

**Bireysel Banka Müşterilerinin
Memnuniyetinin Ölçülmesi
Ve Bir Uygulama
Devrim Pelin İLTER
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir 2005**

**BİREYSEL BANKA MÜŞTERİLERİNİN MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ
VE BİR UYGULAMA**

Devrim Pelin İLTER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Sayısal Yöntemler Bilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Ahmet Özmen**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2005**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

BİREYSEL BANKA MÜŞTERİLERİNİN MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ VE BİR UYGULAMA

Devrim Pelin İLTER

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2005

Danışman: Prof.Dr. Ahmet ÖZMEN

Günümüz koşullarında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek, çağın gerisinde kalmamak ve karlılıklarını 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.

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, X bankasının Eskişehir şubesi bireysel 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. Bankanın müşteri memnuniyetini daha da artırması yönünde öneriler sunulmuştur.

ABSTRACT**MEASURING SATISFACTION OF INDIVIDUAL BANKING CUSTOMERS
AND AN APPLICATION****Devrim Pelin İLTER****Business Administration Department****Anadolu University Graduate School of Social Sciences, September 2005****Advisor: Prof. Dr. Ahmet ÖZMEN**

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.

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 X's Eskişehir 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. Some recommendations on how the bank could increase its customer's satisfaction is given in detail in the final section.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Devrim Pelin İLTER'in **Bireysel Banka Müşterilerinin Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama** başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme** Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	<u>Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Ahmet ÖZMEN	
Üye	:	
Üye	:	

Prof. Dr. Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

1. MÜŞTERİ TANIMI VE MÜŞTERİ SINIFLANDIRILMASI	3
1.1. Müşteri Tanımı	3
1.2. Müşteri Sınıflandırılması	4
1.2.1. İç Müşteri	4
1.2.2. Dış Müşteri	5
2. İŞLETME - MÜŞTERİ (DIŞ MÜŞTERİ) İLİŞKİSİNDE ÖNEMLİ KONULAR	5
3. MÜŞTERİNİN HİZMET BEKLENTİSİ VE KARŞILANMASININ ÖNEMİ	6
4. MÜŞTERİ ÖNEMİNDEKİ GELİŞMELERE BAĞLI OLARAK ORTAYA ÇIKAN YENİ KAVRAMLAR	9
4.1. Müşteri Bağlılığı Yaratmak	10
4.2. İlişkisel Pazarlama Faaliyetlerini Düzenlemek	12
4.3. Müşteri Odaklılık	14
4.4. Müşterilere Yönelik Pazarlama	16
4.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi	18

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN TANIMI	21
2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNDE KALİTE	23
2.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti	23
2.2. Kaizen ve Müşteri Memnuniyeti	26
2.3. Deming Perspektifinden Müşteri Memnuniyeti	27
3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KURALLARI	27

4. MÜŞTERİLERİ ELDE TUTMANIN YOLLARI	29
5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ODAKLANILMAMASININ NEDENLERİ	30
6. MEMNUNİYETİN OLUŞMA SÜRECİNDEKİ BOŞLUKLAR	32
7. MEMNUN OLMAYAN MÜŞTERİLERİN İŞLETMEYE MALİYETİ	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ

1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİNİN TARİHÇESİ	38
2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİNİN NEDENLERİ	40
3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇME TEKNİKLERİ	42
3.1. Fokus Grup Görüşmeleri	42
3.2. Danışma Panelleri	43
3.3. Kritik Olay Tekniği	43
3.4. Kıyaslama Tekniği	44
3.5. Müşteri İlişkilerine Yönelik Anketlerin Uygulanması Tekniği	45
4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇME PROGRAMI	45
4.1. Amaçların Tanımlanması	48
4.1.1. Müşteriye Yakın Olmak	48
4.1.2. Sürekli Gelişmeyi Ölçmek	48
4.1.3. Müşterinin Yönlendirdiği Gelişmeyi Yakalamak	49
4.1.4. Rekabet İçin Zayıf ve Güçlü Yanları Ölçmek	49
4.1.5. Müşteri Memnuniyeti Ölçümlerinin Kullanılması	49
4.2. Araştırma Planının Geliştirilmesi	50
4.3. Ürünün/Hizmetin Tanımlanması	50
4.4. Örneklem Planının Hazırlanması	50
4.5. Müşteri Memnuniyetini Ölçme Programının Test Edilmesi	51
4.6. Verilerin Toplanması	51
4.7. Yönetim İncelemelerinin Yapılması ve Nitel Etkilerin Belirlenmesi ...	51
4.8. Verilerin Analiz Edilmesi	52
4.9. Verilerin Kullanılması	52
4.10. Müşteri Memnuniyetini Ölçme Programının Geliştirilmesi	53
5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇMEYE ÇALIŞIRKEN KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL BANKACILIK HİZMETLERİNDEN MEMNUNİYETİN ÖLÇÜLMESİ VE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	56
--------------------------------------	----

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	56
2.1. Araştırmanın Modeli	56
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	57
2.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Tanımlanması ve Verilerin Derlenmesi	57
3. ÇÖZÜMLEME SONUÇLARI	58
3.1. Betimsel Çözümleme Sonuçları	58
3.2. İlişki Araştırması Çözümlemesi Sonuçları	66
SONUÇ	74
EKLER	77
KAYNAKÇA	82

TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Çalıştıkları Diğer Bankalar	62
Tablo 4.2. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Bankayı Tavsiye Etme Dağılımı	64
Tablo 4.3. Değişkenler Arasındaki Ki-Kare Bağımsızlık Testleri	66
Tablo 4.4. Memnuniyet Değişkenlerinin Ortalamaları	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Pazarlamada Üçlü Etkileşim İlişkisel Pazarlama	13
Şekil 1.2. Rekabet Üstünlüğünde Zamana Göre Önem Kazanan Kavramlar	18
Şekil 2.1. Kano'nun Müşteri Memnuniyeti Modeli	25
Şekil 2.2. Hizmet Kalitesi Modeli	33
Şekil 3.1. Müşteri Memnuniyeti Ölçme Programının Oluşturulması ve Kullanılması	47
Şekil 4.1. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Cinsiyet Dağılımı	58
Şekil 4.2. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Yaş Dağılımı	59
Şekil 4.3. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Öğrenim Düzeyi Dağılımı	59
Şekil 4.4. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Gelir Düzeyi Dağılımı	60
Şekil 4.5. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Mesleklerine Göre Dağılımı	60
Şekil 4.6. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Başka Bir Banka İle Çalışma Durumu	61
Şekil 4.7. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin İşlem Yapma Sayıları	63
Şekil 4.8. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Bankayı Tercih Etme Nedenleri	65
Şekil 4.9. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri	65

GİRİŞ

20. yüzyılın son çeyreğinde, işletmelerin içinde bulunduğu iç ve dış çevre koşulları önemli ölçüde değişmiştir. İşletmelerin çalışma koşulları yerel ve ulusal boyuttan küresel boyuta taşınmış, her konuda dünya ölçeğinde düşünme ve karar alma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Beklentileri sürekli artan, memnun edilmesi güçleşen ve isteklerini kabul ettirme gücü artan tüketicilerin ve işgörenlerin, işletmeler üzerindeki baskıyı artırması gibi birçok yeni engelin ortaya çıktığı ve üstelik oldukça güçlü, çok sayıda yarışmacının yer aldığı bu yeni yarışma alanında, geleneksel yönetim ve örgüt yapılarıyla başarılı olamayacakları anlaşılmıştır (Karakoç, Bıyıklılar, 2003). Günümüzde pek çok işletmenin yapılanmasında, sunulan her bir hizmetin ve yaşatılan bütün katma değerlerin odak noktasında “müşteri” yer almaktadır. Bu nedenle her şey müşteriye yönelik hazırlanmakta, geliştirilmekte ve sunulmaktadır. Değişimler, yenilikler müşterinin beklentilerinin ve isteklerinin paralelinde eş zamanlı gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

İşletmelerin ayakta kalabilmesi, müşterilerinin varlığına bağlıdır. Müşteri beklentilerinin sürekli algılanması ve karşılanması müşteri memnuniyetinin sağlanmasında hayati önem taşımaktadır. Günümüzde yaşamı dinamik kılan şartlar, teknolojiadaki hızlı gelişme ve yayılma, sosyal ve kültürel gelişme ve değişme gibi faktörler nedeniyle müşteri beklentileri büyük değişim içindedir. Beklentilerdeki değişimlere uygun olarak üretim süreçleri ile bu süreçlerde üretilen ürünler/hizmetler geliştirildiğinde, müşterilere ve işletmelere artı değer katmayan unsurlar ortadan kaldırıldığında, müşterilerin memnuniyeti ve işletmeye olan bağlılığı artabilir.

İşletmelerin yukarıda sözü edilen dinamik süreç içindeki “Mükemmel Yolculuk”larında, kendilerine rehber almaları gereken en önemli ölçütlerden birisinin “müşteri memnuniyeti” olduğu, artık üzerinde görüş birliğine varılmış olan bir gerçektir. Gerek ürün, gerekse hizmet üretiminde baş döndürücü bir hızla gelişen araçlar ve yöntemler, müşterilerin ihtiyaçlarını da hızlı bir değişime uğratmaktadır. Eskiden bulunduğu ile yetinen müşterinin yerini, ihtiyaçları ve beklentileri giderek çeşitlenen, zor beğenen ve zor memnun olan bir müşteri kimliği almıştır. Müşterinin ihtiyaç ve

beklentilerine yanıt vermeyi her şeyin önüne almayan işletmeler, uzun vadede başarılı olamamaktadır (Vavra, 1999).

Piyasalardaki rekabet, iş hayatına hakim olan ve işletmeleri yeni arayışlara yöneltten unsurlardan biridir. En ileri teknolojileri kullanan işletmeler bile rekabetten etkilenmektedir. “Böyle bir piyasada nasıl rekabet etmeli? Rakipleri nasıl yenmeli?” gibi sorular işletme yöneticilerinin sıklıkla sorduğu sorular arasındadır. Bu rekabet şartları altında bir adım öne geçmeyi başarabilmek için yapılması gerekenin “ürün odaklı” düşünceden “müşteri odaklı” düşünceye geçmek olduğu her geçen gün artan bir şekilde kabul görmektedir (Acuner, 2001). Küresel rekabetin geçerli olduğu günümüz şartlarında, müşterilerin beklentilerini en iyi anlayan, en hızlı, kaliteli ve düşük maliyet ile cevaplayan, müşterilerine artı değer yaratan işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Vavra, 1999). Rekabet üstünlüğü sağlamak için kaynak zenginliği önemli bir faktördür. Ancak hizmet sunumunda; fiziksel yapı, araç, gereç, insan gücü ve para gibi kaynak özelliklerinin yanı sıra, hizmetin sunulmuş şekli ve hizmet alanların memnuniyeti işletmeler arası rekabette en belirleyici özellik olarak ortaya çıkmaktadır (http://www.gazi.edu.tr/duyuru/hastane_hizmetleri.htm, Kasım 2004.).

Müşteri memnuniyetinde amaç, müşteri taleplerini karşılama yönünde işletmenin bütün birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılamak suretiyle müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Müşterilerin memnuniyetleri, eğilimleri, istekleri ve ihtiyaçları, onlarla yapılan görüşmeler, uygulanan anketler ve doldurulan çeşitli formlar ile belirlenebilmektedir. Yapılan belirlemeler ile işletmeler için önemli kazanç sağlanabilmektedir.

Müşteri memnuniyetinin ölçümü ile işletmenin müşteriler tarafından nasıl algılandığı da öğrenilebilir. Bu ölçüm sonuçlarına göre yapılacak iyileştirmeler sonucu daha yüksek müşteri memnuniyeti sonuçlarına ulaşılacağı gibi üretilen ürünün/ hizmetin katma değerinde önemli artışlar sağlanabilir (Vavra, 1999). Günümüzde müşteri memnuniyeti ölçümlerinde memnuniyet oranının yüksek bulunması pek çok işletme için önemli bir hedef haline gelmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

1. MÜŞTERİ TANIMI VE MÜŞTERİ SINIFLANDIRILMASI

1.1. Müşteri Tanımı

“Bir işletme için müşteri kimdir?” sorusunun yanıtını ararken işe literatür taraması ile başlanılmıştır. Tarama sonucunda farklı müşteri tanımları ile karşılaşmıştır. Bu tanımlar iki gruba ayrılabilir.

Gruplardan birinde müşteri: bir takım istek ve ihtiyaçlarla işletmeye gelen, duyguları olan ve kendisine saygıyla davranılmasını hak eden ve işletme için önemli olan kişilerdir. Bu kişiler, belirli bir markadan giysilerini alanlar, belirli bir banka ile çalışan kişiler veya belirli bir marketten sürekli alışveriş yapanlar olarak tanımlanmaktadır. Diğer tanımlarda ise belirli bir mağaza veya işletmeden düzenli alışveriş yapan kişiler, kurumlar veya kuruluşlar olarak da tanımlanabilmektedir (Odabaşı, 2000). Kısacası, kişisel ve ticari amaçları için bir ürünü/hizmeti kabul eden (alan) işletme veya kişilere müşteri denmektedir. (http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm, Kasım 2004).

Ticari amaçla ürün/hizmet satın alan kimselere “Ticari Müşteri” denebilir (Odabaşı, 2000). İlişkiler açısından ve kişiye özel pazarlamanın yaygınlaşmaya başlaması ile, “müşteri” ve “ticari müşteri” kavramları birbirine yaklaşmış ve eş anlamlı kullanılmaya başlanmıştır.

Bu çalışmanın izleyen başlıklarında müşteri dendiği zaman akla kişiler gelmelidir.

1.2. Müşteri Sınıflandırılması

Yukarıda verilen tanım zenginliği, işletmecilik biliminde müşteri sınıflandırmasının yapılmasını gerekli kılmaktadır (Acuner, 2001). Yapılan literatür taramasının sonuçları bizi iç ve dış müşteri sınıflamasına götürmüştür.

1.2.1. İç Müşteri

İşletme içerisindeki her birim veya bölüm üretim sürecinde kendinden bir önceki aşamada görev yapan birim veya bölümün müşterisi konumundadır. Üretim sürecindeki her birim veya bölümün düzenli olması, çalışanların düşüncelerine saygı gösterilmesi, kararlara katılımın sağlanması, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktivitelerin oluşturulması ve duyarlı bir üst yönetimin bulunması gibi faktörler iç müşterilerin hem verimli hem de memnun olmasını sağlayacak faktörler olarak sayılabilir (http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm, Kasım 2004).

Yapılan akademik araştırmalar, iç müşteri memnuniyetindeki artışın izleyen başlıkta açıklanan dış müşterilerin memnuniyeti üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanlar huzurlu olduğu taktirde mutlulukları artmakta ve müşterilere karşı tutumları olumlu yönde etkilenmektedir. Müşteriler, memnun olan çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılmakta, dinlenmekte ve mutlu edilmektedirler. (<http://www.crmpro.com.tr/index.php?cmd=ViewNews&nid=92>, Kasım 2004) Bu bağlamda iç müşteri; “dış müşterilere nihai ürünü sunma sürecinde görev alan işletmedeki diğer kişilerdir” şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmedeki bütün çalışanların amacı, dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır (Acuner, 2001). Bu noktada, işletmelerin rakiplerine karşı başarılı olabilmelerinin, kaliteli insan kaynağına sahip olma oranlarına bağlı olduğunu belirtmek yerinde olur (Şahin, 2002). Büyük işletmeler için iç müşterilerinin memnuniyetini ölçmek ve bunu yönlendirmek önemlidir (Forst, 2002).

1.2.2. Dış Müşteri

Sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak, kendi kişisel amaçları için kullanan gerçek ve tüzel kişilere dış müşteri denmektedir. Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok; kendisine nasıl yarar sağladığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derece uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir (http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm, Kasım 2004).

Şimdiye değin, müşteri kavramından ve tezimizde kullandığımız sınıflama olan iç ve dış müşterilerden bahsedildi. Bunu takip eden kısımlarda ise müşteri kavramı ile dış müşterilerden bahsedilmektedir.

2. İŞLETME - MÜŞTERİ (DIŞ MÜŞTERİ) İLİŞKİSİNDE ÖNEMLİ KONULAR

Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tam olarak karşılanabilmesi için işletmelerin bilmesi gereken bir takım konular söz konusudur. Bu konuların değerlendirme sürecinin adımları aşağıda açıklanmıştır. (http://www.gazi.edu.tr/duyuru/hastane_hizmetleri.htm, Kasım 2004).

- İşletmenin ana ürününün/hizmetinin ve bu ürünün/hizmetin özelliklerinin belirlenmesi (ürün profili); ürünün/hizmetin üretilmesindeki ve sunulmasındaki teknoloji ihtiyacının, üretim ve sunumdaki zaman ihtiyacının, üretim ve sunum yapılacak yerin, üretim ve sunumda çalışanların ihtiyaç duydukları eğitim, bilgi, tecrübe gibi konularda yeterlilik düzeyinin, müşteri ile iletişim kurulan aşamaların ve esnekliklerin (farklı ve kişisel müşteri ihtiyaçlarının karşılanması) bilinmesi

- İşletmenin mevcut müşterilerinin kimler olduğunun ve potansiyel müşterilerinin kimler olabileceğinin belirlenmesi için müşterilerin değerlerinin, inançlarının, tutumlarının, sosyal alışkanlıklarının, tercihlerinin ve beklentilerinin belirlenmesi. Müşteri özellikleri, ihtiyaçları ve istekleri çeşitlilik gösteriyorsa sunulacak ürün/hizmet özellikleri de farklı olmalı ve ürün çeşitleri artırılması. Bankalarda da gün geçtikçe yeni

hizmetler sunulmaya başlanmıştır. Telefon ve internet bankacılığı hizmetleri bunlardan bazılarıdır.

- Müşterilerin işletmeyi nasıl gördüklerinin belirlenmesi ve müşteri açısından satın aldığı ürünün/hizmetin amacı, sunulan ürünün/hizmetin müşteri açısından gerekliliği ve önemi, ürün/hizmet ve işletme hakkında müşterinin düşünceleri, ürünün/hizmetin müşteriye maliyeti ve müşteriye göre ürünü/hizmeti satın alırken aldığı riskler gibi konularda müşteri algılarının tespit edilmesi (<http://www.gazi.edu.tr/duyuru/hastanehizmetleri.htm>, Kasım 2004).

3. MÜŞTERİNİN HİZMET BEKLENTİSİ VE KARŞILANMASININ ÖNEMİ

İçinde bulunduğumuz dönem, iş hayatında çok büyük sarsıntıların ve değişikliklerin gündemde olduğu bir dönem haline gelmiştir. Uluslararası rekabet, pazarın zorlayıcı koşulları, ürün ve hizmetlerdeki yenilikler, kültür ve değerlerde oluşan değişiklikler bunun nedenlerinden sadece bir kaçıdır. İş hayatında eskiden kalma satış yöntemlerini kullanan işletmelerin, hayatta kalabilmeleri her geçen gün daha çok güçleşmektedir. Birçoğu da günümüzün rekabetçi ortamına nasıl ayak uyduracağını, çağdaş satış yöntemlerine nasıl geçiş yapacaklarını bilememektedir. Halbuki bir işletmenin satış yöntemleri günümüz koşullarına uyum sağladığında, rakipleriyle aynı kuldarda koşabilmektedir. Bir işletmeyi rakiplerinden ayıran unsur ise hizmetlerinin farklılığıdır. Müşteri, saygı görmek, güven duymak, kıymetinin bilinmesi, dostluk, güler yüz, ilgi, yardım gibi, kaliteli ürün ve uygun fiyatın ötesinde bir şeyler beklemektedir. Tüm bunlara “müşteri hizmeti” denmektedir (Rona, 1990).

Her işletme, aynı müşteriye tekrar tekrar satış yapmayı, yani sadık müşteriler kazanmayı amaçlamaktadır. Üretilen ürün/hizmet ile bu ürünü/hizmeti üreten işletmeden memnun kalan müşteri işletmenin bu amacına ulaşmasında ona yardımcı olmaktadır.

Yapılan istatistiklere göre bir işletmeye çeşitli nedenlerle geri gelmeyen müşterilerin üçte ikisinin geri gelmeme nedeni müşteri hizmetlerinden memnun olmamalarıdır (Rona,1990). Saygı görememek, ilgisizlik ya da güler yüz

gösterilmemesi müşteri hizmetlerindeki en büyük eksikliklerdendir. İşgörenlerdeki bu tür eksiklikleri eğitim programları, seminerler ve diğer bilgi kaynakları ile giderilmeye çalışılmalıdır.

Müşteri hatırlanması müşterilerin memnuniyetlerini artırıcı önemli hizmetlerden biridir. Müşteriler, sadece ürünleri/hizmetleri aldıkları zamanlarda hatırlanmanın yanı sıra özel günlerinde (doğum günü gibi) hatırlanmayı istemektedirler. Böyle bir günde alacakları bir mesaj, mail ya da bir not, hatırlanıldıklarını ve özel olduklarını hissettirmektedir. Bunu düşünen müşterinin işletmeye bağlılığı ve saygısı artmakta ve daha çok güven duymaktadır. Bir bankada uygulanan yeni bir hizmet için cep telefonuna bir mesaj gelen müşteri, bu durumu ihtiyaç duyduğunda yetkililerden öğrenmek yerine önceden haberdar olmaktan mutluluk duyacaktır. Bir mağazadaki indirim ile ilgili aynı şekilde bilgi verilen bir müşteri işletme tarafından düşünüldüğünü ve önemsendiğini bilecektir. Bir işletmeye girdiğinde kim olduğunun hatırlanması ve nazik tavırlarla karşılanmak, bir müşteri için vazgeçemeyeceği, her ihtiyaçta tekrar tekrar gideceği bir yer anlamına gelmektedir.

