğu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Gerson, R.F. (1997). *Müşteri Tatmininde Süreklilik*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Goetsch, D. L. ve Davis, S. B. (2000). *Quality Management (Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services)*, 3.Baskı, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Griffin, J. (1999) *Customer Loyalty- How To Earn It- How To Keep It*, Lexington Books, ABD.
- Gümüş, Ş.A.(2001). *“Müşteri Odaklılık”*, Standart Dergisi, Sayı 474, Ankara.
- Halis, M.(1998). *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Yönetimi*, Roma Yayınları, İstanbul.
- Hall, D.T. (1996), *The New Protean Career*, Jossey-Bass, San Francisco.
- HAMMER, Michael, CHAMPY, James. (1998) , *Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto*, Çev. Sinem GÜL, Sabah Yayınları, Yön Matbaacılık İstanbul
- Hansen, F. (1982). *Consumer Choice Behavior*, The Free Press., ABD.

Harrington, L. (1997). "A New Vision", "Internal Auditor; Apr 97; Vol. 54/2.

Henry, J. (1993), "Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies For Market Dominance", John Wiley and Sons , Chichester.

Hill, N. (1996). Handbook of Customer Satisfaction Measurement, Gower Publishing, England.

Hodgetts, R. M.; Luthans, F. ve LEE, Sang M. (1994). "New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class", Organizational Dynamics, Vol. 22.

<http://www.crminturkey.org/crm/incompny/concept.asp?concept=pro>

<http://www.geocities.com/akircali/kalite/ky/ky.html>

<http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/407-dunyada-ve-turkiyede-toplam-kalite-yonetiminin-gelisimi.html>

Juran, J. M. (1989). Juran On Leadership For Quality, The Free Press, ABD.

Juran, J. M. ve Gryna, Frank M. (1993). Quality Planning And Analysis, McGraw-Hill International Editions, 3.Baskı, ABD.

Karakoç, N. ve Bıyıklılar N. Ö. (2003). İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Pazarlama Dünyası, Öneri. C.5, Sayı:19.

Karpat, İ. (1998).” Müşteri Tatmininin Sağlanması, Pazarlama Dünyası , C. 12, Sayı:71.

Kepenek, K. (2002). "Entegre Bir Crm Uygulamasına Kalitatif Bir Yaklaşım" , Actveline Dergisi, Sayı:1.

Kırım, A. (2000).Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kim, W. C. ve Mauborgne, R. (1997). "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", Harvard Business Review, July-August 1997.

Koçel, T. (1982). Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Koçel, T.(1983).Yönetim Kavram ve Teknikleri, Eğitim Müdürlüğü Yayınları, İstanbul.