Kaliteli hizmet vermek isteyen bir işletmenin çalışanlarına problem çözme becerisi kazandırması büyük önem taşımaktadır. Bir problemle karşılaşıldığında çalışanların çoğu zaman zorluklar çektiği görülmektedir. Bu gibi durumlar, işletmeyi olumsuz olarak etkilemekte ve sadık müşteri sayısının azalmasına neden olmaktadır. Başarılı olmak isteyen işletmeler, problem çözme becerisinin müşteri memnuniyetini büyük ölçüde etkilediğinin bilincinde olduklarından çalışanlarını bu konuda eğitimlerle desteklemektedir. Böylelikle karşılaşılan problemle nasıl başa çıkılacağını bilen ve kendini daha iyi hisseden çalışanlar kazanılmaktadır. Kendini iyi hisseden bir çalışan karşılaşılan problemin çözümünde profesyonelce çözümler üretecektir. Problemi çözülen müşteri işletmeden memnun olarak ayrılacaktır. Böylece müşteri memnuniyeti ve sadık müşteri için bir adım daha atılmış olacaktır.

Eğitimlerle birlikte çalışanlara bazı yetki ve sorumluluklar verilmesi de problemlerin çözülmesinde kolaylık sağlamaktadır. Bazı ufak problemlerin

çözümlemesinde, her seferinde üstlerine giden bir çalışan, zaman kaybetmenin yanı sıra bazı ek sorunlarla da karşılaşabilmektedir.

Problem; olmasını istediğimiz şey ile gerçekte olan şeyin arasındaki farktır. Problem çözerken izlenen adımlar şöyledir:

1. Problemin anlaşılmaya çalışılması: Bir problem anlaşılmaya çalışılırken, olayı müşterinin bakış açısıyla görmek çok önemlidir. Tüm olanlar öğrenilmeli sonra çözüme geçilmelidir. Bu noktada savunmaya geçilmemeli, tartışmalardan kaçınılmalıdır. Müşterilerin problemlerinin anlaşılıp, kızgınlıklarının yatıştırılması için yardımcı olabilecek bazı sorular şunlardır: Anlıyorum, lütfen bana ne olduğunu açıklar mısınız? Bu problemi ilk olarak ne zaman fark ettiniz? Anladığıma emin olmam için her şeyi bir kere daha anlatabilir misiniz?

Müşteri memnuniyetini sağlamakta başarılı olan bazı işletmeler incelendiğinde, bu işletmelerde uygulanan kurallardan biri de şudur: herhangi bir çalışan bir problem olduğunu fark ettiği zaman onu sahiplenmektedir. Bu çalışan problem karşısında elinden geleni yapmaktadır.

2. Problemin nedeninin saptanması: Her problemin mutlaka en az bir nedeni vardır. Problem çözmekte etkili olmak, onun nedenini tespit etmek ve bu nedeni ortadan kaldırmakla gerçekleşir. Bu prensip müşteri hizmetleriyle ilgili problemler için de geçerlidir. Problemin gerçek nedeni tespit edilirken şu sorular sorulabilir: Ne oldu? Ne olmalıydı? Ne yanlış gitti? Bu soruların cevaplandırılması problemin kökenine inilmesine yardımcı olacaktır.

3. Mümkün çözümlerin tartışılması: Problemlerin çözülmesi için insanlara anlayış ve hassasiyet göstermek kadar, mümkün olan çözümleri onlarla birlikte aramak da işletmeyi ileri götüren bir yoldur. Bu yapılarak profesyonel bir hava yaratılmış ve problemin kimin hatası olduğu konusundaki münakaşa ve zıtlaşmaların önüne geçilmiş olunur. Seçenekler önerilerek, müşterinin fikirleri alınarak ve takip edilecek en iyi yol

konusunda fikir birliğine varılarak, hemen hemen her türlü probleme en doğru çözüm bulunabilir, çok olumlu sonuçlar alınabilir.

4. Problemin çözülmesi: Problem çözülürken ilk üç adım başarıyla yürütülürse, problemin çözümü kendiliğinden oluşacaktır. Bu üç adım tamamlandıktan sonra problemi çözerken; neden ortadan kaldırılır veya düzeltici eylemler yapılır. Müşteriye çözümden memnun olup olmadığı sorulur.

Tüm bu adımlar uygulandığı takdirde müşteri kendisiyle ilgilenilmesinden memnun olabilir. İlerde bir problemle karşılaştığı takdirde aynı şekilde kendisiyle ilgileneceğini düşünerek tercihini aynı işletmeden yana kullanabilir. Olumsuz olan bir olay böylelikle işletmenin lehine çevrilerek, müşteri memnuniyeti sağlanmış olur (Rona, 1990).

Müşteri hizmetlerinin algılanmasını etkileyen önemli bir başka kavram ise saygınlıktır. İşletmenin, müşteri gözündeki itibarına “saygınlık” denmektedir. Bir işletme, müşteri odaklı olmayı başarabilmekte, memnuniyet ölçümlerini gerektiği gibi kullanarak işletmenin gelişmesini sağlayabilmekte, müşterilerini koşulsuz memnun edebilmekte ve müşterilerinin bağlılığını ve güvenini kazanabilmekte ise müşterilerinin gözündeki itibarı her geçen gün yükselmektedir. Böylece pazarda saygınlık kazanacaktır. İtibarı iyi olan, saygınlığı ile tanınan işletmeler, bu itibarından dolayı müşteri sayısını dolayısıyla karlılığını artırmaktadırlar.

Günümüzde çok az işletmenin yerine getirdiği bu koşullar, pazarda bir gelecek isteyen her işletme tarafından yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Müşterilerinin gözünde bir kez bu saygınlığı kazanan işletmeler, çok uzun yıllar pazarda kalmayı başarmaktadır.

4. MÜŞTERİ ÖNEMİNDEKİ GELİŞMELERE BAĞLI OLARAK ORTAYA ÇIKAN YENİ KAVRAMLAR

Müşteri kavramından ve müşteri hizmetlerinden önceki kısımda bahsedilmektedir. Müşterinin memnuniyeti ile ilgili olan ve literatürde sıklıkla

kullanılan bazı kavramlara tezimizde yer vermek uygun olacaktır. Bu amaçla takip eden bölümde müşteri bağlılığı, ilişkisel pazarlama, müşteri odaklılık gibi müşteriler ve memnuniyet ile ilişkili bazı önemli kavramların detaylarına değinilmektedir.

4.1. Müşteri Bağlılığı Yaratmak

Müşteri memnuniyeti araştırmalarının asıl amacı, müşteri bağlılığını yapılandırmak ve geliştirmektir. Müşteri memnuniyeti, ürünün/hizmetin değerine bağlı olduğu kadar, müşterinin beklentisine ve kalite anlayışına da bağlıdır (<http://www.arastirmacilar.org/tr/ETKINLIKLER/Egitimno8.htm>, Kasım 2004).

Bir ürünü satmanın ardındaki düşünce, karlı satışlar yapmak ve müşteriye iyi bir hizmet vererek bağlılığını sağlamaktır. Bunun için önemli olan unsurlardan birisi de ilk izlenimdir. Ses, giyim, tavır, görünüm, el sıkma gibi kavramlar müşteri ile iletişimin, onu iyi ya da kötü yönde etkileyecek ilk bileşenleridir. Müşteri işletmeden içeri girdiğinde onu etkileyecek en önemli şey ilk karşılaştığı çalışandır. Bu çalışanın konuşmaya başladığı anda müşteriye iyi ya da kötü etkilemek için elinde büyük bir şans bulunmaktadır. Yapacağı selamlama, nazik ve rahatlatıcı olmalıdır (Feiertag, 2004).

Literatürde bağlılığın bir çok tanımı yer almaktadır. Gerçek bağlılığı ortaya çıkarmak müşterilerin davranışlarını ve niyetlerini ölçmekle anlaşılabilir. Bağlılık kişileri tekrar satın almaya iten bir tutumdur (Methlie, Nysveen, 1999). Müşteri beklentilerindeki artış yeni departmanların hayata geçirilmesini zorunlu kılarak, yetersiz çalışanı olan birçok departman bulunmasına yol açmakta, müşterilerin memnuniyetini ve bağlılığını kötü yönde etkilemektedir.

Araştırmalar yeni müşteriler elde etmenin eskilerini elde tutmaktan daha maliyetli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, sadık müşteriler fiyat konusunda daha az hassas davranmaktadırlar (Methlie, Nysveen, 1999). Bağlılığı olan müşteriler yeni müşterileri işletmeye dahil ettiklerinde bir maliyet söz konusu olmamaktadır. Genellikle daha uzun süre kalırlar, daha uzun süre ürünü kullanırlar, daha karlı müşteri

olurlar. Bağlılık oranındaki yüzde 5'lik artış, işletmenin karının yüzde 60-100 oranında artmasını sağlamaktadır (Eke, 2004).

Müşteri elde tutma ve bağlılık için; üst yönetimin, müşteriyi kazanmanın işletmenin temel amacı olduğuna inanması, müşteriler arasında eşitliğin sağlanması, ürünlerin/hizmetlerin alım gücüne göre fiyatlandırılması, ürünlerin/hizmetlerin kullanım süresi, müşterilere hizmet ve müşterilerden elde edilen kazanç gibi konularda gelişmeler gösterilmesi, müşteri elde tutma ve bağlılığın uzun dönemli bir strateji olarak benimsenmesi, müdürlerin zamanlarının %20-25'ini müşterilerle geçirmesi, satışların artması kadar, müşteri elde tutmaya da önem verilmesi ve mutlu, üretken çalışanlar yaratmanın asıl itici güç olarak benimsenmesi önemli hususlardır (Bhote, 1996).

Müşterilerin bağlı olmamaları haline yönelik bir senaryo ele alalım. Bu senaryoda iki işletme olsun ve işletmelerin biri müşterilerinin %10'unu, diğeri ise %5'ini kaybetmekte olsun. Eğer her iki işletme yılda %10 oranında yeni müşteri kazanmakta ise, ilk işletme hiç büyümemiş, ikincisi ise yılda %5'lik bir büyüme gerçekleştirmiş olacaktır. 15 yılın üzerinde bir zaman diliminde ilk işletmenin büyüklüğü değişmeyecek, ikincisi ise iki kat büyüklüğe ulaşacaktır. Bağlılığın büyüme üzerine etkisi yüksektir. Karlılık üzerine etkisi ise fevkalade olmaktadır. Pek çok endüstride fiyatları birbirine benzer işletmelerin karlılıkları farklıdır. Bu farkın nedeni ise müşteri tutma oranındaki farklılıklardır (Doyle,2003).

İş hayatında basit bir gerçek vardır: Memnun bir müşteri işinizi yönetir ve diğer müşterileri de aynıni yapmak için yönlendirir. Bunun anlamı işletmeden memnun olan bir müşterinin kendi işyeri gibi benimseyeceği işletmeyi diğerlerine de önermesi ve onları yönlendirerek yeni müşteriler kazandırmasıdır. Yeni gelenler de, eğer memnun kalırlarsa, aynıni yaparak işletmenin karlılığını artırmaktadırlar. Mutlu olmayan bir müşteri bu şekilde davranmayacağı gibi pazardaki eforu engelleyecek ve işletmenin müşterilerinin sayısının azalmasına neden olacaktır.

Bilgisi yüksek olan, kültürlü bir grup ile daha az bilgiye sahip bir grubun işletmeye bağlılığı üzerine bir araştırma yapılmış ve bu araştırmada, her iki grup

müşterilerinin de güven ve memnuniyetlerini, çalışanların hizmet kalitesinin, işletmenin hizmet kalitesinden daha fazla etkilediği görülmüştür. Çalışanlardan alınan hizmet kalitesi memnuniyeti pozitif yönde etkilemektedir. Bilgi düzeyi düşük olan grup açısından, bağlılık için, güven ilişkisi memnuniyetle doğrudan ilişkili değildir, memnuniyet bağlılık için şart değildir. Bilgi düzeyi yüksek olan grup açısından ise, hem doğrudan ilişkili hem de değildir. Bu grup için, memnuniyet tek başına bağlılık yaratmak için yeterli değildir (Chiou, Droge, Hanvanich, 2002).

Yüksek kazanç sağlamanın yolu, müşteriye elde tutmak ve müşteri bağlılığı yaratmaktan geçmektedir. Buna göre müşteri ne kadar uzun süre elde tutulursa o kadar kazanç sağlanmaktadır. Müşterilerin işletme ile çalıştıkları süre arttıkça, bağlılıkları, kazandırdıkları yeni müşteriler ve kullanılan ürün/hizmet çeşidi de artmakta ve bu durumda karlılığı etkilemektedir. Alınan ürün/hizmet konusunda fazla bir endişesi olmayan müşterilere hizmet etmek işletme için daha az bir maliyet anlamına gelmektedir. Bağlılığı tam olan müşteri, bir başka işletmenin ürününü/hizmetini kullanmaktansa emin olduğu ürünü/hizmeti almak için gerekirse daha yüksek fiyatlar ödeyebilmekte, kendilerine daha fazla ve çeşitli ürün almakta ve başkalarının da almasını sağlamaktadır. Müşteriler kendilerine almak için başka ürünlerin yerini tutabilecek ürünler bulmaktadırlar (Methlie, Nysveen, 1999)

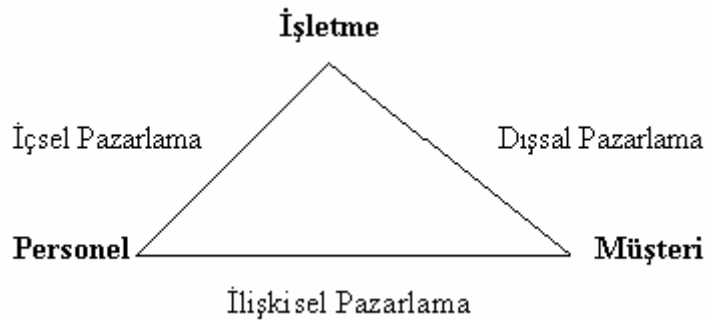
Tüm bu nedenlerden dolayı, pek çok hizmet kolu bağlılık programları üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan birçok araştırmaya göre, sadık müşterinin memnun müşteri olması gerekmemeyle birlikte, memnun müşteri sadık müşteri olmaya eğilimlidir (Methlie, Nysveen, 1999).

4.2. İlişkisel Pazarlama Faaliyetlerini Düzenlemek

Ürün/hizmet ile insan arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışan pazarlama bilimi önem kazanmaya devam etmektedir. İletişim ve lojistik teknolojilerinin ilerlemesi ile her firmanın dünyanın her yerinde iş yapabilir hale gelmesi, dünya ekonomisinin içine girmiş olduğu sıkışıklık gibi etkenler özellikle son 10 yıl içinde paylaşılan pastanın küçülmesine ve rekabetin derecesinin yükselmesine yol açmıştır (Gedik,2005).

İşletmelerde, müşteri ilişkilerini artırmak, korumak ve çekici kılmak amacıyla kullanılan pazarlama, satış, iletişim ve hizmet yaklaşımları *ilişkisel pazarlama* kavramını oluşturmaktadır. İlişkisel pazarlama, genellikle hizmet ve sanayi malları üreten işletmelerde, müşteri bağlılığını artırmak ve işletmenin mevcut müşterilerinden daha fazla iş ve sipariş almak için tasarlanan bir pazarlama yöntemidir. Bir kişi için bir tutum ya da davranış oluşturmak, yaratmak ve bunu devam ettirmek veya bu kişi hakkındaki tutum ve davranışları değiştirmek için yürütülen çeşitli faaliyetler dizisidir. Bu nedenle ilişkisel pazarlama, başarılı kişisel ilişkiler ile ticari ilişkilerin devam ettirilmesine ve geliştirilmesine yöneltmiş olan pazarlama faaliyetlerinin bütünüdür. (http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm, Kasım 2004).

Günümüz rekabet ortamında çok seçeneği olan müşteri daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta ürün aldığı firmayı değiştirmektedir. Yeni müşteri bulmak eskisini korumaktan daha fazla maliyetlidir. Bu sebeplerden dolayı işletmeler tamamen müşteriye odaklı olarak ve müşteri ile ilişkilerini geliştirecek şekilde çalışmak zorundadırlar. Aksi halde devamlılıklarını sağlamak mümkün olmamaktadır. Bu faaliyetler zincirinde işletme yöneticileri ile çalışanlar birlikte çaba harcamalıdırlar. Burada, üçlü etkileşim söz konusudur :



Şekil 1.1. Pazarlamada Üçlü Etkileşim İlişkisel Pazarlama

(http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm)

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 memnuniyet sağlanmaya çalışılmalıdır. Müşteriyi bir partner olarak değerlendirip, üretilen ürünlerde ve sunulan hizmetlerde bu hususun dikkate alınması işletmelerin felsefesi olmalıdır (http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm, Kasım 2004).

İlişkisel pazarlama, işletmenin geleceğini etkileyebilecek ve şirketin satışları için önemli bir paya sahip olan kilit müşteriler için uygun bir yöntemdir. İşletmenin satış teşkilatı, bu kilit müşteriler ile ilgili önemli noktaları bilmeli, ilgiyi kontrol etmeli ve bu kilit müşterilerle ilgili sorunların çözümüne özel ilgi göstererek yardımcı olmalıdır (Acuner, 2001).

İlişkisel pazarlamanın işletmeye sağladığı bazı avantajları bulunmaktadır. Müşteri memnuniyetinde kaydedilen gelişmeler bunlardan biridir. Bu gelişmelerden biri, işletmelerin, sunumlarıyla müşterilerini nasıl memnun edeceği konusunda doğrudan bilgi sahibi olması ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini izleyebilmesidir. Bir diğeri ise müşteri ile kurulan diyaloglar sayesinde müşterilerin yeni ürün/hizmet bulma olanağı sağlanması ve işletme müşterilerinin ihtiyaçlarını başkalarından daha önce sezerek karşılamasıdır. Müşteri memnuniyetinin sağladığı bazı finansal yararlar da bulunmaktadır. Örneğin, her iki tarafında (satıcı-müşteri) birbiriyle nasıl etkileşimde bulunacağını öğrendiği uzun dönemli ilişkiler, ilişki maliyetinin azalmasına olanak sağlamaktadır. Müşterilerin bağlılıkları sağlandığında işletme, olası müşteriler için iyi bir referansa sahip olmakta ve sadık müşteriden daha fazla kar sağlamaktadır. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti de, var olan bir müşteriyi elde tutma maliyetinden daha yüksek olmaktadır (Odabaşı, 2000).

4.3. Müşteri Odaklılık

Yüz yıl önce müşterinin işletmeler için hiç bir önemi yoktu. Hiç bir önemli yönetim kararında müşteri ciddi olarak yer almamaktaydı. Ne üreteceğine, nasıl satacağına, fiyatın ne olacağına işletmeler karar vermekte ve hatta müşteriler kimi zaman paraları önceden alınarak, ürün kuyruğunda aylarca bekletilmekteydiler. Bugün

ise ortam tam bir alıcı cennetine dönüşmüştür. Rakiplerin sayısı küreselleşmeyle birlikte artmaktadır. Alıcıların önlerindeki alternatifler arttıkça, ürünün/hizmetin fiyatına giderek daha duyarlı hale gelmektedir. Ürünleri ya da hizmetleri farklılaştırma gittikçe önem kazanmaktadır. Müşteri odaklı düşünme bu noktada ortaya çıkmaktadır (<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>, Kasım 2004). İşletmeler her bir müşteriye tek seferlik satış yapmak yerine, müşteri ilişkilerine odaklanarak daha çok satış yapabilmek için memnuniyet sağlamaya çalışmaktadırlar. Müşteri odaklılık, koşulsuz müşteri memnuniyeti anlamına gelmektedir. Müşteriyi hem alışveriş sırasında hem de satış sonrasında, maliyeti ne olursa olsun, hoş tutmayı içermektedir. Çünkü bu yolla müşterinin bağlılığını sağlamak, yapılan maliyetleri fazlasıyla karşılamaktadır (<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>, Kasım 2004).

Müşteri odaklı müşteri ilişkileri son on yıldır gelişmektedir. Daha önce var olan üretim, ürün ve satış odaklı süreçler, müşteri-üretici kopukluğuna ve dolayısıyla sadakatsiz müşteri ve yüksek riskli üretim süreçlerine neden olmaktadır. Bu nedenle gün geçtikçe önemi artan müşteri memnuniyeti anlayışı, müşteri odaklı süreçleri gündeme getirmektedir. Müşteri odaklı süreçlerde, üretilen ürün ve ya hizmetin, proje aşamasından müşterinin tüketimine sunulana kadar, müşterinin yönlendirmeleri sonucu üretilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak ürün ve hizmet her üretim aşamasında müşterilerin yönlendirmeleri sonucu belirlenen taslağa göre oluşturulmaktadır (Dursun, 2001). Başka bir deyişle, müşteri odaklılık ilkesi, kurum ve kuruluşların sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini kendilerinin önceden belirledikleri özellikleri baz alarak değerlendirmeleri yerine, müşterinin bu ürün ve hizmetleri nasıl gördükleri ve değerlendirdiklerini dikkate almayı gerektirmektedir. Bir işletmenin müşteri odaklı kimliğe kavuşması için öncelikle müşterilerinin kimler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir (Tak, 2002).

Müşteri odaklı bir işletme, mevcut gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve beklentilerini de aşmak için çabalamalıdır. Bunun için: Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tümü anlaşılmalı işletmenin çalışanlarına iletilmelidir. Ayrıca işletmenin asıl amacı kar etmek olmamalıdır. Sadece kar

amaçlamak müşterilerde memnuniyetsizliklere yol açar. Kar, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tam olarak karşılanması sonucunda doğal olarak olmaktadır. Müşteri memnuniyeti ve sonuçlarına göre müşteri davranışı ölçülmelidir. Müşteri ilişkileri yönetilmelidir. http://www.gazi.edu.tr/duyuru/hastane_hizmetleri.htm, Kasım 2004).

Örneğin bankalar hizmet endüstrileridir ve kesinlikle müşteri odaklı olmaları gerekmektedir. Müşterilere sorulduğunda, genel kanı bir bankanın ne pahasına olursa olsun müşteride hayal kırıklığı yaratan olumsuzlukları yok etmesi, ideal bir bankanın iyi bir hizmet vermesi ve rahatsız edici, etkileyici olumsuzlukların ortaya çıkmaması gerektiği yönündedir (Pothas, Wet, 2001).

Müşteri odaklı bir strateji, yeni müşteriler bulmaya önem vererek satın alabilecek herkese ürünlerinizi satmak yerine, varolan müşterilerinizin mümkün olan satın alma paylarının artırılmasına odaklanmalıdır. Böyle bir stratejinin unsurları arasında; müşterilerle uzun dönemli ilişkilere önem verme, yüksek kalitede ürün ve hizmet sunma ve müşteriler hakkındaki bilgileri müşteriye bireysel olarak daha iyi müşteri haline getirmede kullanma sayılabilir (Odabaşı, 2000).

Bundan ötürü rekabet edebilmek için işletmelerin en etkili silahı müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek ve karşılamak olmalıdır. Bunun için öncelikle müşteri tanımı yapılmalı ve sonrasında müşteri grubu belirlenmelidir (http://www.gazi.edu.tr/duyuru/hastane_hizmetleri.htm, Kasım 2004).

4.4. Müşterilere Yönelik Pazarlama

İşletmeler müşterilerinin beklentilerini öğrenip, karşılayabilmek için büyük çaba sarf etmektedirler. Bu bağlamda, müşterilere yönelik pazarlama (modern pazarlama) yaklaşımının uygulanması büyük önem taşımaktadır (Acuner, 2001). Müşterilere yönelik pazarlama yaklaşımı; işletmenin temel görevinin, hedef pazarın istek ve gereksinimlerini saptayıp, bütünleşik pazarlama araçlarından yararlanıp, alıcıları memnun ederek kar sağlama ve diğer örgütsel amaçlara ulaşma temeline dayanır

(http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm, Kasım 2004).

İşletme ancak müşterileri üzerinde yoğunlaşarak ürünleri veya hizmetleri için başarılı bir pazarlama stratejisi geliştirebilir (Acuner, 2001). Yeni müşteriler bulma ve mevcut müşterilere daha fazla satış yapıp satışları artırmanın anahtarı, sonuç alıcı pazarlama faaliyetlerinde bulunmaktır. Müşterilere yönelik pazarlama uygulamaları olarak; kişiye özel kampanyalarla yeni ürün/hizmet tanıtılmasını, kampanyalarda kişilere mektuplar, e-mailler veya faksler gönderilmesini, kişilerin aranmasını, müşterilerin doğum günleri gibi özel günleri çeşitli yollarla kutlanmasını, saymak mümkündür.

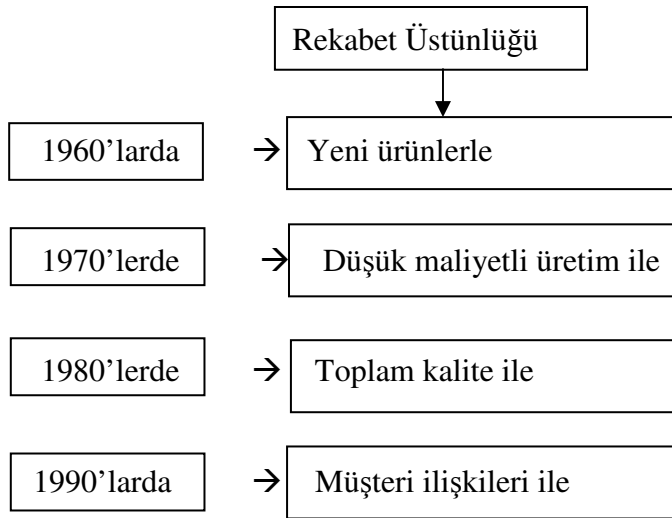
Pazarlama müşteri ve işletme arasındaki ilişkileri besler. İşletmenin amaçlarına ulaşması için en uygun ürün ve pazar bileşenini pazarlama fonksiyonu belirler. İşletmenin müşterileri için doğru ürün ve pazar bileşenini seçebilmesi için; işletmenin ürün/hizmetine kimin ihtiyacı var? Müşterilerin ihtiyaçları nelerdir? İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? İşletmenin amaçları ve hedefleri nelerdir? Hedefler gerçekçi ve herkes tarafından anlaşılabilir midir? İşletmenin kaynaklarına göre strateji nasıl planlanacaktır? Hangi taktikler kullanılacaktır? Uygulama ve kontrol nasıl olacaktır? Müşterileri için doğru olan ve pazar bileşenini seçebilmesi için, bu işletme ve piyasaya özgü başka hangi sorular sorulabilir? sorularını dikkatlice analiz edilmesi gerekir (Acuner, 2003).

Birçok işletmenin pazarlama yöneticileri, müşteriye, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasını ve müşterinin memnun edilmesini işletme faaliyetlerinin merkezine yerleştirmektedir (Acuner, 2003). İşletmeler ancak müşterileri üzerine yoğunlaşarak ürünleri veya hizmetleri için başarılı bir pazarlama stratejisi geliştirebilir (<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>, Kasım 2004).

4.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri ilişkileri, işletme ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı içeren bir süreçtir (Odabaşı, 2000).

İşletme ile müşteri arasında kurulan olumlu ilişkiler, her geçen gün yoğunlaşan rekabet ortamında, işletmeler için üstünlük sağlayıcı en önemli faktör/rekabet aracı haline gelmektedir. Teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum, rekabet üstünlüğünün uzun dönemde korunamamasına yol açmaktadır. Halbuki, işletmenin uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu müşteri ilişkilerinin taklit edilmesi ise zor ve maliyetli olabilmektedir. Gelecekte rekabetin yoğun bir şekilde müşteri ilişkileri üzerinde olacağını bir göstergesi olarak kabul edilebileceğini ortaya koyan bu durum, aşağıdaki kronolojik gelişme ile açıklanabilir.



Şekil 1.2. Rekabet Üstünlüğünde Zamana Göre Önem Kazanan Kavramlar
(Odabaşı,2000)

“Müşteri” tanımlarında var olan tanım zenginliği, Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management (CRM)) tanımı için de söz konusudur. Bazı CRM tanımları aşağıda verilmiştir.

Müşteri ilişkileri yönetimi; Müşteri ile ilişkide bulunulan her alanda müşteriyi daha iyi algılama ve onun beklentileri çerçevesinde firmanın kendini daha iyi yönlendirmesi sürecidir. Müşteriyi tasarım noktasına (merkeze) yerleştiren ve müşteri ile yakın ilişki kuran bir yönetim felsefesidir. Satış, pazarlama ve servis süreçlerini daha etkin hale getirmek için geliştirilmiş işleme stratejisi/kültürüdür. Müşteri bilgilerini kullanarak müşteri sadakatini ve sonuçta müşteri değerini artırma bilimidir. İş ve enformasyon akışlarının öncelikle müşteri ihtiyaçları, ikincil olarak ise şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmasıdır. İşletmedeki müşteri ile ilgili her türlü bilgiyi tek bir enformasyon sistemine bağlamak ve bunu müşteri temas noktasına odaklamaktır. Müşteriyi tanımak, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, ona uygun ürünler/hizmetler geliştirmektir (<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>, Kasım 2004). Müşteri memnuniyetini, firmanın karlılığı veya etkinliği ile eş zamanlı olarak optimize etmeye yönelik, odağında müşterinin bulunduğu bir yaklaşım felsefesidir (<http://212.154.21.40/2001/10/30/tuketicimasasi.htm>, Kasım 2004).

CRM'in en önemli unsuru insandır. Bu stratejinin başarıya ulaşması tüm çalışanların bu strateji benimsemesine bağlıdır. Bu sağlanamadığı takdirde bir CRM stratejisinin başarıya ulaşması mümkün değildir. Temelde müşterilerin başarılı bir CRM uygulamasından beklentisi, her bir satış kanalı üzerinden aynı kalitede hizmet alabilme kabiliyetidir (Kepenek, 2002).

CRM'in amacı işletme modelleri, süreç metodolojileri ve interaktif teknolojileri kullanarak müşteriler kazanmak ve müşteri bağlılığını yüksek seviyelere taşıyarak sürdürülebilmektir. CRM'de önemli olan doğru müşteriyi hedeflemek ve o müşteriyi edinmek için stratejiler geliştirmektir. Müşteri kazanıldıktan sonraki evrelerde sürekliliği ve müşteri bağlılığını sağlamak ana hedefidir. (<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>, Kasım 2004).

CRM Institute Türkiye'nin çalışmalarına göre, CRM 4 evreden oluşmaktadır. Bu evreler;

- **Müşteri Seçimi:** CRM'in bu evresinin ana amacı "En karlı müşteri kim?" sorusunun cevabının bulunmasıdır. Bu nedenle müşterinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır.
- **Müşteri Edinme:** Bu evrenin asıl amacı satışı gerçekleştirmektir. "Belirli bir müşteriye en etkili yoldan satış nasıl yapabiliriz?" sorusunun yanıtı bu evrenin ana amacını oluşturmaktadır.
- **Müşteri Koruma:** Müşteri koruma, "Bu müşteriyi ne kadar süreyle elimizde tutabiliriz?" sorusunun yanıtının arandığı evredir. Amaç müşteriyi kuruma bağlama, onu kurumda tutabilme ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır.
- **Müşteri Derinleştirme:** Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin sadakat ve kârlılığının uzun süre korunması ve müşteri harcamalarındaki payın yükseltilmesi için gereken adımları içermektedir. Amaç sürekliliğin sağlandığı ilişkiden yeni faydalar sağlamaktır (<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>, Kasım 2004).

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN TANIMI

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). 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. Mevcut ve hedef müşterilerine yönelik sürekli araştırmalar yapmak suretiyle, işletmeler müşterilerin kimler olduğu, onların duygu, düşünce ve beklentilerinin neler olduğunu saptamalıdır. Bu ölçütlere göre ürün ve hizmet politikaları yeniden yönlendirilmelidirler (http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm, Kasım 2004).

Müşteri memnuniyeti kavramı ile vurgulanmak istenen önemli hususlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Müşteri bakış açısı ile memnuniyetin ne anlam ifade ettiği,
- Müşteri şartlarının karşılanmasının müşteri memnuniyetinin yüksek olacağı anlamına gelmeyeceği,
- Müşteri şikayetinin olmamasının yüksek müşteri memnuniyetinin olması anlamına gelmeyeceği, (http://www.gazi.edu.tr/duyuru/hastane_hizmetleri.htm, Kasım 2004).
- Bir işletmenin, başka bir işletmenin müşterisini, müşteri edinmesinin maliyetinin yüksek olacağı (Methlie, Nysveen, 1999).

Bu açılardan bakıldığında işletmelerin başarısının, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlendiği ve bunların tümünü karşılayacak bir program ile mümkün

olabileceği görülmektedir, (<http://www.gazi.edu.tr/duyuru/hastanehizmetleri.htm>, Kasım 2004).

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).

Kış ayında bir bankanın ATM'sini kullanmaya çalışan bir müşteri açısından bakıldığında: ATM içindeki ısıtma sisteminin, müşterinin memnuniyeti ve ATM'nin en iyi şekilde hizmet vermesi için 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 çamurlu olmamasına dikkat edilmesi ve ATM'de güvenlik kamerasının bulunması bu sayede meydana gelecek kötü bir duruma kamera görüntüleri sayesinde müdahale edilebilmesi müşterinin memnuniyeti için önemli hususlardır (Warm Up Your Outside ATMs,1993).

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, maaşların müşteriler tarafından ödendiğini, geliri müşterilerin sağladığını hiç unutmuyarak ve satış, hizmet, üretim ve hizmetten kaynaklanan müşteri şikayetlerini ortadan kaldırarak mümkün olacaktır.

Müşteri memnuniyeti, müşterilerimizin mevcut ihtiyaçlarını karşılamak gibi görünse de, yeni çıkan ihtiyaçlarını tahmin edebilmek ve bunlara yönelik çözümler bulabilmek de o derece önemlidir. Bir hizmet biriminin, müşterilerinin beklentilerini bilmemesi ya da müşteri beklentilerinin yanlış değerlendirilmesi para, zaman ve diğer kaynakların boşa harcanması gibi bazı sakıncalar doğurabilmektedir.

Sonuç olarak, müşteri odaklı bir kültürün yaratılmasında, doğru işin doğru şekilde yapılması kadar, bilginin yönetilmesi, müşterinin de sürecin içersine dahil edilmesi gereklidir. Bu şekilde, müşteri tercihleri, memnuniyet düzeyleri, yeniden satın alma istekleri ve başkalarına önerme arzuları analiz edilebilir ve gerekli işletme içi düzenlemelerin yapılması sağlanır. Müşteri odaklı bir kültüre sahip olan işletmeler ise, memnuniyet ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar kadar, ihtiyaçları karşılanmış, mutlu tüketicilere sahip olurlar ki, bu durum da işletmenin varlığını sürekli kılmasında önemli parametrelerden birisidir.

2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNDE KALİTE

2.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Müşteri Memnuniyeti

2000'li yıllarda rekabet için sadece fiyatın düşük olması yeterli olmaktaydı. Eğer işletmeler rakiplere karşı önemli bir üstünlük sağlamak istiyorlarsa yeni standartlar oluşturmaları gerekmektedir. Bu standartlar Toplam Kalite Yönetimini (TKY) oluşturdu (http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm, Kasım 2004). TKY, 1990'lı yıllarda adından en çok söz ettiren ve 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, Bıyıklılar, 2003). TKY, bir işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları iyileştirmeler yardımıyla düzeltmektedir (Kal.Der., 1994).

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. Ayrıca, hizmet sunulan müşteri kitlesinin tanımlanması ve işletmeye müşteri yönelimli bir hizmet anlayışının kazandırılması zaten kıt olan kaynakların doğru alanlara kanalize

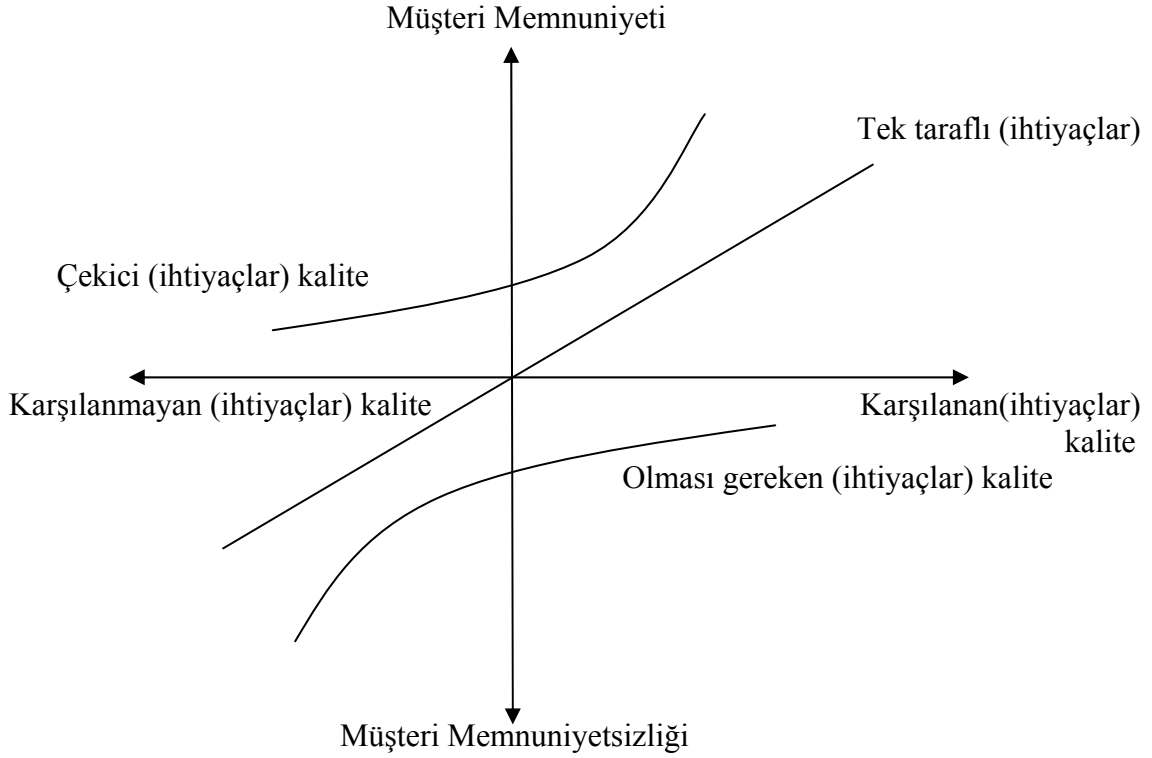
edilmesini mümkün kılmaktadır. Son olarak da takım çalışması ve öneri sistemleri, başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri gibi toplam kalite uygulamaları sayesinde, personelin işletmeye ve müşterilere hizmet konusundaki genel anlamdaki kayıtsızlığı azaltılabilmektedir (Tak, 2002).

TKY yaklaşımı, hem iç hem de dış müşterileri kapsamaktadır. Şimdiki müşteriler yanında olası (muhtemel) müşterileri de hesaba katmak gerekmektedir. İşletmeler müşterileri olmadan hayatlarını devam ettiremezler. Bu durumda müşteriye elde etmek ve korumak için, kendilerine sunulan hizmet ve ürünlerden memnun olmalarını sağlamak gerekmektedir (<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/pazmustomeriodaklilik.htm>, Kasım 2004). Bunun içinde, sürekli iyileştirmelerin yapılması şarttır. İyileştirme söz konusu olduğunda akla, Kaizen stratejisi ve kalitenin öncülerinden olan Deming gelmektedir.

Müşteri memnuniyeti toplam kalite yönetiminin son hedefidir. Bu konudaki bir çok girişim ise müşteri memnuniyetinin ölçülmesi yönündedir. Kaliteye farklı açılardan bakan çeşitli müşteriler vardır. Bu müşteriler için üç çeşit kalite vardır:

- Olması gereken kalite
- Tek boyutlu kalite
- Çekici kalite

Müşterilerin kalite (ihtiyaç) beklentileri söz konusu olduğunda, bunlar Kano'nun memnuniyet modeli adı altında 2.1'de de görüldüğü gibi üç bölümde verilmiştir.



Şekil 2.1. Kano'nun Müşteri Memnuniyeti Modelinden uyarlanmıştır.

(Matzler, Kurt, Hans H. Hinterhuber, Franz Bailom and Elmar Sauerwein. **How To Delight Your Customers**. Journal Of Product & Brand Management, Vol. 5 No. 2: 7, 1996.)

1. *Olması gereken (ihtiyaçlar) kalite*: Ürünün temel kriterlerinden oluşur. Eğer bu ihtiyaçlar giderilmezse, müşteriler kesinlikle memnun olmayacaklardır. Bu ihtiyaçların giderilmesi ise, memnuniyeti artırmamaktadır. Sadece memnuniyetsizlik üzerine bir etki yaratmaktadırlar. Ayrıca bu ihtiyaçlar karşılanmadığında müşteri ürün/hizmet ile ilgilenmemektedir (Matzler ve diğerleri,1996). Kullanıcının yaptığı alımda beklediği memnuniyeti elde edebilmesi için, yerine getirilmesi gereken ilk ve şüphesiz en önemli koşul, satın alınan ürünün/hizmetin iyi kalitede olmasıdır (Ziller, 1971).

2. *Tek boyutlu (ihtiyaçlar) kalite*: Müşteri memnuniyeti ihtiyaçların giderilmesi ile doğru orantılıdır. İhtiyaçlar giderildikçe müşterinin memnuniyeti artmaktadır. Bu ihtiyaçlar, müşteriler tarafından açıkça istenmektedir (Matzler ve diğerleri, 1996)

3. *Çekici (ihtiyaçlar) kalite*: Çekici kalite ise bir üründe standartlarda var olan özelliklerin, kalitenin ötesinde, yeni özelliklerin, ekstra kalitenin eklenmesi ve sunulmasıdır. Genelde bir ürünle/hizmetle müşterinin nasıl memnun edilebileceği düşünülerek, ürünün/hizmetin tasarlanmasını içermektedir. Çekici kalite genellikle daha önemli olan kalitedir. Hipotez testleri yaklaşımıyla çekici kalite konusunda yapılan pazar araştırmaları daha etkili olmaktadır. Çekici kalite, yeni teknolojiyi iletirmek ve mükemmel kalitede ürünler ve hizmetler sunmak için anahtar rolü oynamaktadır.

Kalite imalatçı ve müşterinin ortak noktasıdır. Bazen bu ikisinin kaliteye bakış açıları farklı olmaktadır. Müşterinin ne tür bir kalite istediği kimi zaman bilinmemektedir. Bu durumda bir kalite listesi yapılmakta ve bu listeye göre müşterilerin tercihleri belirlenmektedir. Böylece uygulama aşamasına geçilmektedir. Ürün ya da hizmet sunulduktan sonra bile araştırmalar ve iyileştirmeler yapılmaktadır (Kondo, 2001).

2.2. Kaizen ve Müşteri Memnuniyeti

Kaizen stratejisi, Japon yönetiminde başlı başına en önemli kavramdır ve Japonya'nın rekabetteki başarısının anahtarıdır. Kaizen iyileştirme demektir. Üst yönetim, müdürler ve çalışanlar olmak üzere herkesi kapsayan bir kavram olup sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir (Acuner, 2001). Statik bir yönetim anlayışı bu kavram sayesinde dinamik hale getirilmiştir, geri besleme halkası ile gelişme sürecinin başı ve sonu birleştirilmiştir (Kavrakoğlu, 1993). Yönetimin Kaizen'e yönelik tüm çabası iki kelime ile özetlenebilir: Müşteri Memnuniyeti (Acuner, 2001).

Kaizen stratejisinin önemi, yönetimin müşteriyi memnun etmek için gayret sarf etmek zorunda olduğunu ve iş dünyasında kalıcı olmak, kar etmek istiyorsa, müşterinin isteklerine hizmet etmesi gerektiğini fark etmesindedir. Kaizen, iyileştirme için müşteriye yönelen bir stratejidir (Acuner, 2001).