- Koçel ,T. (1993). İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No 205, İstanbul.
- Kovancı, A. (2001). Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Krajcevski, L. J. ve Ritzman, L. P. (1999). Operations Management: Strategy and Analysis, 5.Baskı, Addison-Wesley Longman Inc., ABD.
- Kuğuoğlu, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi, Y.Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Lawton, R. L. (1993). *Creating a Customer-Centered Culture*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- Lee D. (2000). The Customer Relationship Management Planning Guide V2.0, CRM Steps 1&2, Customer- centric Planning Redesigning Roles, NewYork.
- Lesley M. (1992). Implementing Total Quality Management, Munro-Faure, London.
- Möller, Kristian, A. Halinen, (2000) “*Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction*”, Journal of Marketing Management, Vol: 16
- Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu (2005). Müşteri Memnuniyeti Yönetimi, İstanbul.
- Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu (2000). *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Odabaşı, Y. (2000). Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Orhun, H. (2003). Bozulan Müşteri İlişkilerinin Yeniden Kurulması için Harcanması Gereken Efor Nedir, Ölçülebilir Mi?, TGB Raporu, İstanbul.
- Öçer, A. ve Bayuk, N. (2001). *Müşteri Memnuniyeti*, Pazarlama Dünyası, Sayı 2.
- Özer, P. (1999). Benchmarking, Vizyon Yayınları, İzmir.
- Özevren, M. (2000). Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Öztürk, A. (2000). Hizmet Pazarlaması, Ofset Yayıncılık, Eskişehir.
- Öztürk, Z. (2006).Yönetim Bilimindeki Gelişmeler ve Müşteri Odaklı Yaklaşımın Eğitim Kurumlarında Uygulanması, Y.Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Peker, Ö.(1995). Yönetimin Geliştirilmesinin Sürekliliği , TODAİE Yayını, Ankara.
- Peppers, D. ve Rogers, M. (1999). Enterprise One to One, Doubleday, New York.
- Peppers, D. (2002). “*Alınlarında Yazmıyor*”, Don Peppers Konferans Notları, Capital Dergisi Eki, Mayıs 2002.
- Peşkirioğlu, N. (1997). Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, MPM Yayınları, Ankara.
- Peter, C.; Robert J. D., Timothy ve Gokey C. (2003). Tim I. Mcguire, Mike Sherman & Marc Singer, Sayı: 2.
- Romig, D. A. (1996). Breakthrough Teamwork, Outstanding Results Using Structured Teamwork, ABD.
- Rona, L . (1999). Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramı, Done Yayınları, İstanbul.
- Ryals, L. ve Pane, A. (2001). Customer Relationship Management In Facial Services, Towards Information-Enabled Marketing, Journal of Strategic Marketing.
- Schenker, J. L. (1999). “*Reading The Mind of The Market*”, Time, 02 August 1999.
- Schmidt, W. H. ve Finnigan, J. P. (1992). Race Without a Finish Line, Jossey- Bass Publishers, San Francisco.
- Schneider, B. ve Bowen, D. E. (1993). “*The Service Organization: Human Resources Management is Crucial*”, Organizational Dynamics, Spring 1993, V. 22/4.
- Shashi, T. (1999). Challenges and Main Components in CRM, McGraw-Hill International Editions, ABD.
- Sheth, J.N. ve Parvatiyar, A. (1993). “*The Evolution of Relationship Marketing*,” Presented at the Sixth Conference on Historical Thought in Marketing, Atlanta.

- Simon, H. (1999).Dünyadaki En Başarılı Gizli Şampiyon Şirketler, Çeviren: Savaş Tümiş. Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Solomon, M.R.(1991). Consumer Behavior, Printce Hall Inc. ,New Jersey, ABD.
- Sözügüzel, B. (2000) Türk Hava Yollarında CRM Uygulamaları, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Swift Ronald S. (2001) Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies Prentice Hall, New Jersey, A.B.D.
- Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi, Genişletilmiş 3. Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Şimşek, Ş. (2006). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Tak, B.(1998). "*Hem Müşteri Odaklı Hem de Müşterilerin Odağı Olmaya Geçiş: Müşteri Değeri Araştırmaları*", 7. UIABDI Kalite Kongresi, Tebliğler ve Özgeçmişler, İstanbul.
- Tak, B. (2002). "Kamu Kuruluşlarında Müşteri Odaklı Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışına Geçiş Aracı Olarak Vatandaş Tatmin Araştırmaları", Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:21, Sayı:2.
- Taliye, T., (2002). Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyetini Ölçme Yöntemleri Neler Olmalıdır?, TGB Raporu, İstanbul.
- Taşkın, E. (2000).Müşteri ilişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- Tek, B. (1999). Pazarlama İlkeleri, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Tobin, D. R. (1996). Transformational Learning, John Wiley Sons, Inc., ABD.
- Ulrich, D.; Von G. ve Mary A. (1993). "*High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability*", Organizational Dynamics, Vol. 22, Issue 2, Autumn 1993.
- Xavier, M.J. (2000). Marketing In The E-Commerce, ABD.
- Vickery, Graham (1999). "*Business and Industry Policies for Knowledge-Based Economies*", Observer, No: 215, January 1999.
- Yalınkılıç, C. (2004). Müşteri Odaklılık Ölçüm Modelleri, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Y.Lisans Tezi, Sakarya.