Kaizen toplam kalite yönetiminin temel öğelerinden biridir. Bu öğeler şöyle sıralanmaktadır:

- Üst yönetimin liderliği
- Müşteri odaklılık
- İşletme çalışanlarını eğitimi
- Sürekli geliştirme (Kaizen) sürecinin benimsenerek uygulanması (Burnak, 1997).

2.3. Deming Perspektifinden Müşteri Memnuniyeti

Deming tüketici araştırmaları (müşteri memnuniyeti ölçümü) hakkında şunları söylemektedir:

Tüketici araştırması, öncelikle tüketicilerin tepkilerinin ürün tasarımına yansıtılmasında kullanılmalıdır, böylece yönetim, değişen talepleri ve gereksinimleri tahmin edebilir ve buna göre ekonomik üretim düzeylerini belirleyebilir. Tüketici araştırması müşterinin tepkilerini ve taleplerini izler ve ortaya çıkan bulgulara açıklama getirmeye çalışır.

Tüketici araştırmaları, üretici ile ürünün kullanıcıları arasındaki bir iletişim sürecidir. Bu iletişim süreci ile üretici ürünün nasıl bir performans gösterdiğini, insanların ürünü hakkında ne düşündüğünü, niçin bazı insanların ürünü satın alıp diğerlerinin almayacaklarını ya da tekrar almayacaklarını anlayabilir ve ürünün kalite ve standart açısından nihai kullanıcılar için en uygun olacak, tüketicinin ödeyebileceği fiyata sunabileceği şekilde yeniden tasarlama olanağını bulur (Vavra, 1999)

3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ KURALLARI

Bir çok iş adamı müşteri memnuniyetini, müşteri hizmetleri servisi veya işletmeyi temsil eden örnek ürünler yardımıyla kazanılacak bir sonuç olarak görmektedir. Oysa bu yaklaşım pek işe yaramamaktadır. Aşağıdaki beş kural bu anlamda bir işletmenin yapmaktan kaçınmaması gereken hususları içermektedir:

- Daima müşterilere tanıdık biriymiş gibi davranılmalıdır. Çalışanların kendi ihtiyaçlarının neler olduğuna göre değil, müşterilerin neye ihtiyaçları olduğunu düşünerek hareket etmeleri gerekmektedir.

- Her müşteri bir ürüne/hizmete daima aynı miktarı ödeyerek sahip olmalıdır.

- İşletmedeki her bir çalışan müşterileri memnun etmek için gerekli yetkilere sahip olmalıdır.

- Problemler daima ilk seferde doğru olarak çözülmeye çalışılmalıdır. Müşterinin bir problem için tekrar tekrar işletmeye gelmesi memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Problem çözülemediği takdirde ürünün/hizmetin yenisi verilmelidir.

- Müşteriler memnun edilmek için nadiren de olsa küçük yalanlar söylenilmiş olabilir. Bunun böyle devam etmesine izin verilmeden durum kabul edilmeli ve müşterinin memnuniyeti için gereken bedel ödenmelidir.

Sonraki beş kural ise bir işletmenin yapmaması gereken unsurları içermektedir.

- Bunlardan birincisi asla bir müşteriye kandırmamak, oyuna getirmemektir. Bir hizmet/ürün için müşteriye normal fiyatından daha fazla ödettirilmemelidir.

- Asla işletme sahibine ve çalışanlara gereğinden fazla maaş verilmemelidir.

- Asla müşterilere sorunların çözümlenemeyeceği söylenmemelidir. Çünkü her sorunun bir şekilde çözümü bulunmaktadır. İzlenmesi gereken yol şöyledir; Birincisi problem çözülebilir, eğer problem çözülemiyorsa ikinci olarak değiştirme yapılabilir ve son olarak bu imkan da yoksa hizmetin/ürünün bedeli müşteriye geri ödenebilir.

- Eğer başarılı olup olmayacağı bilinmeyen bir konu varsa asla sözler verilmemelidir. Böylece başarısızlık durumunda sorumluluk söz konusu olmayacak, başarı durumunda ise pozitif bir etki yaratılmış olacaktır.

- Bir işe yeni başlanacağı zaman, ürünlerin/hizmetlerin fiyatlandırılması ve müşterilerin memnuniyetlerinin sağlanması ile ilgili kararlar verilmesi gerekmektedir. Mutlaka kar sağlanıp sağlanmayacağı merak edilir ancak müşterilerin gözünü korkutmayacak miktarların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Hiçbir zaman müşterilerin daha fazla ödemesine neden olarak, işletmenin problemleri (borçlar gibi) çözülmeye çalışılmamalıdır (Tasca, Coldwell, 1996).

4. MÜŞTERİLERİ ELDE TUTMANIN YOLLARI

Müşterileri korumanın yolları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Novitsky, 2004):

- Müşteri hizmetinin bir numaralı önceliği olan, müşterilerin daima samimiyet ve şevkle selamlanması ilkesine uyulmalıdır. Böyle bir davranışla, müşterilere, gelişlerinden ve patron olmalarından memnun olunduğu gösterilmiş olacaktır.
- Hiçbir zaman bir müşteri bekletilmemelidir. Bu bir kişinin değerli zamanına affedilmez bir şekilde saygısızlık göstermek olacaktır. Eğer bir programa göre hareket ediliyorsa, müşterilerin bu durumu bilmeleri sağlanmalıdır. Böyle bir davranış karşısında müşteriler karşılarındaki kişiyi sempatik bulmaktadırlar.
- Çalışılan ortama profesyonel ve pozitif bir görünüm kazandırılmalıdır. Zaten kendi problemleri olan müşteriler, çalışanların dedikodularını duymak istememektedirler.
- Müşterilerin ne istediği doğru bir şekilde algılanmalıdır. İletişim eksikliği, müşteri kaybetmenin temel nedenlerinden biridir. Çalışanların müşterilerin ne istediğini nazik bir şekilde anlamaları gerekmektedir. Sonra müşterinin beklentilerine geçilerek, bundan daha iyisi müşteriye verilmeye çalışılmalıdır. Müşterinin memnuniyeti artırılmış olacaktır.
- Mükemmellik için çabalanmalıdır. Eksik teknoloji gelişmeyi engellemektedir. Rekabet ortamında teknolojiye ayak uydurmak gereklidir.
- Doğru insanlarla çalışılmalıdır. İşletmeler müşterileri tarafından onaylanan kişilerle çalıştıkları takdirde kalite artacaktır.
- Müşterilerle ilgilenildiği kendilerine gösterilmelidir. Bir gülümseme, elde tutma çabaları içerisinde çoğu zaman en önemli davranış olabilmektedir.
- Mükemmellik en üstten başlar. Çalışanların işe alınması, eğitilmesi, motivasyonlarının sağlanması yönetimin sorumluluğudur. Böylece çalışanlardan en yüksek kalite ve verim alınabilmektedir. Yönetim çalışma alanının özelliklerini bilmeli ve buna göre davranmalıdır.

Müşterilerin gözünde işletmenin profesyonelliği arttıkça, işletmeler de isteklerini ve hizmetlerini artırmaktadırlar. Gelecekte de başarılı olmak için kendilerini ve işletmelerini geliştirmekte ve devamlılıklarını sağlamaktadırlar.

5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ODAKLANILMAMASININ NEDENLERİ

Bazı işletmeler, müşteri memnuniyetinin düşük fiyatlı ürünlerle yakalandığına, çok ürün satmak için müşteri memnuniyetine değil, yüksek teknolojiye sahip şık ürünlere gerek olduğuna ve müşteri memnuniyetinin karın doyurmadığına inanmaktadır (<http://www.ntvmsnbc.com/news/218417.asp?cp1=1>, Kasım 2004). Görüldüğü üzere işletmeler müşterilere ve onların memnuniyetlerine pek çok nedenden dolayı önem vermemektedirler. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- İşletmeler, sadık, memnun ve tekrar gelen müşteri yaratmak konusunda çok az bir bilgiye ve inanca sahiptir. İş dünyasında olma nedenlerinin üretmek veya hizmet vermek olduğuna inanmaktadırlar.
- Çalışanlar çalıştıkları konuda kendilerini sınıflara ayırırlar fakat bu sınıfların hiç birinde müşteri memnun edici adı bulunmamaktadır. Kendilerine veri girişi uzmanı, satış personeli, muhasebeci v.b. isimler takmaktadırlar. Bir çoğu müşterilerin kendilerini ilgilendirmediğini ve satış yapmanın yeterli olduğunu düşünmektedir.
- Çalışanlar “iç müşteri” olarak, müşteri zincirinin bir parçası olduklarını hatırlamamakta ve kendilerini müşterilerden farklı tutmaktadırlar.
- Bazen ürünler/hizmetler müşterilerin istekleri doğrultusunda değil, yönetimin veya mühendislerin kendi istekleri doğrultusunda geliştirilmektedir. Bu kişiler kendilerinin müşterilerin ne istediklerini müşterilerden daha iyi bildiklerini düşünmektedirler.
- Mutlu üretken çalışanlar olmadığı sürece, mutlu müşteriler yaratmanın olanaksız olduğu bilinmektedir. Değişken bir yapıya sahip motivasyonu olmayan çalışanların olmasının sebebi ise yönetimin dar fikirli, diktatörce bir düşünce yapısına sahip olmasıdır.

- Takım çalışması yaparak müşterinin ihtiyaçları ve memnuniyetine odaklanan departmanlar yerine pek çok işletmede organizasyon kutucukları ve departmanlar arası duvarlar bulunmaktadır (Bhote,1996).
- İşletmenin müşteri tarafından yönetildiğini öyle olmasa da söylemek, bazı işletmeler için memnuniyete önem verdiklerini göstermenin sahte bir yoludur. Ama memnuniyet için her hangi bir çaba gösterilmemekte, sözde bir memnuniyet anlayışı yürütülmektedir.
- Müşteri memnuniyetinin maliyeti işletmelere yük gibi görünmektedir. Bazı işletmeler, müşteri memnuniyeti kavramının yeni bir kavram olduğunu ve yokken nasıl kar edildiyse aynı şekilde devam edilebileceğini düşünmektedir.
- Bazı işletmeler ise müşterilerin, ürünleri/hizmetleri aldıklarında yeteri kadar memnun olduklarını, ürünlere/hizmetlere yeni özellikler katarak ekstra bir memnuniyet yaratmaya gerek olmadığını düşünmektedirler.
- Bazı işletmeler için ise müşterileri yılda bir kez memnun etmenin yeterli olduğunu düşünmektedir (Anton, 1997).

Yukarıda sıralananların dışında, bazı işletmeler, müşteri hoşlansın ya da hoşlanmasın ürün ve hizmetlerde bazı değişiklikler yapılmakta ve bu değişiklikler maliyeti azalttığı için bundan mutluluk duymaktadırlar. Ama bu değişiklikler müşteri memnuniyeti adına bir gelişme sağlamayabilir. Bazı işletmeler, özellikle sık kullanılan ürün veya hizmetin üreticileri olan işletmeler, şu anlayışa sahiptir: “Müşteriler yaptıklarımızı beğenirse ne mutlu bize ama beğenmezlerse elimizden bir şey gelmez. Eninde sonunda bizden satın almak zorundalar.” Bu işletmeler için maliyet her şeydir.

Bazı işletmelerin yöneticileri ise müşterilerin ne düşündüklerini bilmek istememektedirler. Politikaları kimse şikayet etmiyorsa her şey yolundadır yönündedir. Yanlış yaptıkları konu ise eğer her şey yolunda mı diye sorulmazsa kimse bu kişilere neyi daha iyi yapmaları gerektiğini söylemeyeceğidir. Böylece işletme geriye dönerek eksikliklerini düzeltmemekte ve gelişmemektedir.

Sonuç olarak, müşteri memnuniyetine odaklanmaya karar veren bir işletmenin ilk dikkat etmesi gereken konu, müşterileri konusunda bir uzman işe almışsa, bu

uzmanın aynı zamanda müşterilerin bakış açılarına sahip olup olmadığını bilmesidir. Bu eksiklik uzman ne kadar deneyimli olursa olsun işletmeyi müşterilerin beklenti ve isteklerinin neler olduğu konusunda yanlış yollara sürükleyecektir (Forst, 2002).

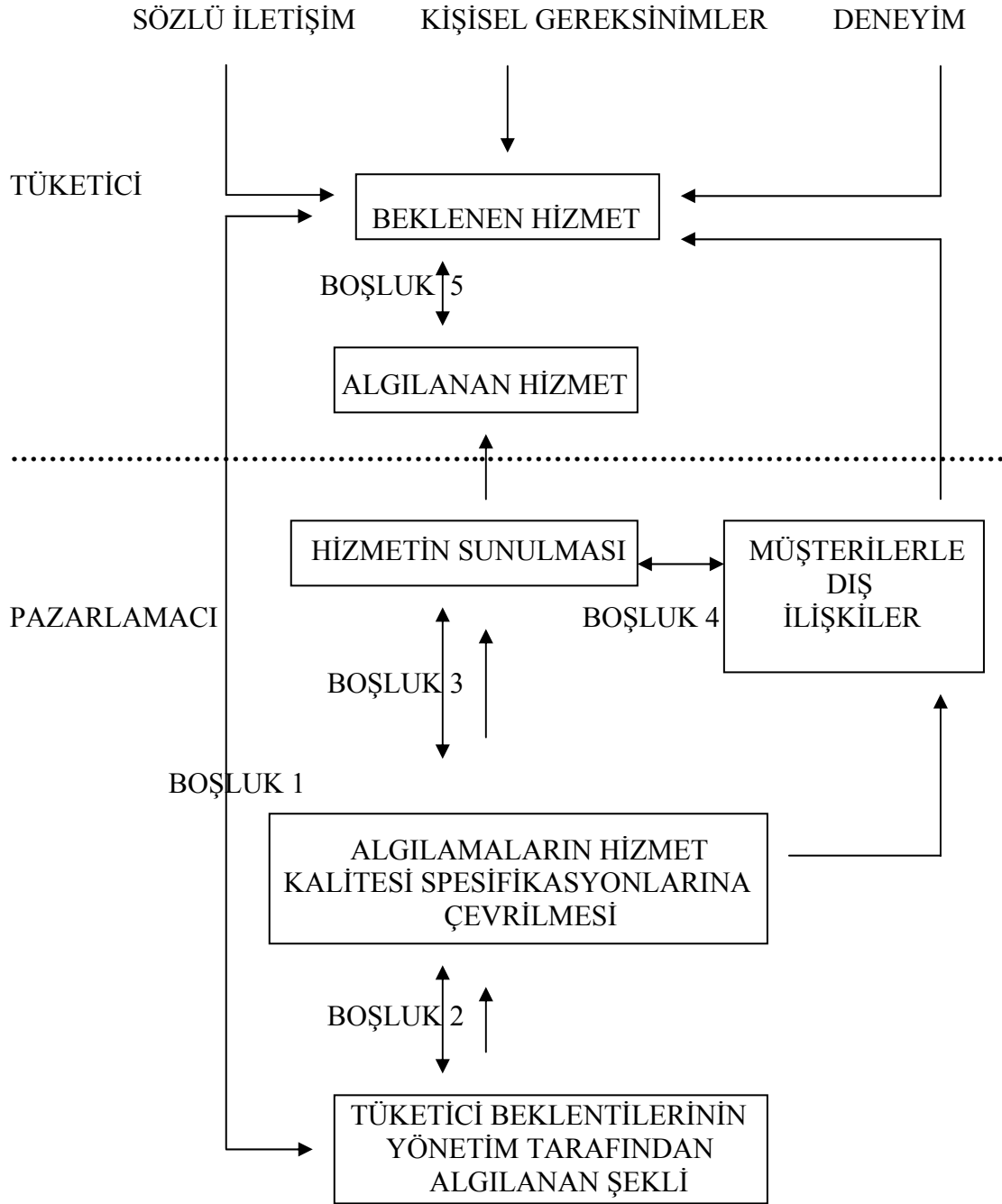
6. MEMNUNİYETİN OLUŞMA SÜRECİNDEKİ BOŞLUKLAR

Memnuniyetin oluşma süreci beklentiler ile algılanan performans arasındaki karşılaştırmayı içerir. Beklentiler: Bir ürün ya da hizmetin, özelliklerine ilişkin ya da gelecekteki bir zamanda tercih edilmesi konusundaki inançlardır. Algılanan performans: Bir ürün ya da hizmetin, satın alım sonrası her bir müşteri tarafından nasıl görüldüğüdür, Ürünün gösterdiği performansa yönelik algıları içerir.

Bu iki kavramın karşılaştırılması evresi uyum/çelişki süreci olarak adlandırılır. Eğer algılanan performans beklenen performanstan çok az aşağıda ise algılanan performans yukarı çekilecek ve beklenen performans ile eşitmiş gibi görülecek ve uyum sağlanmış olacaktır. Eğer algılanan performans beklenen performansın çok gerisinde ise, çelişki ortaya çıkacak ve algılanan performansın düşüklüğü abartılacaktır (Vavra, 1999).

Bu durumu bir örnek ile açıklayalım. Bir banka müşterisi ikinci bir hesap açtırmak üzere şubeye başvurmuştur. Başvurusunu takiben uzun süre bekletilmiş olması rahatını kaçırmış ve algılanan performansı düşürmüştür. Bunun ardından personelin güler yüzlü tutumu ve kendisine çay ikram edilmesinin önerilmesi algılanan performansı yukarı çekip müşterinin uzun bekleme süresini hoş görmesine neden olmuştur. Oysa bu senaryoda uzun bekleme süresinin yanı sıra, aksi bir banka personeli ile karşılaşılması söz konusu olsaydı, müşteri “algıladığı performansı” nedeniyle son derece tatminsiz kalabilirdi.

Beklenen performans ile algılanan performans arasındaki çelişkiler, beş boşluk olarak açıklanmaktadır. Bu boşluklar Şekil 2.2’de açıkça görülmektedir. Şekli takiben ilgili boşluklara yönelik açıklamalar sunulmaktadır



Şekil 2.2. Hizmet Kalitesi Modelinden uyarlanmıştır (Öztürk, 2003).

Bir işletme hizmet anlayışını geliştirmek için öncelikle şu beş konudaki boşluğunu gidermelidir.

- **Bilgi Boşluğu (Boşluk 1)**

Tüketici beklentileri ile bu beklentilerin yönetim tarafından algılanan şekli arasındaki farklılıklardır. Örneğin, bir bankanın kredi kartı ile 12 ay yüksek faizle taksitler yapması, oysa müşteri daha az taksiti ve faizi istemekte olabilir.

- **Standartlardaki Boşluklar (Boşluk 2)**

Tüketici beklentilerinin yönetim tarafından algılanan şekli ile hizmet kalitesi spesifikasyonları arasındaki farklılıklardır. Örneğin, banka müşterilerinden biri otomobil kredisi almak ve bu krediyi 12 ayda ödemek istemektedir. Bankanın yöneticileri bunu değerlendirip mantıklı bulmuşlardır. Ancak 12 aylık bir ödeme planına ilişkin bir hizmetleri bulunmayabilir. Bu durum bir boşluk yaratmaktadır.

- **Ulaştırılan Hizmetteki Boşluklar (Boşluk 3)**

Hizmet kalitesi spesifikasyonları ile gerçekte verilen hizmet arasındaki farklardır. Örneğin, bir bankada uygun personelin doğru departmanlara verilmesi gerekmektedir. Müşterilerin verilen hizmeti nasıl aldıklarını değerlendirerek, buna göre verilen hizmette değişiklikler yapabilecek personel yetiştirilmelidir.

- **İletişimdeki Boşluklar (Boşluk 4)**

Hizmetin verilmesi ile hizmet hakkında tüketiciye iletilen bilgiler arasındaki farklılıklardır. Örneğin, bankaların Bolpuan isimli kredi kartı için her benzin alımına ek puan uygulanacağını reklamlar aracılığı ile iletmesi durumunda, ek puan uygulamasının sadece “Bolpuanplus” kartına uygulanıyor olması.

- **Algılamadaki Boşluklar (Boşluk 5)**

Yukarıda verilen dört farklılık nedeniyle müşterinin beklediği hizmet kalitesi ile algıladığı hizmet kalitesi arasında oluşan farklılıklar. Örneğin, uzun süredir bankanın müşterisi olan bir kimse bankaya geldiğinde işlemlerini hemen bitirebilmektedir. Ancak personelde yapılan değişiklikler nedeniyle, sonraki gelişinde bu kişi personel tarafından tanınmamış ve personelin eğitiminin eksikliği nedeniyle işlemleri uzun zaman almıştır (Öztürk, 2003).

Müşteri beklentileri, algılanan performansı büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle müşterilerin bekledikleri performansın bilinmesi yararlı olmaktadır. Müşteri beklentilerini belirlemenin yollarından bazıları şöyle sıralanabilir:

- Müşteri için önemli olan belirli parametrelerin ve ürünün/hizmetin özelliklerinin nedenleri araştırılır.
- Eğer müşteri, bir dağıtıcı, orijinal donanım imalatçısı ya da bir tür bayii ise üründen/hizmetten müşterinin ve en son kullanıcının nasıl yararlandığı hakkında mümkün olduğu kadar çok bilgi edinilmelidir.
- Eğer ürünü satın alan kimse ilave işlemler yapıyorsa, ürünün karşılaşıcağı işlemler ve makineler hakkında daha fazla şey öğrenilmelidir.
- Müşterilerin, ürünü/hizmeti hatalı kullanmalarına ilişkin ihtimaller belirlenmelidir.
- Ürünü/hizmeti geliştirmek için müşterilerle çalışılmalıdır.
- Bazı işletmeler için ürünün önceden bir örneğinin geliştirilmesi, kaynakların daha iyi ve geniş olarak kullanımını sağlayabilir.
- Müşterinin kullanma kriterlerine uysun ya da uymasın, standartları sağlayan ürünün gerçekleşmesiyle, ortaya çıkan ürünün müşteri tarafından onaylanması arasındaki fark bilinmelidir. Ürünün, standartları sağlaması ile müşteri tarafından onaylanması arasında fark vardır.
- Yeni bir pazar için yeni bir ürün/hizmet geliştirilirken, bu pazarı temsil edecek müşteriler bulunarak görüşmeler yapılmalı ve yeni ürün/hizmet hakkında tepkiler alınmalıdır.
- Ürün/hizmet satın alındıktan sonra bile müşterinin memnuniyeti ve bağlılığı takip edilmelidir (Westcott, 2002).

Genel olarak, üstün hizmet performansının daha fazla müşteri memnuniyeti ve olumlu düşünce oluşmasını sağladığı bilinmektedir. Bunun aksine hizmet hatalarını (başarısızlıklarının) memnuniyet ve olumlu düşünceler üzerinde olumsuz etki bıraktığına ilişkin yeterince gösterge bulunmaktadır. Örneğin; finansal hizmetler bazen müşteri ile banka çalışanları arasında direk olarak sağlanmaktadır. Bankalar yüksek kaliteyi sağlamak için hatasız hizmet vermeyi ilke haline getirmişlerdir. Müşteriler rahat hissetmedikleri bir ortamda bulunmak ve çalışmak istemezler. Müşteri memnuniyetsizliğinden, yanlış sözcüklerin sarf edilmesinden ve müşteri kayıplarından kaynaklanan hizmet başarısızlıkları, hizmet beklentilerinin tam olarak anlaşılmasına neden olmaktadır (Michel, 2004).

Memnuniyet sürecinde iyi bir şekilde ilerleme sağlanması isteniyorsa yapılan hatalara dikkat edilmelidir. Hatasız hizmet, memnuniyeti beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte bankacılık gibi sektörlerde insan faktörü önemli olduğu için, hataların olabileceği kabullenilmeli, önemli olanın hataların en mükemmel bir şekilde düzeltilmesi olduğu unutulmamalıdır.

7. MEMNUN OLMAYAN MÜŞTERİLERİN İŞLETMEYE MALİYETİ

Memnun olmayan ve ayrılan müşterilerin işletmelere maliyeti çok yüksek olmaktadır. Çünkü; (Bhote,1996).

- Bu müşteriler sayıca çoktur ve hayatları boyunca bir daha kazanılamazlar.
- Bu müşteriler dedikodu yaparak sadece var olan müşterileri değil potansiyel müşterileri de etkilemektedirler. Memnun müşteriler ortalama 5 kişiye işletme ve ürün/hizmet ile ilgili yaşadıkları olumlu deneyimi anlatmaktadır. Memnun olmayan müşteriler ise ortalama 9 kişiye ürün/hizmet ile ilgili yaşadıkları olumsuz deneyimi anlatmaktadır.
 - Çünkü sadece satışlardaki kayıplara değil, kar oranındaki büyük düşüşe de neden olmaktadır. Uzun vadede ise bir – iki kez gelen müşterilerden daha büyük kayıplara neden olacaklardır.
 - Memnun olmayan müşterilerin %13'ü mutsuzluklarını diğer 20 kişiye yaymaktadırlar.
 - En kötüsü ise memnun olmayan müşterilerin %98'i hiçbir şey söylemeden diğer bir firma ile çalışmaya başlamasıdır.

Memnuniyetsizliği gidermek için öncelikle yapılabileceklerin maliyeti ise şöyle sıralanabilir (Baumeister, 2004):

- Çalışanların hizmetinin dostça olduğundan emin olunmalıdır. Bu durumda işletme yöneticisinin zaman kaybetmesine ve işlerini aksatmasına neden olabilmektedir.

- Müşteri hizmeti alt yapısı olan çalışanlar işe alınmalıdır. Eğer bu mümkün değilse, çalışanlara yaklaşımları konusunda eğitimler verilmelidir. Müşteri hizmeti konusunda bilgiye sahip olmayan bir çalışanın eğitimi de artı bir maliyet yaratmaktadır.
- Çalışanlara yaratıcı olmaları ve karşılama-ilgi ve yaklaşımlarını çeşitlendirmeleri için ilham verilmelidir. Bütün bu hususlardan yoksun bir çalışan, müşterilerin kaybına neden olabilmekte ve bu durumda karlılığı etkilemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİ

1. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİNİN TARİHÇESİ

Tarihte müşteriler her zaman kral olmamışlardır. Geçmişte insanlar, kölelik nedeniyle hizmet etmek zorunda kalmışlardır. Hizmet, efendilerinin istek ve emirleri üzerine köleler veya hizmetçiler tarafından verilmiştir. İnsanların, köle ya da efendi olmaları ırklarına ve gelir düzeylerine göre belirlenmekteydi (Reis, Pena, Lopes, 2003). Köle olan bu kimselerin memnuniyetleri ve bunun ölçülmesi herhangi bir önem teşkil etmemekteydi. Sonraları insanlık gelişmiş ve teknoloji ilerlemiştir. Ürün ve hizmetler kitlesel olarak üretilmeye ve dağıtılmaya başlanmıştır. Tüketici ve üreticilerin çoğu tarafından iyi karşılanan ürün ve hizmetlerin kitlesel üretimi ve dağıtımının, ürün ve hizmetleri üretenlerle bunları tüketenler arasında mesafe girmesi gibi olumsuz sonuçları olmuştur.

Kitle üretiminden önce varolan zanaatkar üretimi döneminde, üreticiler müşterileri ile sık sık görüşmek durumunda olduklarından, onların ne ölçüde memnun olduklarını anında gözlemleyebilmekteydiler. Bu yüz yüze iletişim, üreticilere müşterilerinin egemenliğini her gün bir kez daha hatırlatmaktaydı. Zanaatkarlar müşterilerinden geri bildirimler almaya her zaman hazırdılar ve onların istekleri doğrultusunda ürünlerinde gerekli değişiklikleri yapıp müşterilerini elde tutmayı başarmaktaydılar. Müşteri memnuniyeti, o zamanlar günlük bir olaydı ve zanaatkarlar tarafından her gün ölçülebilmekteydi (Vavra, 1999). Sonra kitlesel dağıtım dönemi geldi ve ürün ve hizmetlerin çeşitli yerlere dağıtılması için kanallar oluşturuldu. Bir çok bakımdan olağanüstü verim sağlayan bir süreç olan kitlesel dağıtım sistemi, üreticilerle tüketicileri birbirinden uzaklaştırdı. Ürün ve hizmetlerin dağıtımı, bunların üreticiden tüketiciye aktarılmasını kendisine iş edinmiş aracı kurumlarca yürütülmekteydi. Bu durum karşısında üreticilerin doğal tepkisi, müşteri memnuniyeti konusunda yeni ortaya çıkan bu araçlara güvenerek müşteri hizmetlerine ilişkin sorumluluklarını onlara devretmek ya da bu sorumluluktan tamamen vazgeçmektir. Bu yalnızca mantıklı değil,

aynı zamanda ekonomik açıdan da doğru bir tepkiydi. Sonuçta bu araçlar ürün ve hizmetlerin satışından kar sağlıyorlardı ve satış sonrası hizmet vermekten kaçınmamaktaydılar.

Müşteri memnuniyeti konusundaki sorumluluğun başkalarına devredilmesi iki bakımdan iyi bir fikir değildi. Birincisi, müşterilerle doğrudan iletişimi tümüyle ortadan kaldırıyordu. İkincisi ise, müşteriler üreticinin kararlarında göz önüne alınmamaya başladılar. Araçlar sipariş vermeye devam ettikçe, müşteriler de satın almaya devam ediyor demektir. Müşterilerin satın almaya devam etmesi her şeyin yolunda olduğunu göstermekteydi (Vavra, 1999). 1980'ler ve 1990'ların başlarında, tüm dünyada, "müşterileri memnun etmek" kaygı duyulan en önemli konu haline gelmişti (Reis, Pena, Lopes, 2003). Yeni ekonomide ürün kadar bilgi de önemli bir hale gelmiştir. Ürünler için global standartlar oluşturulması ve hızlı ulaşım yollarının geliştirilmesiyle işletmeler için rekabet ortamı kızışmıştır. Müşteri için daha iyi donanım ve hizmet sunma olanakları ortaya çıkmıştır. Yenilikler ve hizmet bileşenleri çoğaldıkça, müşteri, işletmenin performans denkleminin daha çok bir değişkeni haline gelmiştir. Tüm bunlara paralel olarak, müşteri ilişkilerinin de değeri artmıştır (Kennedy ve Schneider, 2000). Bu nedenlerden dolayı da müşteri memnuniyeti ölçüm çabaları her geçen gün artmaktadır.

İlk çalışmalarda memnuniyet kavramı, müşterinin ürünün/hizmetin performansı karşısında düşüncelerine bağlı bir olgu olarak tanımlanmaktaydı. Daha sonraki çalışmalarda müşteri memnuniyeti, ürünün/hizmetin performansını bazı standartlar kümesine bağlayan müşteri anlayışı fonksiyonu olarak görülmüştür (Methlie, Nysveen, 1999).

Müşterilerin beklentileri, rekabetin arttığı günümüzde özellikle düşük fiyat, iyi kalite ve çeşitlilik ile pazara giren Japon malları karşısında daha da artmıştır. Son zamanlarda yapılan ölçümlerde; daha bilinçli, ne istediklerini daha iyi bilir bir duruma gelen müşteriler, kendilerine saygı duyulmadığını ve kötü davranışlara mazur kaldıklarını düşündüklerini rahatça gösterebilmektedirler (Reis, Pena, Lopes, 2003).

İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için müşterinin ne istediğini, sonuçta ne aldığını ve ikisi arasındaki farkın büyüklüğünü belirlemesi gerekmektedir (Chambers, 2002). Bir araştırma için cevaplandırılması zor olan soru müşterilerin ne düşündüğüdür (Baugie, Pieters, Zeelenberg, 2003). Müşterilerin ne düşündüğünü sormak olumlu sonuçlar vermektedir.

Temel bir müşteri memnuniyeti araştırması işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli birçok bilgiyi içermelidir. İşin iyi yapılan kısmı ve daha ilerlemesi gereken alanları tespit edilebilmektedir (Chambers, 2002).

2. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ÖLÇÜLMESİNİN NEDENLERİ

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

1. Ürün veya hizmetlerin üretim süreci ile ilgili kısa bir araştırma yapıldığında, hemen hemen benzer adımlardan oluşan bir akış diyagramı ile karşılaşılmaktadır. Bu diyagram, kabaca ihtiyacın saptanması ya da oluşması ile başlayarak, tasarım, deneme periyodu, ince ayarlar ve kullanıcıya/müşteriye sunumdan oluşmaktadır. Bunların hemen ardından tüm sıralandırmalarda en son adım olarak geri besleme bulunmaktadır (Gedik, 2005). Geri besleme, tüm analizler yapıldıktan sonra analiz bulgularının gerekli bölümlere iletilmesi ve bu bulgular doğrultusunda değişikliklerin yapılarak, tüm işlemlerin baştan yürütülmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Burada sözü geçen analizler, müşteri memnuniyetinin ölçülmesinin bir parçasıdır. Analizler sonucu elde edilen bilgiler geri besleme ile kullanılmaktadır.

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

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

- *Vaatlerden kaynaklanan hatalar*

Bu hata çoğunlukla işletmenin pazarlama çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Yeni müşteriler kazanmak için müşterinin ilgisini çekecek pek çok şey söylenmekte ve vaatlerde bulunmaktadır. Bu durum, yeri doldurulamaz boşlukların oluşmasına ve müşterilerin yanlış beklentiler içine girmesine neden olmaktadır. Sonuç olarak verilen hizmet ile vaat edilen hizmet arasında önemli farklılıklar oluşmaktadır.

- *Müşterileri yanlış anlamadan kaynaklanan hatalar*

Yöneticiler müşterilerin beklentileri ve öncelikleri konusunda doğruluğu olmayan tahminlerde bulunmaktadır. Müşteri için neyin iyi olduğu bilinmediğinde ise hizmet kalitesi düşmekte ve müşteri kayıpları artmaktadır.

- *Süreç ve sistemden kaynaklanan hatalar*

Bir işletme, müşterilerini ne kadar iyi tanıyor olursa olsun sisteminde ya da süreçlerinde bazı eksiklikler varsa memnuniyetsizliği engelleyememektedir. Bir banka ele alınacak olursa, kuyrukta bekleme süresi arttıkça müşteriler diğer her şeyin mükemmel gitmesine karşın söylenmeye başlamaktadırlar. Bu durum yoğun saatlerde işleyen vevne sayısı artırılarak giderilmeye çalışılmaktadır.

- *Müşterilere karşı davranışlardan kaynaklanan hatalar*

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

- *Müşterilerin bakış açısından kaynaklanan hatalar*

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

3. Müşteri odaklı olmak, işletmenin tüm çalışanları ile birlikte her eylem ve kararında, sunulan ürün ve hizmetlerin, müşterilere haz verecek ve memnuniyet yaratacak şekilde planlanmasına çalışması ve sonuçta sürekli tercih edilen bir işletme olabilmesidir. Müşteri odaklı olmanın önemli bir göstergesi, müşteri memnuniyeti ve bunun ölçümüdür (Odabaşı, 2000).

4. Yeni müşteri kazanmanın maliyeti çok fazla olduğu için 1990'larda pek çok işletme bu gerçeği kabul etmiş ve var olan müşteriyi ellerinde tutmak istemiştirler. Araştırmalar, müşteriler için en çok sorun yaratan konuda en iyisini yapmak üzerine yoğunlaşmaktadır. Müşteri memnuniyetini ölçmenin temel nedeni, müşterilerle ilgili doğru bilgileri toplayarak yönetimin doğru kararlar vermesine ve iyileştirmelere gitmesine yardımcı olmaktır. Ayrıca, müşterilerin hayatları boyunca değer verdikleri şeylerin belirlenmesi, müşterilerin nasıl elde tutulacakları ve karlılıkla ilgili işletmeye önemli bilgiler sağlanmaktadır. Doğru olarak ölçülmeyen müşteri memnuniyeti sonuçları, yanlış kararların alınmasına neden olmaktadır. Müşteri için en iyisinin yapılması, işletmeye her zaman artı kazanç olarak dönecektir. İşletmelerin müşterileri için ellerinden geleni yapmalarının nedeni karlılıktır (Hill, 1996).

3. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇME TEKNİKLERİ

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

3.1. Fokus Grup Görüşmeleri

Son yıllarda oldukça geniş uygulama alanı bulan bir teknik olarak görülmektedir. Özellikle, müşteri ilişkilerinde sayısal olmayan bazı veriler elde edilmesinde etkin bir araçtır. Belirli ve kalıplara oturtulmamış, doğal bir toplantı biçiminde yürütülen, seçilmiş az sayıda müşterinin serbestçe birbirleriyle etkileşimde bulunabildikleri bir görüşme biçimidir. Ana amaç, müşteri ilişkileri konusunda

müşterilerin görüş ve önerilerini belirlemektir. Genellikle en az üç küçük gruptan oluşur ve her grup benzer özelliklerdeki insanları içerir. Grupların büyüklüğü 8-12 kişi arasındadır. Grup toplantıları önceden belirlenmiş tarihlerde yapılır ve 1-3 saat sürer. Toplantı “moderator” denilen bir yönetici tarafından yürütülür. Görüşmeler ses ve görüntü bantlarına, notlara kaydedilebildiği gibi gerekirse tek taraftan görülebilen aynalarda kullanılabilir. Grup toplantılarının belirli sayıdan sonra verimli olmadığı bilinen bir gerçektir. Dört toplantı en fazla yapılması önerilen sayı olarak görülebilir (Odabaşı, 2000).

3.2. Danışma Panelleri

Panel belirli zaman aralığında araştırmacıya bilgi vermeyi kabul etmiş kişilerden oluşur. Tüketici danışma panelleri de tekrarlanan toplantılar yapılan küçük müşteri gruplarıdır. Panellerin genellikle iki türü vardır:

1. Sürekli panel
2. Süreksiz panel

Sürekli panellerde, üyeler düzenli biçimlerde belirlenmiş konuları rapor ederler. En önemli avantajı sürekli bilgi elde edebilme olanağı yaratmasıdır (Odabaşı, 2000). Süreksiz paneller ise belirlenen konular bir-iki defalığına aktarılmakta ve belirli bir düzene sahip olmamaktadır.

3.3. Kritik Olay Tekniği

Yaşanan gerçeğin kalitesini ölçme ve bunun müşteri ilişkileri yönetimindeki önemini belirleme söz konusu olduğunda, “kritik olay tekniği” kullanılır. Kritik olay tekniği, müşterilerin ya da çalışanların kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranışlarının değerlendirilmesini içermektedir (Odabaşı, 2000). Bu teknik müşteri deneyimlerini analiz etmede ve müşteri memnuniyetini belirlemedeki temel faktör olan gerçeklik anını tanımlamada önemli bir araç niteliğindedir (MacStravic, 2004). Gerçeklik anı, olayın yaşandığı andır. Tekniğin genel yapısı, insan

davranışının, gözlemlerinin toplanmasında kullanılan bir grup süreci içeren bir sınıflandırma yöntemidir. İncelenen spesifik duruma bağlı olarak değişebilen ilkeler seti olup veri toplamada katı kurallara bağlı olmayan çalışma biçimidir. Süreç şu aşamalardan geçer:

1. Olayların ve davranışların açık tanımlamaları “olaylar” olarak belirlenir.
2. Kritik olaylar, faaliyetin genel amacından önemli biçimde ayrılan ya da ona katkıda bulunanlar olarak tanımlanır.
3. Uygun bir müşteri, çalışanlar ya da yöneticiler grubundan veriler toplanır ve olaylar kategoriler biçiminde gruplandırılır. Tamamen sübjektif bir karar olup, en iyi kategori seti değildir, belirli bir durumda anlamlı bir set vardır.

Müşteriler, kendilerini tatmin eden ve etmeyen durumları yaşadıkları olaylar çerçevesinde anlatıp raporlarlar. Özellikle, çalışanların performanslarının davranışsal boyutlarının değerlendirilmesinde önemli katkıda bulunabilecek bir teknik olarak rahatlıkla uygulanabilmektedir (Odabaşı, 2000).

3.4. Kıyaslama Tekniği

Ölçme konusunda önemli bir boyut, kuruluşun ve faaliyetlerinin başkalarınınkiyle karşılaştırılmalarıdır. Kıyaslama uygulaması, yöneticilere kendi performanslarının diğerlerininkinden hangi yönlerden farklılaştığını görmelerini sağlar. Ancak bu kopyalama ya da aynen alma anlamına gelmemektedir. En basit tanımıyla kıyaslama, şirketler arasındaki belli bir işletme fonksiyonu ya da uygulamanın karşılaştırılmasıdır. Bu tanım gereği kıyaslama şu şekilde açıklanabilir:

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

Kıyaslama öncelikle bir liderlik sorumluluğudur. İleriyi görebilen liderler gerek işletme içinde gerekse dışında, en iyi uygulamaları aramanın toplam kalite yönetiminin temel boyutu olduğunu bilirler (Odabaşı, 2000).

3.5. Müşteri İlişkilerine Yönelik Anketlerin Uygulanması Tekniği

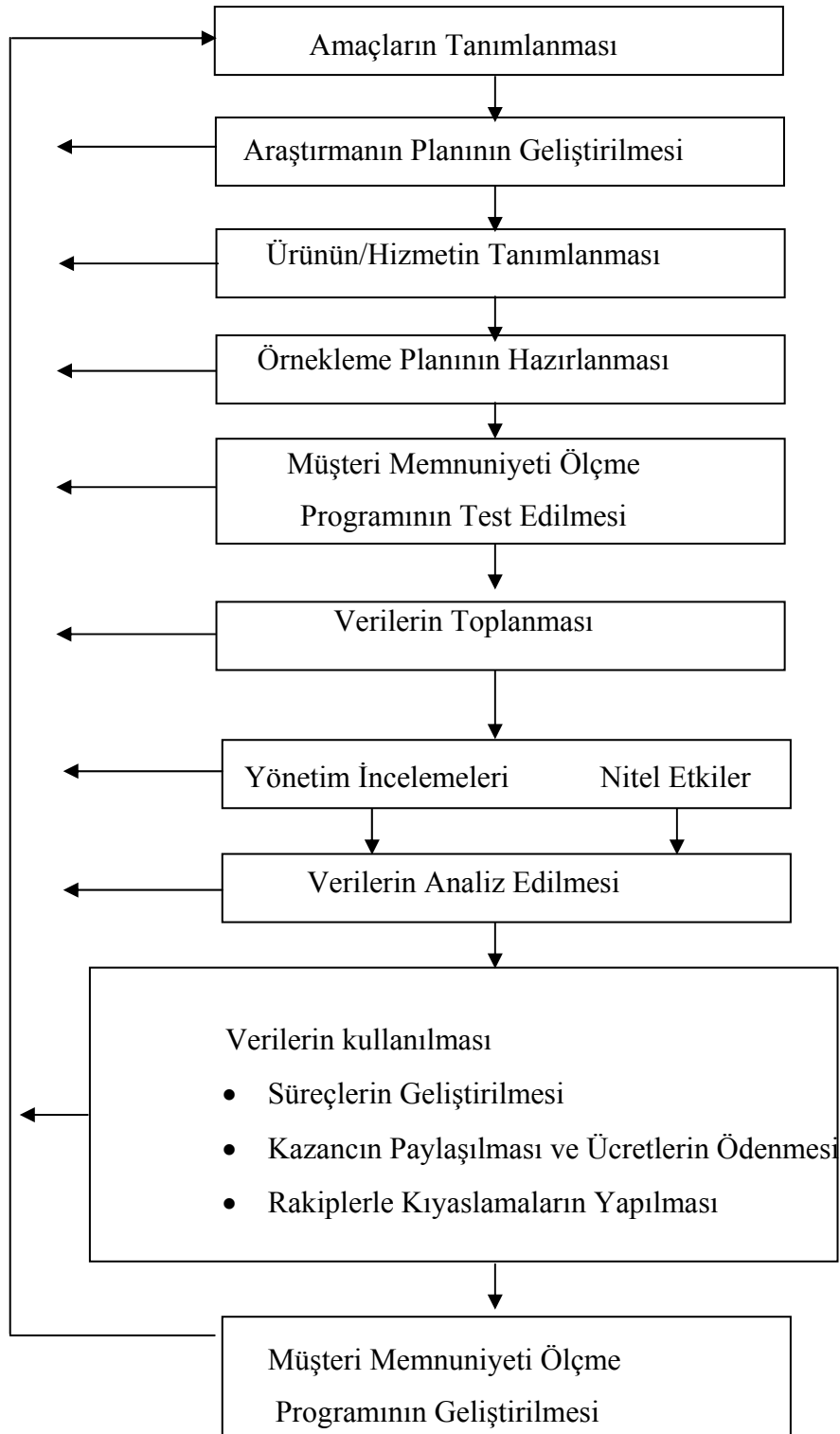
Müşteri ilişkilerinin memnuniyet boyutunun ölçülmesi, yönetimin özenle üzerinde durduğu bir konudur. Bu konuda, sürekli gelişmeyi sağlamak için “Müşteri Memnuniyeti Ölçümü” programı geliştirilmiştir. Anket böyle bir programın temel taşı oluşturulmaktadır. Müşteri ilişkileri anketinin uygulanmaya başlanmasından önce, açık olarak belirlenmiş bir amacın olması zorunludur. Çok geniş, açık olmayan ve gerçek dışı açıklamalara yönelme sık görülen durumlardandır; ancak, herkes tarafından anlaşılabilir, ölçülebilir bir amacın belirlenmesi sonucunda araştırma sürecine odaklanma, başarı unsurlarından biri olarak önümüze çıkmaktadır. Araştırma tasarlanırken , hangi özelliklerin inceleneceği, hangi veri toplama sürecinin kullanılacağı, kimden/kimlerden bilgi alınacağı ve verilerin nasıl analiz edilip kullanılacağı belirlenir (Odabaşı, 2000). Belirlenen yöntemlere göre anket uygulanır ve analizleri yapılarak sonuçlar iyileştirme ve geliştirmeler yapılarak kullanılır.

4. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇME PROGRAMI

Bir işletmenin yürüteceği pazarlama araştırmalarının en önemlilerinden biri de “Müşteri Memnuniyeti Ölçme Programı”dır. Ancak, bu programların %80’i hiçbir işe yaramamaktadır (Naumann, 1995). Bunun sebebi yanlış nedenlerle uygulamaların yapılmasıdır. Bir çok işletme, diğer büyük işletmelerin bu uygulamayı gerçekleştirmesi sebebiyle müşteri memnuniyeti ölçme çalışmaları yapmaktadır. Bu işletmeler müşteri memnuniyeti ölçüm sonuçlarını kullanarak, işletmede ve ürünlerde iyileştirme ve gelişme yapabileceklerini bilmemektedirler. Daha iyi hizmetle daha çok müşteriye nasıl ulaşım, karlarını nasıl artıracabileceklerini, performanstaki yükselmeyi nasıl sağlayabileceklerini, memnuniyet oranını nasıl yükseltebileceklerini öğrenememektedirler. Bazı işletmeler bu sonuçları, hangi hizmetin daha önemli olduğunu, hangi hizmette eksiklikler olduğunu bulmak ve bunlarla ilgili çalışmalar

yapmak için kullanırken, diğerleri müşteri memnuniyeti ölçüm sonuçlarını sadece skorlar olarak görmekte ve bunların yüksek çıkmasını istemektedirler. Çünkü bu sonuçlar, işlerini nasıl iyi yaptıklarının kanıtıdır. Halbuki, müşteri memnuniyeti ölçümleri bir skorlar bütünü değil, iyileştirme ve geliştirme yöntemi haline gelmiştir (Forst, 2002).

Müşteri memnuniyetini ölçme programının ana hatları Şekil 3.1’de verilmiştir.



Şekil 3.1. Müşteri Memnuniyeti Ölçme Programının Oluşturulması ve Kullanılması

(Naumann, Earl and Kathleen Giel. **Customer Satisfaction Measurement and Management**. Cincinnati, Ohio: Thomson Executive Press, 14, 1995.)

4.1. Amaçların Tanımlanması

Müşteri memnuniyeti ölçme programlarının amacı, bütün müşterilere kaliteli ürün ve hizmet sunmaktır. Bu herkese aynı düzeyde hizmet etmek anlamına gelmemektedir. Bir bankanın, yüksek mevduata sahip müşterisine gösterdiği hizmeti, mütevazı bir hesaba sahip olan müşterilerine de göstermesi beklenmemeli, ancak her hizmet düzeyinde gereken kalitenin sağlanmasına çalışılmalıdır (Odabaşı, 2000). Müşteri memnuniyeti ölçümlerinin sonunda özel kampanyalar oluşturulmaktadır. Müşteri memnuniyeti ölçümü programının ilk adımında işletmenin, müşteri memnuniyeti ölçümü ile neleri amaçladığı belirlenmektedir. Programın, müşteri memnuniyetini ölçme, hizmetler hakkında yeterli bilgi sahibi olma, hizmetin gerektirdiklerini tanımlama gibi çeşitli amaçlarla kullanılabilmesi mümkündür (Chambers, 2002). Müşteri memnuniyeti ölçülürken aşağıdaki beş temel amaç dikkate alınmaktadır:

4.1.1. Müşteriye Yakın Olmak

Amaç müşterinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve önceliklerini anlamaktır. Bu sürece keşif adı verilmektedir. Görüşmeler ve fokus grup çalışmaları yapılarak müşteriler keşfedilmeye çalışılmaktadır (Naumann, Giel, 1995).

4.1.2. Sürekli Gelişmeyi Ölçmek

Amaç, toplam kalite yönetimi ile yapılan sürekli iyileştirme çalışmalarının, müşterilerin değişen bakış açılarını etkileyip etkilemediğini belirlemektir. Örneklem çoğunlukla yeni müşterilerden oluşmaktadır. İyi birer bilgi kaynağı olan kaybedilmiş müşteriler de bu grupta yer almaktadır. Gerçekte bu müşteriler kaybedilmiş ya da çalınmış değildirler. Sadece iyi bir nedenden dolayı o işletmeyle ilişkilerini durdurmuş müşterilerdir (Naumann, Giel, 1995).

4.1.3. Müşterinin Yönlendirdiği Gelişmeyi Yakalamak

Amaç, müşteriye yeniliğin kaynağı ve gelişme çalışmalarında partner olarak kullanmaktır. Tüm müşteriler yenilik kaynağı olarak aynı derecede önemli değildirler. İşletme hangi müşterilerin yeniliğin kaynağı olduğunu belirlemelidir. Sonra bu kişiler örnekleme alınarak diğer kişilerin düşüncelerinin kesim noktasıymış gibi bilgi alınmaktadır. Bilgi alınırken anketler kullanılabilir ve ankette çoğunlukla açık uçlu sorulara yer verilmektedir.. Anketler elektronik posta, telefon ya da yüz yüze görüşme şeklinde uygulanabilmektedir (Naumann, Giel, 1995).

4.1.4. Rekabet İçin Zayıf ve Güçlü Yanları Ölçmek

Amaç, işletmenin hangi alanlarda diğerlerine göre güçlü yönlerinin ve hangi alanlarda stratejik zayıflıklarının olduğunu, karşılaştırma sonucunda veriler toplayarak belirlemektir. Rekabet üstünlüğü sağlanacak seçimler için müşterinin bakış açısı anlaşılmalı çalışılmaktadır. Bu madde üst yönetimi ilgilendirmektedir. Çünkü işletmenin tüm stratejilerinin başarısını incelemektedir. Fakat bu incelemeyi yapmak çok çaba gerektirir ve karmaşık bir araştırma düzenine sahiptir.

Bu araştırma için var olan müşteriler ve yeni müşteriler kullanılırsa sonuçlar doğru çıkmayabilmektedir. Genellikle memnun olan müşteriler bu grubu oluşturmaktadır. Bu nedenle potansiyel müşteriler de bu gruba dahil edilmelidir (Naumann, Giel, 1995).

4.1.5. Müşteri Memnuniyeti Ölçümlerinin Kullanılması

Amaç, müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti, finansal performans ya da ödüllendirme arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu madde diğerlerinden, müşteri memnuniyeti ölçüm verilerinin, çalışanların tutumları ya da ödüllendirme sistemiyle ilişkisinin araştırılması yönünden farklılık göstermektedir. Bazı araştırmalar müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmalar çalışan memnuniyetinin ürünlerin/hizmetlerin

kalitesini artırdığını da ortaya koymaktadır. Memnun çalışan, müşterilerin memnuniyeti artırmak için daha çok çaba göstermekte ve hizmet kalitesini artırmaktadır (Naumann, Giel, 1995).

4.2. Araştırma Planının Geliştirilmesi

Müşteri memnuniyetini ölçme programının başarılı olabilmesi için, işletmenin kültüründen çıkmış ve işletmenin her bir birimi tarafından destekleniyor olması gerekir. Bu durum, işletmenin gelişmesi, uzun dönemli bir plan yapılması ve iyileştirmeler için çok önemlidir (Naumann, 1995). Müşteri memnuniyetini ölçme programı, müşterilerin düşüncelerini gelişme ve yenilik için düzenleyen resmi bir mekanizmadır. Müşterinin, işletmeyi, verilen hizmeti veya ürünü nasıl bulduğu çok önemlidir (Naumann, Giel, 1995).

Müşteri memnuniyetini ölçme programını planlamak zor olabilmektedir. Çünkü bilinmesi gereken birçok konu bulunmaktadır. İnsanların bizzat kullanacağı, kısa ve öz, tamamlanması kolay bir çalışma gerçekleştirmek gerekmektedir (Chambers, 2002).

4.3. Ürünün/Hizmetin Tanımlanması

Yapılacak olan analizlerin güvenilirliği ve verilerin doğru şekilde toplanması için ürünlerin/hizmetlerin tam olarak tanımlanması gerekmektedir. Hazırlanacak olan anketlerin amacına ulaşması bu tanımlamalara bağlıdır.

4.4. Örneklem Planının Hazırlanması

Hazırlanan anketler bu örnekleme birimlere uygulanacağı için seçilecek olan örneklemin anakütleyi iyi bir şekilde temsil ettiğinden ve yeterli örneklem büyüklüğünün alınıp alınmadığından emin olunması gerekmektedir. Aksi takdirde yapılan ölçümlerin sonuçları güvenilir olmamaktadır.

4.5. Müşteri Memnuniyetini Ölçme Programının Test Edilmesi

Amaçların belirlenmesi, araştırma planının oluşturulması, ürünlerin/hizmetlerin tanımlanması ve örnekleme planının hazırlanmasının ardından oluşturulan anketler, plot çalışma olması amacı ile küçük bir alt gruba uygulanır. Bu çalışma sonucunda, anketteki eksiklikler giderilir ve gereksiz sorular anketten çıkarılır.

4.6. Verilerin Toplanması

Müşteri memnuniyetini ölçme programının önemli bir parçası olan veri toplama, düşük değere sahip bir aktivite olmasına karşılık, bu verilerin nasıl toplanacağı, hangi verilerin toplanacağı her zaman başa çıkılamayan bir konudur. Müşteri memnuniyetini ölçme programının temelini bu veriler oluşturmaktadır (Forst, 2002). Araştırma, doğru sorular sorularak yapılmalıdır. Bunun yanı sıra işletmeler müşterilerinin cevaplarını nasıl yorumlayacaklarını da bilmelidirler.

İşletmeler yenilikler çerçevesinde bir strateji oluşturmalı ve bu yeniliklerin müşteri için ne ifade ettiğini bilmelidirler. Bunu bilmeden veri toplamak, ölçümler yapmak ve sonuçlara bakarak çalışanları ödüllendirmek yanlış olacaktır.

4.7. Yönetim İncelemelerinin Yapılması ve Nitel Etkilerin Belirlenmesi

İyi bir müşteri memnuniyetini ölçme programı, müşteri beklentileri, performans ve önemin algılanması ile ilgili deneyimsel veriler üretmektedir. Ayrıca böyle bir program kalitatif (nitel) fikirleri ve verileri de yakalar ki, bu veriler geleneksel pazar araştırmaları sonuçlarında hiç gösterilmemektedir. Program müşteriye, işletmenin öğrenen, karar veren süreçlerinin yaşayan, nefes alan bir parçası yapmaktadır. Süreçler, ürün/hizmet ve bazı durumlarda idari yenilikler için fikirler yakalamaktadır.

4.8. Verilerin Analiz Edilmesi

Müşteri memnuniyeti ölçme programının hedeflerinden biri, gelişme için uygun zamanın belirlenmesidir. Anketler toplanıp veriler kaydedildikten sonra bulunan sonuçlar analiz edilir. Elde edilen bulgular takım liderleri, müşteri hizmet temsilcileri ve diğer anahtar kişilerle tartışılır ve yorumlanır (Chambers, 2002).

4.9. Verilerin Kullanılması

Müşterinin düşündükleri ile ilgili verileri elde etme, analiz etme ve kullanma, örgütsel öğrenme süreci için önemli bir mekanizmadır (Naumann, Giel, 1995). Çalışanlar ölçümler sonucunda elde edilen bulgulara güvenmedikleri takdirde, ölçüm programı ve işletmede yapılan değişiklikler başarılı olmamaktadır. Bu nedenle çalışanlar bulguların geçerli ve doğru olduğuna güvenmelidirler (Kiska, 2004).

Müşterilerin beklentilerinin karşılanması ya da daha fazlasının yaratılması bir işletme için son derece önemlidir. Bu program beklentilerin neler olduğuna karar vermenin en iyi yoludur. Program olmadığı takdirde beklentilerle ilgili tahminlerde bulunmak gerekir. Tahmin, karar vermek için iyi bir yöntem değildir.

Müşteri memnuniyetini ölçme programı sadece “Değeri artırmak için ne yapılabilir?” sorusunu cevaplamamakta, aynı zamanda süreçlerin nasıl geliştirileceğine karar vermeye de yardımcı olmaktadır. Yapılan ölçümlerle, her bir sürecin içindeki olumsuzluklar ve bunların giderilmesi için ne gibi değişiklikler ve iyileştirmeler yapılabileceği belirlenmektedir. Bu da nitel ve nicel bilgilerin her ikisinin de iyice tanımlanmasını ve bir çok yönde kullanılmasını gerektirmektedir. Elde edilen bilgiler, her bir süreçte uzman kişilerce yorumlanarak, çözümler yapılmalıdır. Her bir bilgi, işletmenin departmanlarının birbiriyle bağlantılı olması gibi birbiri ile bağlantılıdır. Bu nedenle, elde edilen bilgiler bir çok yönden kullanılabilirler.

Müşterinin bakış açısı müşteri memnuniyetini ölçme programı için önemlidir. Bir süreç geliştirilmeden önce müşterilerin ilgili süreçte üretilenlerle ilgili neler

düşündükleri, neler istedikleri hesaba katılmalıdır. Müşteri memnuniyetini ölçme programı rakipler hakkında bilgi toplanmasını da sağlamaktadır. Bir ürün üzerine yapılan ölçümler aynı zamanda müşterilerin rakip işletmeler ve ürünleri/hizmetleri hakkında ne düşündükleri ile de ilgilidir. Elde edilen bilgilerin ışığında işletme kendisini geliştirebilmekte, kıyaslama yapabilmekte, zayıf ve güçlü yönlerini belirleyebilmektedir.

Araştırmalar müşteri memnuniyeti, müşteri kazanma, çalışan memnuniyeti ve karlılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. En çok kazanan işletmelere bakıldığında, bu işletmelerin, müşteri memnuniyeti en yüksek olan işletmeler olduğu görülmektedir. Müşteriyi elde tutmak ve sadakatini sağlamak, işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek unsurlardır. İşletme müşteriler tarafından başka müşterilere tavsiye edilmektedir. Bu da yeni müşteriler kazanmanın en etkili yoludur (Naumann, Giel, 1995).

4.10. Müşteri Memnuniyetini Ölçme Programının Geliştirilmesi

Müşteri memnuniyetini ölçme programını oluşturmak, geliştirmek ve ardışık olarak tekrarlanan bir süreç haline getirmek gerekmektedir. Sadece bir defaya uygulanan bir program *o günün şartlarında*, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını, rakipler hakkında bilgiyi ve ürün/hizmet ile ilgili müşterilerin düşüncelerini ölçecektir. Sürekli değişen teknoloji, sürekli gelişme anlamına gelmektedir. Bu nedenle, oluşturulan müşteri memnuniyeti ölçme programı da belirli sıklıklarla tekrarlanmalıdır. Her tekrarlanışında müşteri memnuniyetini ölçme programı daha da iyi sonuçlar vermektedir. Fakat müşterilerin karakterleri, işletmenin ürünleri/hizmetleri, yoğun rekabet ortamı ve müşterilerin beklentilerindeki sürekli değişme, müşteri memnuniyetini ölçme programında da değişikliklerin olmasına yol açacaktır (Naumann, Giel, 1995). Bu durumda, programdaki eksiklikler ve değişen şartlar her defasında belirlenerek, gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Müşteri tatmininin ölçüm programı geliştirilirken her işletmenin kendi koşullarına (rekabet, müşteri, pazar yapısı) göre hareket etmesi zorunluluğu

unutulmamalıdır. Esasen, program etkileşimli ve dinamik bir süreçtir. Sürecin her aşamasında beklenmedik konular ortaya çıkabilmekte, böylece yeni bilgilere ya da verilere ihtiyaç doğabilmektedir (Odabaşı, 2000).

Sonuç olarak, araştırmanın en önemli kısmı araştırma sonuçlarının ve sağlanan gelişmelerin paylaşılmasıdır. Elde edilen bilgiler yazılıp dağıtılır, sonuçlar işletmenin web sitesinde yayınlanır ve bunlar, plan ve rapor belgelerine dahil edilir. Müşterilerin, işletmenin kendilerini dinlediğini, sağladıkları bilgilere önem verdiğini ve işletmeyi geliştirmek için bu bilgilerin kullanıldığını bilmeleri sağlanır (Chambers, 2002).

5. MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİ ÖLÇMEYE ÇALIŞIRKEN KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR

Bir ürün ya da hizmeti alan ve memnun olmayan müşteri şikayet etmektedir. Bu şikayetlerin kesin sayısı ve yüzdesi memnuniyetsizliğin derecesini göstermektedir. İşletmeler bu memnuniyetsizliği gidermek için ellerinden geleni yapmalıdırlar. Bir işletmenin en önemli başarısı şikayetleri sıfıra indirmektir. Sıfıra inen şikayetler memnuniyetsizliğin yok edildiğini göstermekte, ancak memnuniyetsizliğin yok edilmesi, memnuniyetin başarıldığı anlamına gelmemektedir. Memnuniyet daha fazla çabanın harcanmasını gerektirmektedir (Kondo, 2001).

Elemanların yeterli bilgiye sahip olmaması bir çok işletme için sorun yaratmaktadır. Elemanlar alacakları uygun eğitimler sonrasında;

- Müşterilerin beklentilerini aşıp, onlarda coşku yaratmaktadırlar.
- Müşteri davranışlarını analiz edebilmektedirler.
- Aktif dinleme, empati ve beden dilinin etkin kullanımı konusunda kendilerini geliştirmektedirler.
- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamaktadırlar.
- Şikayet ve itirazlarla daha etkin bir şekilde mücadele edebilmektedirler.
- Müşterilerinin ve kendilerinin davranışlarını nasıl değiştirebileceklerini öğrenmektedirler.

- Müşteri ilişkilerinde güveni sağlamanın yollarını öğrenmektedirler.
- Müşterilerin satın alma sinyallerini daha iyi değerlendirerek, satış sonrasında müşteri memnuniyetini başarılı bir şekilde gerçekleştirmektedirler.
- Seçenek yaratma, karar verme ve sorun çözme becerilerini geliştirmektedirler.

Tüm bu nedenlerden dolayı elemanlara verilecek eğitimlerin küçümsenmemesi ve işletmeye katacaklarının düşünülmesi gerekmektedir (<http://www.rcbadoor.com/musteri.htm>, Kasım 2004).

Müşteri memnuniyeti ölçülmeye çalışılırken karşılaşılabilecek problemlerden biri de, müşterinin tanınmadığının ve özelliklerinin bilinmediğinin anlaşılmasıdır. Memnuniyeti ölçmek için müşterilere ne gibi sorular sorulması gerektiği bu nedenle bilinmemektedir.

Memnuniyetsizliği ölçmeye çalışırken kullanılan anketler, aynı müşteriye farklı elemanlar tarafından birkaç kez uygulanabilmektedir. Görüşmeler de, aynı müşteriyle farklı kişilerce birkaç kez yapılabilmektedir. Müşterilerle görüşen elemanlar birbirinden haberdar olmayabilmektedir.

Departmanlar arası bilgi akışı olmayabilmektedir. Gerekli bir bilgi bir departmanda varken diğeri bundan haberdar olmayabilir. Bu durum, bilginin ulaşmadığı departmanın gelişmesini önleyebilmektedir.

Yapılan müşteri faaliyetleri takip edilemeyebilmektedir. Müşteri faaliyetlerinin takip edilememesi, yeterli elemanın olmaması, teknolojinin eksikliği gibi bir çok nedene bağlanabilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL BANKACILIK HİZMETLERİNDEN MEMNUNİYETİN ÖLÇÜLMESİ VE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

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.

Yukarıda belirtilen önemi nedeniyle bu çalışmada, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi sürecinde, banka müşterileri ile ilgili aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Bankacılık hizmetimizden müşteriler memnun mu?
- Müşterileri hangi etkenler mutlu yada mutsuz eder?
- Müşterilerin davranışlarını neler yönlendirir?
- İstekleri nelerdir?
- Müşteriyi sadık kılmak için ne yapmak gerekir?
- İşletmeler kendi sınıfında “en iyi” müşteri hizmetini nasıl verebilir?

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada önce X bankasının her bir müşterisinin demografik, sosyo-ekonomik özellikleri ile bankanın ürün ve hizmetlerinden memnuniyetine ilişkin

görüşleriyle ilgili betimsel bilgi üretilmiştir. Bu nedenle araştırmada kullanılan birinci model betimsel araştırma modelidir. Daha sonra müşterilerin demografik ve sosyo-ekonomik özellikleri ile memnuniyet tanımlayan değişkenler arasında ilişki olup olmadığı araştırıldığı için araştırmada kullanılan ikinci model ilişki araştırma modelidir.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

X bankasının Eskişehir şubesinde, 25 Şubat 2005 tarihi itibarıyla, şubenin kayıtlarında en az bir yıl bireysel müşteri kaydı olan bütün bireylerin oluşturduğu topluluk araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Tanımlanan evren sonlu bir evrendir ancak evrenin hacmi hakkında bir bilgi edinilememiştir.