YILMAZ, E. (2000)“*Kredi Kartlarında Ortak Kart Uygulaması*”Active Dergisi
22.sayı

Yenersoy, G. (1997).*Toplam Kalite Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul.

Zairi, M. (2000). "*Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective*", Total
Quality Management, Vol. 12, Lawton.

EKLER

Ek-1: Anket Soruları

Sayın Müşteri;

Pamukkale Üniversitesi master programı bünyesinde "Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi" konulu bilimsel bir araştırma yapmayı planlamış bulunmaktayım.

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

İlginiz ve katılımınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Yasemin Ulusoy

Aşağıdaki soruları size uygun gelen cevap seçeneğın (gerekli olunca birden fazla seçeneğın) karşısındaki () içine X işareti yazmak sureti ile cevaplayınız.

1. Ziraat bankası dışında başka herhangi bir banka ile çalışıyor musunuz?

Evet () Hayır ()

Cevabınız evet ise aşağıda belirtilen bankalardan hangisi / hangileri ile çalışıyorsunuz?

Akbank ()

Denizbank ()

Garanti ()

Halk Bankası ()

İş Bankası ()

Fortisbank ()

OyakBank ()

Vakıflar Bankası ()

Yapı Kredi Bankası ()

Diğeri (belirtiniz) _____

2. Aşağıda bankacılıkla ilgili bazı hizmetler verilmiştir. Bu hizmetleri önce okuyunuz. Sonra en çok yararlandığınız hizmete 1 sonrakilere sırasıyla 2, 3, ... yazarak yararlanma düzeyinizi belirtiniz.

- Kredi kartı hizmetleri ()
Maaş alımı ()
Ödeme
a) Şubeye gelerek fatura ödeme ()
b) Otomatik ödeme talimatı vererek fatura ödeme ()
Yatırım işlemleri (Vadeli Mevduat, Repo, Fon, Hazine Bonosu, ...v.s) ()
Kredi işlemleri (Kredili Mevduat, Otomobil Kredisi, Ev Kredisi ...v.s) ()
Sigorta işlemleri (Kasko, Hayat Sigortası .. v.s) ()
EFT, Havale ()
Diğer (belirtiniz) _____

3. Ne kadar süredir Ziraat Bankası ile çalışmaktasınız?

- 0 - 6 ay ()
7-12 ay ()
1 - 3 yıl ()
3 - 5 yıl () 5 yıl üzeri ()

4. Ziraat Bankasında aylık ortalama kaç işlem yapıyorsunuz?

- Ayda 1 ()
Ayda 2 - 4 ()
Ayda 5 - 10 ()
Ayda 11 - 15 ()
Ayda 15 den fazla ()

5. Ziraat Bankası ile çalışmayı yakınlarınıza ne ölçüde tavsiye edersiniz?

- Kesinlikle tavsiye ederim ()
Muhtemelen tavsiye ederim ()
Tavsiye edebilirim ()
Muhtemelen tavsiye etmem ()
Kesinlikle tavsiye etmem ()

6. Ziraat Bankası ile çalışmanızın en önemli üç nedeni nedir?

- Güvenilir olması ()
 Fiziksel mekanın rahat ve ferah olması ()
 Kredi koşullarının uygun olması ()
 İlgı, karşılama ve saygının iyi olması ()
 Ulaşımın kolay olması ()
 Hizmet çeşitliliği ()
 Mevduata yüksek faiz uygulanması ()
 İşlemlerin çabuk sonuçlanması ()
 Diğer (belirtiniz) _____

7. Ziraat Bankası ile çalışmaktan ne derece memnunsunuz?

- Son derece memnunum ()
 Memnunum ()
 Hiç memnun değilim ()

8. Bir bankanın imajını tanımlamada kullanılan kavramlar aşağıda verilmiştir. Bu kavramların her birini Ziraat Bankası için değerlendiriniz.