Örnekleme oluşturmak için, banka tarafından anket uygulaması yapmamıza izin verilen iki haftanın iş günlerinde 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. Örnekleme hacmi 81 müşteridir. Oluşturulan örnekleme rassal bir örneklemdir.

2.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Tanımlanması ve Verilerin Derlenmesi

Ek'te verilen anket formunda görüldüğü gibi 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.

Veriler birinci elden derlenmiştir. Veriler toplanırken, bireysel müşteri kaydı bulunan müşterilere, bankadaki işlemleri tamamlandıktan sonra anket formu doldurması için hazırlanan masaya gelmeleri için davet yapılmıştır. Davetin amacı kendilerine sözlü

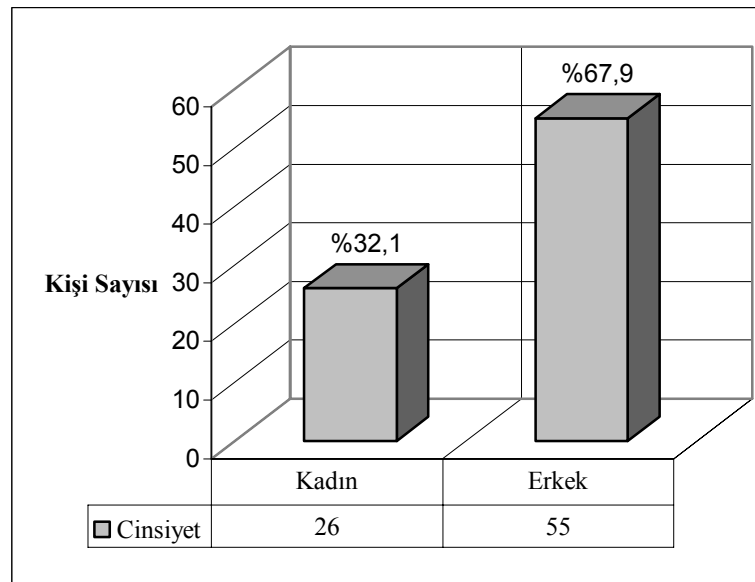
olarak açıklanmış ve ikramda bulunulmuştur. Anket formunu doldurmayı kabul eden müşterilerden veriler toplanmıştır.

3. ÇÖZÜMLEME SONUÇLARI

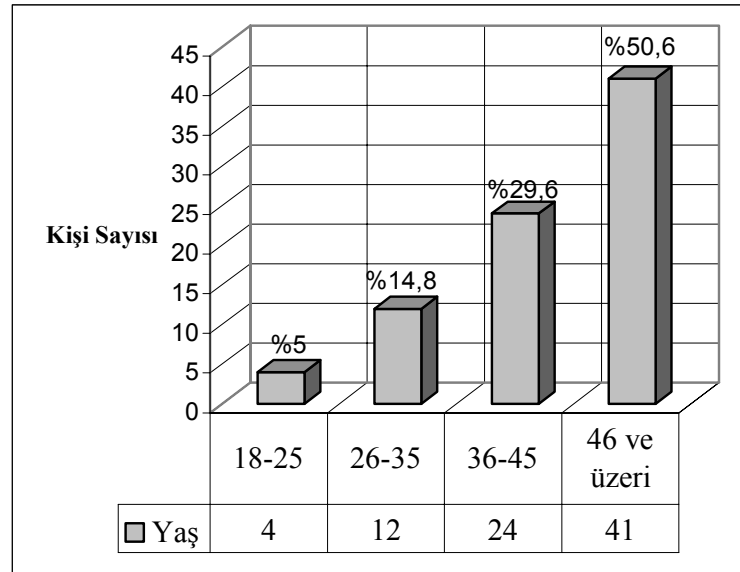
3.1. Betimsel Çözümleme Sonuçları

X bankasının Eskişehir şubesindeki bireysel bankacılık müşterilerinin memnuniyetlerini ölçmek amacıyla yapılan ankete 81 banka müşterisi katılmıştır. Elde edilen demografik bilgiler aşağıda verilmiştir:

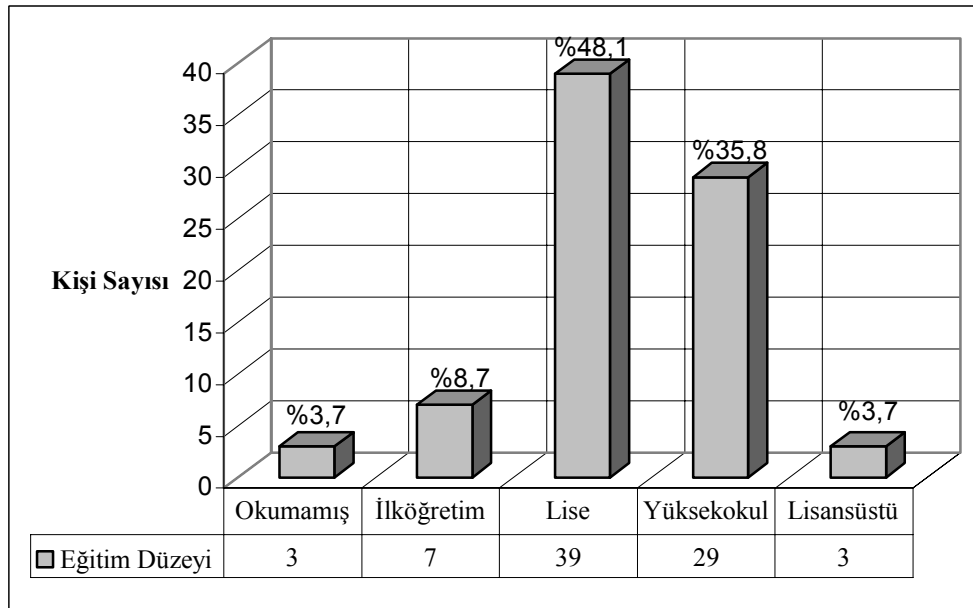
Demografik ve Sosyo-ekonomik Değişkenlere İlişkin Bilgiler: Şekil 4.1 incelendiğinde müşterilerin 55'inin (% 67,9) erkeklerden oluştuğu, 35 yaşın insan ömrünün yarısı olduğu benimsenirse, müşterilerin 65'inin (%80,2) orta yaşın üzerinde olduğu söylenebilir. Bu durum Şekil 4.2'de gösterilmiştir. Şekil 4.3'te ise, bu müşterilerin öğretim düzeyi bakımından dağılımı gösterilmiştir. Şekil incelendiğinde, müşterilerin 39'unun lise öğretim düzeyine sahip olduğu, lise ve üzerinde öğretim düzeyine sahip olanların oranının % 87,7 (71 kişi) olduğu görülmektedir.



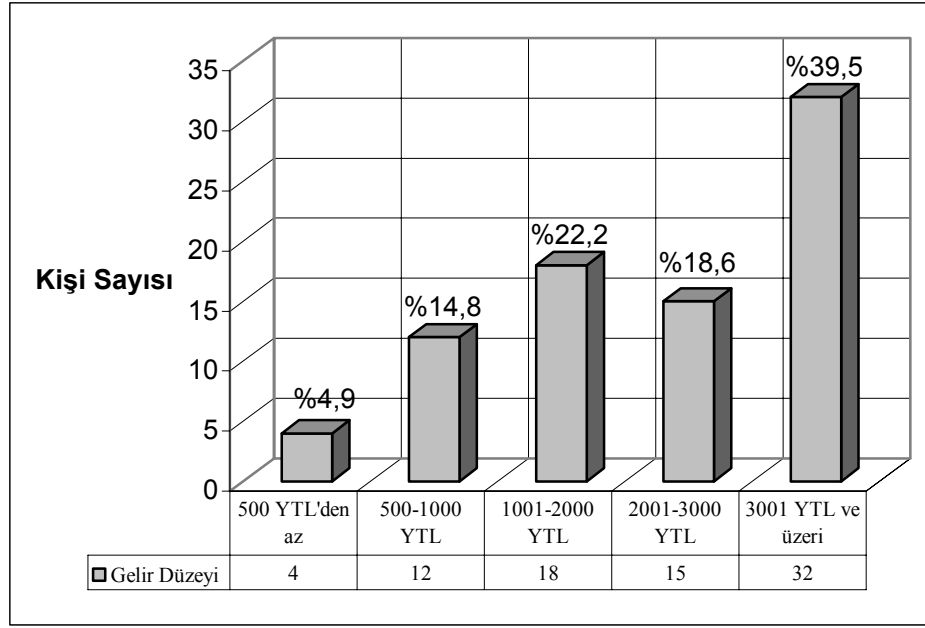
Şekil 4.1. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Cinsiyet Dağılımı



Şekil 4.2. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Yaş Dağılımı

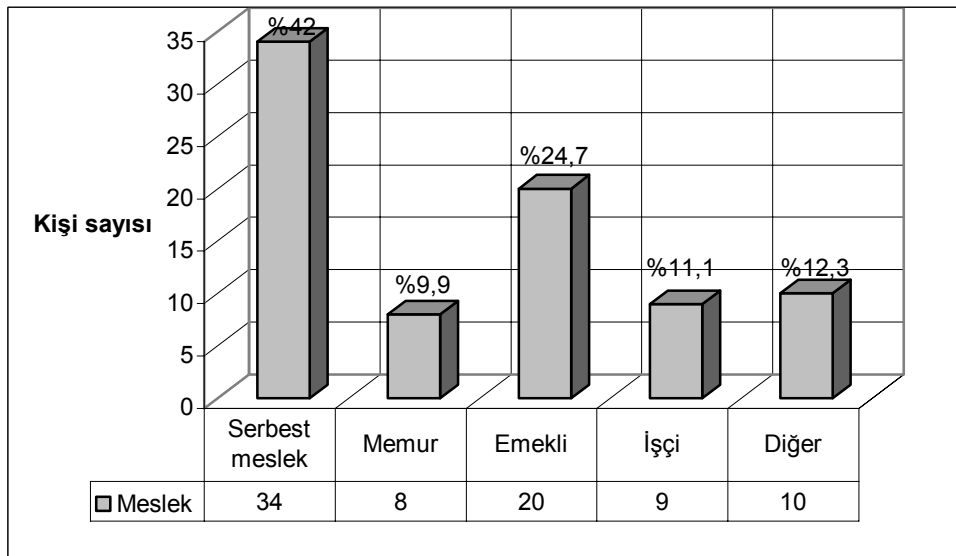


Şekil 4.3. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Öğrenim Düzeyi Dağılımı



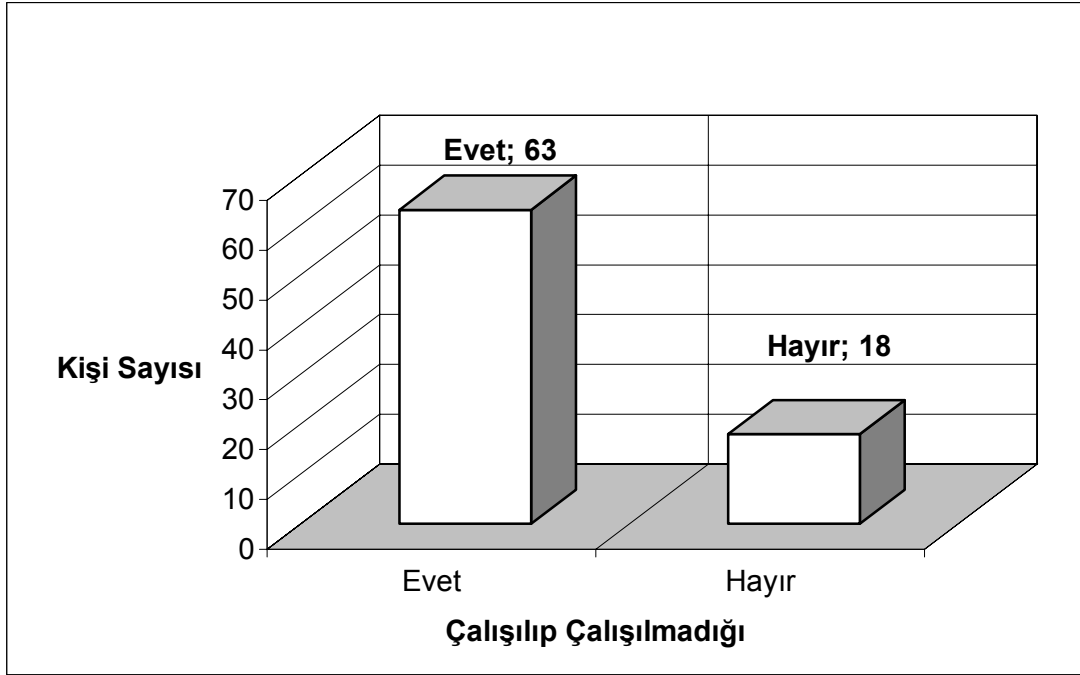
Şekil 4.4. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Gelir Düzeyi Dağılımı

Müşterilerin 47'sinin (% 58,1) ailelerinin aylık ortalama gelir düzeyinin 2000 YTL'den yüksek olduğu ve 54'ünün (% 66,7) serbest meslek sahibi ve emeklilerden oluştuğu, Şekil 4.4 ve 4.5'te görülmektedir.



Şekil 4.5. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Mesleklerine Göre Dağılımı

Müşterilerin diğer bankalarla çalışma durumuna ilişkin bilgiler: Ankete katılan ve bankanın bireysel bankacılık hizmetlerinden yararlanan müşterilerin 63'ünün (% 77,8) aynı zamanda başka bir banka ile de çalışmakta olduğu Şekil 4.6'ya bakıldığında görülmektedir.



Şekil 4.6. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Başka Bir Banka İle Çalışma Durumu

Müşterilerin çalıştığı diğer bankalara ilişkin bilgiler: Akbank, İş Bankası, Yapı Kredi Bankası ve Vakıflar Bankasının tercih edilen diğer bankalar arasında öncelikli olduğu Tablo 4.1'de görülmektedir. Bu tabloda adı geçen bankalar dışındaki diğer bankalar arasında ise Garanti Bankası ve HSBC öncelikli olarak tercih edilen bankalar olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.1. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Çalıştıkları Diğer Bankalar

	Akbank	Deniz Bank	Halk Bankası	İş Bankası	Koç Bank	Oyak Bank	Vakıflar Bankası	Yapı Kredi Bankası	Diğer Banka
Evet Çalışıyor	21	10	8	19	10	3	18	19	30
Hayır Çalışmıyor	60	71	73	62	71	78	63	62	51

Banka müşterilerinin en çok yaptıkları işlem türüne ilişkin bilgiler:

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 işlemde en aza doğru şöyle belirlenmiştir:

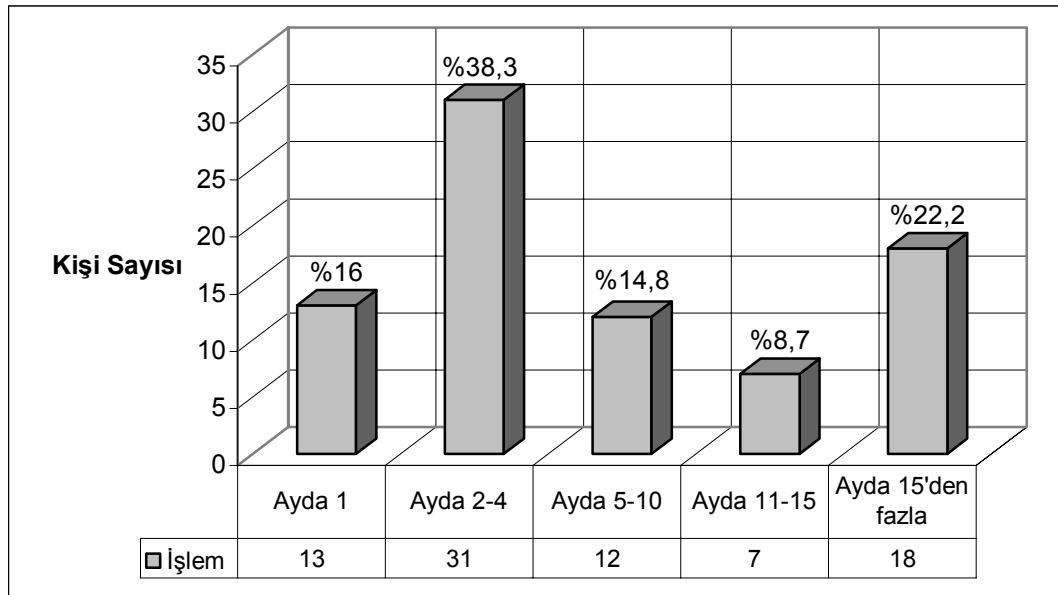
1. Yatırım işlemleri (Vadeli Mevduat, Repo, Fon, Hazine Bonosu v.s)
2. Kredi kartı hizmetleri
3. EFT, Havale
4. Şubeye gelerek fatura ödeme
5. Kredi işlemleri (Kredili Mevduat, Otomobil Kredisi, Ev Kredisi v.s)
6. Otomatik ödeme talimatı vererek fatura ödeme

7. Maaş alımı
8. Sigorta işlemleri (Kasko, Hayat Sigortası ...v.s)
9. Diğer (Çek, ... v.s.)

Müşterilerin banka ile çalışma süresine ilişkin bilgiler: Anketin uygulandığı bireysel bankacılık hizmetlerinden yararlanan müşterilerin % 43,2'si 3-5 yıldır, % 40,7'si ise 1-3 yıldır söz konusu banka ile çalışmaktadır.

Müşterilerin aylık ortalama işlem sayısına ilişkin bilgiler: Müşterilerin bankada bir ay içerisinde yaptıkları ortalama işlem sayısı öncelikle 2- 4 işlem ve sonrasında da 15'in üzerinde işlem olarak belirlenmiştir. Bu durum Şekil 4.7'de görülmektedir.

Müşterilerin bankayı yakınlarına tavsiye etme durumuna ilişkin bilgiler: Müşterilerin %76,5'inin söz konusu bankayı yakınlarına kesinlikle tavsiye ettikleri Tablo 4.2'de görülmektedir.



Şekil 4.7. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin İşlem Yapma Sayıları

Tablo 4.2. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Bankayı Tavsiye Etme Dağılımı

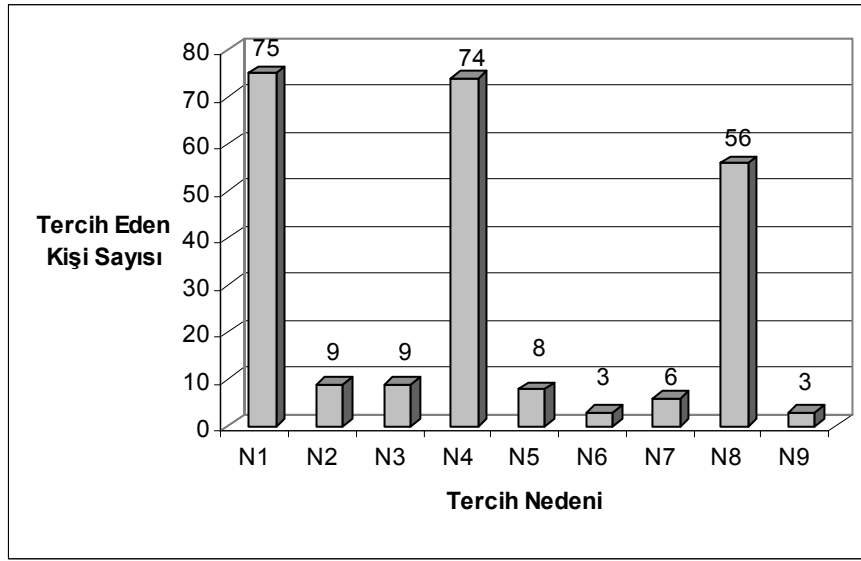
Tavsiye Etme Durumu	Frekans	%
Kesinlikle tavsiye ederim	62	76,5
Muhtemelen tavsiye ederim	9	11,1
Tavsiye edebilirim	8	9,9
Muhtemelen tavsiye etmem	1	1,2
Kesinlikle tavsiye etmem	1	1,2
Toplam	81	100,0

Müşterilerin X bankasını tercih etmelerindeki en önemli üç nedene ilişkin bilgiler:

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

- (N1) Güvenilir olması
- (N2) Fiziksel mekanın rahat ve ferah olması
- (N3) Kredi koşullarının uygun olması
- (N4) İlgi, karşılama ve saygının iyi olması
- (N5) Ulaşımın kolay olması
- (N6) Hizmet çeşitliliği
- (N7) Mevduata yüksek faiz uygulanması
- (N8) İşlemlerin çabuk sonuçlanması
- (N9) Diğer

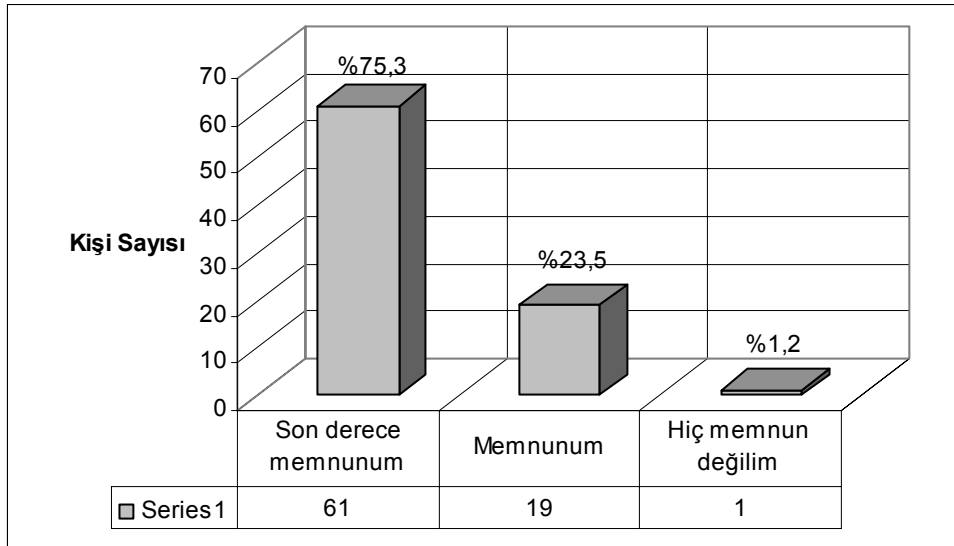
Sonuç olarak bankanın tercih edilmesindeki en önemli üç neden; güvenilir olması, ilgi, karşılama ve saygının iyi olması ve işlemlerin çabuk sonuçlanması olarak belirlenmiştir. Bu durum Şekil 4.8’de görülmektedir.