	Tamamen memnunum	Memnunum	Hiç memnun değilim
Güvenilirlik	()	()	()
Hizmetlere ulaşılabilirlik	()	()	()
Karşılama - İlgı - Saygı	()	()	()
Gizlilik	()	()	()

9. Ziraat Bankasının internet bankacılığı hizmetlerinden yararlanıyor musunuz?

	Tamamen memnunum	Memnunum	Hiç memnun değilim
Evet () Memnuniyet dereceniz nedir?	()	()	()
Hayır ()			

10. Ziraat Bankasının ATM'lerinde verilen bankacılık hizmetlerinden yararlanıyor musunuz?

	Tamamen memnunum	Memnunum	Hiç memnun değilim
Evet () - Memnuniyet dereceniz nedir?	()	()	()

Hayır ()

11. Ziraat Bankasının telefon bankacılığı hizmetlerinden yararlanıyor musunuz?

	Tamamen memnunum	Memnunum	Hiç memnun değilim
Evet () - Memnuniyet dereceniz nedir?	()	()	()

Hayır ()

12. Ziraat Bankasının şubelerinde verilen bankacılık hizmetlerinden yararlanıyor musunuz?

	Tamamen memnunum	Memnunum	Hiç memnun değilim
Evet () - Memnuniyet dereceniz nedir?	()	()	()

Hayır ()

13. Bir bankanın hizmet kalitesini tanımlamada kullanılan bazı açıklamalar aşağıda verilmiştir. Bu açıklamaların her birini Ziraat Bankası için değerlendiriniz.

	çok memnunum	memnunum	memnun değilim
İşlemlerinizi sık hata yapılmaması	()	()	()
Yapılan işlemin takip edilmesi	()	()	()
Sorunların kısa sürede çözümlenmesi	()	()	()
Hatırlanma	()	()	()
Yeni hizmetler sunulması	()	()	()
Size verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstrelerin doğru olması	()	()	()
Sırada bekleme süresinin uzun olmaması	()	()	()
İşlem yapma kolaylığı	()	()	()
İşlemlerin kısa sürede tamamlanması	()	()	()

14. Bir bankanın personelini tanımlamada kullanılan bazı açıklamalar aşağıda verilmiştir. Bu açıklamaların her birini Ziraat Bankası için değerlendiriniz.

	Tamamen memnunum	Memnunum	Hiç memnun değilim
Personelin bakımlı olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personelin giyiminin düzgün olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personelin sorunlarda, çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personelin bilgi düzeyi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personelin nazik ve kibar olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personelin sizde güven oluşturması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Bir bankanın şubesini tanımlamada kullanılan bazı açıklamalar aşağıda verilmiştir. Bu açıklamaların her birini Ziraat Bankası için değerlendiriniz.

	Tamamen memnunum	Memnunum	Hiç memnun değilim
Bankanın modern bir iç görüntüsünün olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bankanın modern bir dış görüntüsünün olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeterli sayıda vezne bulunması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veznelerin tamamının çalışıyor olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekleme yerlerinin yeterli olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şubenin yeri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Şubeye ulaşım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yaşınız:

18-25 36-45 26-35 46 ve üzeri

Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

Öğrenim Düzeyiniz: (En son bitirdiğiniz okul)

Okumamış Yüksek Okul
İlköğretim Lisansüstü Lise

Ailenizin Ortalama Aylık Gelir Düzeyi:

- | | | | |
|----------------|-----|-------------------|-----|
| 500YTL'den az | () | 2001-3000 YTL | () |
| 501 - 1000 YTL | () | 3001 YTL ve üzeri | () |
| 1001-2000 YTL | () | | |

Mesleğiniz:

- | | | | |
|-----------------------|-----|---------|-----|
| İşletme Sahibi | () | İşçi | () |
| Serbest Meslek Sahibi | () | Öğrenci | () |
| Memur | () | | |
| Emekli | () | Diğer | () |

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Yasemin Ulusoy
Anne Adı : Nuriye
Baba Adı : Mehmet
Doğum Yeri ve Tarihi : Denizli/24.07.1982
Lisans Eğitimi : Dokuz Eylül Üniversitesi
İİBF
İşletme Bölümü
Mezuniyet Tarihi : 2005
Yabancı Dil : İngilizce