Şekil 4.8. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Bankayı Tercih Etme Nedenleri

Müşterilerin bankadan genel olarak memnuniyet düzeylerine ilişkin bilgiler:

Müşterilerin 61'i (% 75,3) X bankası ile çalışmaktan son derece memnundur. Bu durum Şekil 4.9'da görülmektedir.



Şekil 4.9. Bireysel Bankacılık Hizmetlerinden Yararlanan Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri

3.2. İlişki Araştırması Çözümlemesi Sonuçları

Burada; Müşterilerin X bankasının imajından, hizmet kalitesinden, personelinden ve şubesinden memnuniyetlerine ilişkin değişkenler ile yaş, cinsiyet, öğrenin 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 4.3'te verilmiştir. Araştırmada değişkenler arasında ilişki bulunmadığı yönündeki H_0 hipotezi, ilişki bulunduğu yönündeki H_1 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 4.3. Değişkenler Arasındaki Ki-Kare Bağımsızlık Testleri

	χ^2_h (Test İstatistiği)	Serbestlik Derecesi	χ^2_t (Ki-Kare Tablo Değeri)	İstatistiksel Karar
Yaş * Güvenilirlikten memnuniyet	5,418	3	7,82	H_0 Kabul
Yaş * Hizmetlere ulaşılabirlikten memnuniyet	13,468	6	12,59	H_0 Red
Yaş * Karşılama – ilgi – saygıdan memnuniyet	2,223	3	7,82	H_0 Kabul
Yaş * Gizlilikten memnuniyet	8,547	3	7,82	H_0 Red
Yaş * İşlemlerde sık hata yapılmamasından memnuniyet	10,673	3	7,82	H_0 Red
Yaş * Yapılan işlemin takip edilmesinden memnuniyet	6,523	3	7,82	H_0 Kabul
Yaş * Sorunların kısa sürede çözümlenmesinden memnuniyet	10,481	6	12,59	H_0 Kabul
Yaş * Hatırlanmadan memnuniyet	10,263	6	12,59	H_0 Kabul
Yaş * Yeni hizmetler sunulmasından memnuniyet	6,614	6	12,59	H_0 Kabul
Yaş * Verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstraların doğru olmasından memnuniyet	21,493	6	12,59	H_0 Red
Yaş * Sırada bekleme süresinin uzun olmamasından memnuniyet	3,343	3	7,82	H_0 Kabul
Yaş * İşlem yapma kolaylığından memnuniyet	3,326	3	7,82	H_0 Kabul
Yaş * İşlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet	0,309	3	7,82	H_0 Kabul

Yaş * Personelin bakımlı olmasından memnuniyet	0,795	3	7,82	H ₀ Kabul
Yaş * Personelin giyiminin düzgün olmasından memnuniyet	3,018	6	12,59	H ₀ Kabul
Yaş * Personelin sorunlarda çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesinden memnuniyet	1,882	3	7,82	H ₀ Kabul
Yaş * Personelin bilgi düzeyinden memnuniyet	4,093	3	7,82	H ₀ Kabul
Yaş * Personelin nazik ve kibar olmasından memnuniyet	14,847	3	7,82	H₀ Red
Yaş * Personelin sizde güven oluşturmamasından memnuniyet	8,796	3	7,82	H₀ Red
Yaş * Bankanın modern bir iç görüntüsünün olmasından memnuniyet	11,966	6	12,59	H ₀ Kabul
Yaş * Bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet	15,270	6	12,59	H₀ Red
Yaş * Yeterli sayıda vezne bulunmasından memnuniyet	7,343	6	12,59	H ₀ Kabul
Yaş * Veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet	14,981	3	7,82	H₀ Red
Yaş * Bekleme yerlerinin yeterli olmasından memnuniyet	3,226	6	12,59	H ₀ Kabul
Yaş * Şubenin yerinden memnuniyet	8,342	6	12,59	H ₀ Kabul
Yaş * Şubeye ulaşımdan memnuniyet	8,715	6	12,59	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Güvenilirlikten memnuniyet	3,514	1	3,84	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Hizmetlere ulaşılabilirlikten memnuniyet	0,983	2	5,99	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Karşılama – ilgi – saygıdan memnuniyet	0,453	1	3,84	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Gizlilikten memnuniyet	6,112	1	3,84	H₀ Red
Cinsiyet * İşlemlerde sık hata yapılmamasından memnuniyet	0,24	1	3,84	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Yapılan işlemin takip edilmesinden memnuniyet	0,256	1	3,84	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Sorunların kısa sürede çözümlenmesinden memnuniyet	0,914	2	5,99	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Hatırlanmadan memnuniyet	0,725	2	5,99	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Yeni hizmetler sunulmasından memnuniyet	0,310	2	5,99	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstraların doğru olmasından memnuniyet	2,512	2	5,99	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Sırada bekleme süresinin uzun olmamasından memnuniyet	1,131	1	3,84	H ₀ Kabul
Cinsiyet * İşlem yapma kolaylığından memnuniyet	0,327	1	3,84	H ₀ Kabul

Cinsiyet * İşlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet	1,985	1	3,84	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Personelin bakımlı olmasından memnuniyet	0,326	1	3,84	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Personelin giyiminin düzgün olmasından memnuniyet	0,639	2	5,99	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Personelin sorunlarda çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesinden memnuniyet	2,071	1	3,84	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Personelin bilgi düzeyinden memnuniyet	0,113	1	3,84	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Personelin nazik ve kibar olmasından memnuniyet	0,326	1	3,84	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Personelin sizde güven oluşturmamasından memnuniyet	1,036	1	3,84	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Bankanın modern bir iç görüntüsünün olmasından memnuniyet	0,526	2	5,99	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet ²	0,185	2	5,99	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Yeterli sayıda vezne bulunmasından memnuniyet	1,096	2	5,99	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet	0,001	1	3,84	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Bekleme yerlerinin yeterli olmasından memnuniyet	0,322	2	5,99	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Şubenin yerinden memnuniyet	1,139	2	5,99	H ₀ Kabul
Cinsiyet * Şubeye ulaşımdan memnuniyet	2,096	2	5,99	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Güvenilirlikten memnuniyet	1,250	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Hizmetlere ulaşılabilirlikten memnuniyet	6,109	8	15,51	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Karşılama – ilgi – saygıdan memnuniyet	2,064	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Gizlilikten memnuniyet	1,651	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * İşlemlerde sık hata yapılmamasından memnuniyet	1,652	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Yapılan işlemin takip edilmesinden memnuniyet	4,563	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Sorunların kısa sürede çözümlenmesinden memnuniyet	6,438	8	15,51	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Hatırlanmadan memnuniyet	13,797	8	15,51	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Yeni hizmetler sunulmasından memnuniyet	5,746	8	15,51	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstralara doğru olmasından memnuniyet	3,859	8	15,51	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Sırada bekleme süresinin uzun olmamasından memnuniyet	2,919	4	9,49	H ₀ Kabul

Öğrenim düzeyi * İşlem yapma kolaylığından memnuniyet	3,854	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * İşlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet	2,020	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Personelin bakımlı olmasından memnuniyet	7,384	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Personelin giyiminin düzgün olmasından memnuniyet	29,524	8	15,51	H₀ Red
Öğrenim düzeyi * Personelin sorunlarda çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesinden memnuniyet	1,373	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Personelin bilgi düzeyinden memnuniyet	4,673	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Personelin nazik ve kibar olmasından memnuniyet	2,700	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Personelin sizde güven oluşturmamasından memnuniyet	2,469	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Bankanın modern bir iç görüntüsünün olmasından memnuniyet	6,922	8	15,51	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet	4,090	8	15,51	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Yeterli sayıda vezne bulunmasından memnuniyet	7,146	8	15,51	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet	4,263	4	9,49	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Bekleme yerlerinin yeterli olmasından memnuniyet	8,934	8	15,51	H ₀ Kabul
Öğrenim düzeyi * Şubenin yerinden memnuniyet	20,989	8	15,51	H₀ Red
Öğrenim düzeyi * Şubeye ulaşımından memnuniyet	23,745	8	15,51	H₀ Red
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Güvenilirlikten memnuniyet	11,955	4	9,49	H₀ Red
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Hizmetlere ulaşılabilirlikten memnuniyet	2,045	8	15,51	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Karşılama – ilgi – saygıdan memnuniyet	9,000	4	9,49	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Gizlilikten memnuniyet	6,440	4	9,49	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * İşlemlerde sık hata yapılmamasından memnuniyet	5,559	4	9,49	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Yapılan işlemin takip edilmesinden memnuniyet	7,373	4	9,49	H ₀ Kabul

Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Sorunların kısa sürede çözümlemesinden memnuniyet	3,440	8	15,51	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Hatırlanmadan memnuniyet	7,513	8	15,51	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Yeni hizmetler sunulmasından memnuniyet	7,015	8	15,51	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstraların doğru olmasından memnuniyet	6,625	8	15,51	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Sırada bekleme süresinin uzun olmamasından memnuniyet	8,786	4	9,49	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * İşlem yapma kolaylığından memnuniyet	5,206	4	9,49	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * İşlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet	9,749	4	9,49	H₀ Red
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Personelin bakımlı olmasından memnuniyet	2,977	4	9,49	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Personelin giyiminin düzgün olmasından memnuniyet	3,838	8	15,51	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Personelin sorunlarda çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesinden memnuniyet	2,729	4	9,49	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Personelin bilgi düzeyinden memnuniyet	2,175	4	9,49	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Personelin nazik ve kibar olmasından memnuniyet	4,050	4	9,49	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Personelin sizde güven oluşturmasından memnuniyet	4,263	4	9,49	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Bankanın modern bir iç görüntüsünün olmasından memnuniyet	6,751	8	15,51	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet	5,910	8	15,51	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Yeterli sayıda vezne bulunmasından memnuniyet	12,584	8	15,51	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet	6,124	4	9,49	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Bekleme yerlerinin yeterli olmasından memnuniyet	12,110	8	15,51	H ₀ Kabul

Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Şubenin yerinden memnuniyet	7,236	8	15,51	H ₀ Kabul
Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi * Şubeye ulaşımdan memnuniyet	8,340	8	15,51	H ₀ Kabul
Meslek * Güvenilirlikten memnuniyet	9,686	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * Hizmetlere ulaşılabilirlikten memnuniyet	9,177	10	18,31	H ₀ Kabul
Meslek * Karşılama – ilgi – saygıdan memnuniyet	2,878	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * Gizlilikten memnuniyet	6,478	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * İşlemlerde sık hata yapılmamasından memnuniyet	4,703	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * Yapılan işlemin takip edilmesinden memnuniyet	3,976	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * Sorunların kısa sürede çözülmesinden memnuniyet	10,574	10	18,31	H ₀ Kabul
Meslek * Hatırlanmadan memnuniyet	8,620	10	18,31	H ₀ Kabul
Meslek * Yeni hizmetler sunulmasından memnuniyet	9,846	10	18,31	H ₀ Kabul
Meslek * Verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstraların doğru olmasından memnuniyet	12,056	10	18,31	H ₀ Kabul
Meslek * Sırada bekleme süresinin uzun olmamasından memnuniyet	2,391	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * İşlem yapma kolaylığından memnuniyet	3,724	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * İşlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet	1,024	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * Personelin bakımlı olmasından memnuniyet	3,619	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * Personelin giyiminin düzgün olmasından memnuniyet	6,484	10	18,31	H ₀ Kabul
Meslek * Personelin sorunlarda çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesinden memnuniyet	6,065	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * Personelin bilgi düzeyinden memnuniyet	0,845	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * Personelin nazik ve kibar olmasından memnuniyet	3,160	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * Personelin sizde güven oluşturmamasından memnuniyet	1,639	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * Bankanın modern bir iç görüntüsünün olmasından memnuniyet	14,429	10	18,31	H ₀ Kabul
Meslek * Bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet	19,440	10	18,31	H₀ Red
Meslek * Yeterli sayıda vezne bulunmasından memnuniyet	7,631	10	18,31	H ₀ Kabul
Meslek * Veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet	3,287	5	11,07	H ₀ Kabul
Meslek * Bekleme yerlerinin yeterli olmasından memnuniyet	13,758	10	18,31	H ₀ Kabul
Meslek * Şubenin yerinden memnuniyet	13,898	10	18,31	H ₀ Kabul

Meslek * Şubeye ulaşımdan memnuniyet	16,945	10	18,31	H ₀ Kabul
--------------------------------------	--------	----	-------	----------------------

Tablo 4.3 incelendiğinde, 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 oluşturmasından, 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 sadece bir değişkenle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu değişken aynı zamanda yaş değişkeniyle de ilişkili olan gizlilikten memnuniyettir. Müşterilerin yaşlarındaki ve cinsiyetlerindeki değişme, müşterilerin bankanın gizliliğinden memnuniyetlerini etkilemektedir.

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.

Müşterilerin genel olarak memnuniyet durumlarına ilişkin bilgiler:

Tablo 4.4. Memnuniyet Değişkenlerinin Ortalamaları

	1	2	3	\bar{X}_i
Güvenilirlikten memnuniyet	*			1,1975
Hizmetlere ulaşılabilirlikten memnuniyet	*			1,3827
Karşılama – ilgi – saygıdan memnuniyet	*			1,1111
Gizlilikten memnuniyet	*			1,1975
İşlemlerde sık hata yapılmamasından memnuniyet	*			1,2963
Yapılan işlemin takip edilmesinden memnuniyet	*			1,2346
Sorunların kısa sürede çözümlenmesinden memnuniyet	*			1,2469
Hatırlanmadan memnuniyet		*		2,0370
Yeni hizmetler sunulmasından memnuniyet		*		2,3704
Verilen dekont, hesap cüzdanı ve ekstraların doğru olmasından memnuniyet	*			1,1852
Sırada bekleme süresinin uzun olmamasından memnuniyet	*			1,1358
İşlem yapma kolaylığından memnuniyet	*			1,1235
İşlemlerin kısa sürede tamamlanmasından memnuniyet	*			1,1605
Personelin bakımlı olmasından memnuniyet	*			1,1481
Personelin giyiminin düzgün olmasından memnuniyet	*			1,1605
Personelin sorunlarda çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesinden memnuniyet	*			1,1481
Personelin bilgi düzeyinden memnuniyet	*			1,3333
Personelin nazik ve kibar olmasından memnuniyet	*			1,1481
Personelin sizde güven oluşturmamasından memnuniyet	*			1,2222
Bankanın modern bir iç görüntüsünün olmasından memnuniyet		*		2,2963
Bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından memnuniyet		*		2,3827
Yeterli sayıda vezne bulunmasından memnuniyet		*		1,7284
Veznelerin tamamının çalışıyor olmasından memnuniyet	*			1,2716
Bekleme yerlerinin yeterli olmasından memnuniyet		*		1,8148
Şubenin yerinden memnuniyet		*		1,7037
Şubeye ulaşımından memnuniyet		*		1,6667

Tablo 4.4’de, 1-Tamamen Memnun, 2-Memnun, 3-Hiç Memnun Değil şeklinde kullanılmıştır. Buna göre, bireysel müşterilerin bankadan ve hizmetlerinden genel olarak tamamen memnun oldukları sonucuna ulaşılabilir. Anket formunu dolduran 81 müşterinin memnuniyeti tanımlayan değişkenler için verdikleri cevapların ortalamaları alınmış ve bu ortalamalar yuvarlama yoluyla üç sınıftan birine atanmıştır.

SONUÇ

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 de bu hızlı gelişmelerden 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 bir X bankası belirlenmiş ve müşteri memnuniyetine ilişkin anketler uygulanmıştır. Müşterilerin verdikleri cevaplardan derlenen bilgiler değerlendirilerek bankanın iyileştirmeler yapabilmesi için sunulmuştur. Yapılan çalışmada, X bankasının Eskişehir şubesi için müşterilerin profilleri, bankanın imajı, hizmet kalitesi, personeli ve şubesi ile ilgili bazı hususlar belirlenmiş ve anket formları yardımıyla müşterilerin memnuniyetlerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Betimsel çözümlene sonucunda bankanın müşterilerinin profili için şunları söylemek mümkündür:

Müşterilerin çoğunluğunun,

- Erkeklerden oluştuğu (55 kişi –%67.9),
 - 35 yaş ve üzerinde olduğu (65 kişi - %80.2),
 - Lise ve üzeri öğrenim düzeyine sahip olduğu (71 kişi - %87.7),
 - Ailelerinin aylık ortalama gelir düzeyinin 2000 YTL'nin üzerinde olduğu (47 kişi - %58.1),
 - Serbest meslek sahibi ve emeklilerden oluştuğu (54 kişi - %66.7)
- belirlenmiştir.

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

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 X 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.

İlişki araştırması çözümlene 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 ekstrelerin doğru olmasından, personelin nazik olmasından, personelin müşteride güven oluşturmasından, bankanın modern bir dış görüntüsünün olmasından ve veznelere

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 değişme görülmektedir. Bunun nedeni olarak, finansal birikimlerin yaş ilerledikçe çoğalması ve buna bağlı olarak yapılan işlemlerin sayısının fazlalaşması sonucunda personelin müşteriye gösterdiği ilgi ve hizmet kalitesinin artması gösterilebilir.

Cinsiyet değişkeninin, sadece gizlilikten memnuniyet değişkeniyle ilişkili olduğu görülmüştür. 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 X bankasının genel olarak müşterilerinin memnuniyetine önem verdiği ve bunu sağladığı belirlenmiştir. Bireysel müşterilerin bankanın imajından ve personelinden tamamen 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.

EKLER

A. Anket Soruları

Sayın Müşteri;
Anadolu 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.

D. Pelin İLTER

Bireysel müşterilerin memnuniyetinin ölçülmesine yönelik anket formu

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

X bankası dışında başka herhangi bir banka ile çalışıyor musunuz?

Evet () Hayır ()

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

Akbank ()
Denizbank ()
Halk Bankası ()
İş Bankası ()
Koçbank ()
Oyak Bank ()
Vakıflar Bankası ()
Yapı Kredi Bankası ()
Diğer (belirtiniz) _____

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) _____

Ne kadar süredir X bankası ile çalışmaktasınız?

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

X bankasında aylık ortalama kaç işlem yapıyorsunuz?

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

X bankası ile çalışmayı yakınlarınıza ne ölçüde tavsiye edersiniz?

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

X bankası ile çalışmanızın en önemli üç nedeni nedir?

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

X bankası ile çalışmaktan ne derece memnunsunuz?

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

Bir bankanın imajını tanımlamada kullanılan kavramlar aşağıda verilmiştir. Bu kavramların her birini X bankası için değerlendiriniz.

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

X bankasının internet bankacılığı hizmetlerinden yararlanıyor musunuz?

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

X bankasının ATM'lerinde verilen bankacılık hizmetlerinden yararlanıyor musunuz?

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

X bankasının telefon bankacılığı hizmetlerinden yararlanıyor musunuz?

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

X bankasının şubelerinde verilen bankacılık hizmetlerinden yararlanıyor musunuz?

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

Bir bankanın hizmet kalitesini tanımlamada kullanılan bazı açıklamalar aşağıda verilmiştir. Bu açıklamaların her birini X bankası için değerlendiriniz.

	Tamamen memnunum	Memnunum	Hiç memnun değilim
İşlemlerinizi sık hata yapılmaması	()	()	()
Yapılan işlemin takip edilmesi	()	()	()
Sorunların kısa sürede çözülmesi	()	()	()
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	()	()	()

Bir bankanın personelini tanımlamada kullanılan bazı açıklamalar aşağıda verilmiştir. Bu açıklamaların her birini X bankası için değerlendiriniz.

	Tamamen memnunum	Memnunum	Hiç memnun değilim
Personelin bakımlı olması	()	()	()
Personelin giyiminin düzgün olması	()	()	()
Personelin sorunlarda, çözüm bulmak için samimi bir çaba göstermesi	()	()	()
Personelin bilgi düzeyi	()	()	()
Personelin nazik ve kibar olması	()	()	()
Personelin sizde güven oluşturması	()	()	()

Bir bankanın şubesini tanımlamada kullanılan bazı açıklamalar aşağıda verilmiştir. Bu açıklamaların her birini X bankası için değerlendiriniz.

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

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:

500 YTL'den az 2001 – 3000 YTL
501 – 1000 YTL 3001 YTL ve üzeri
1001 – 2000 YTL

Mesleğiniz:

İşletme Sahibi İşçi
Serbest Meslek Sahibi Diğer
Memur
Emekli
Öğrenci

KAYNAKÇA

Kitaplar

Anton, Jon. **Listening To The Voice Of The Customer**. New York: The Customer Service Group, 1997.

Bhote, Keki R. **Beyond Customer Satisfaction To Customer Loyalty**. New York: American Management Association, 1996.

Burnak, Nimetullah. **Toplam Kalite Yönetimi**. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Tekam Yayın No: TS-97-008-NB, 1997.

Doyle, Peter. **Değer Temelli Pazarlama**. İngilizceden çeviren: Gülfidan Barış. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., 2003.

Hill, Nigel. **Handbook of Customer Satisfaction Measurement**. Hampshire: Gower, 1996.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Sekizinci Basım. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım No: 68, 1998.

Kavrakoğlu, İbrahim. **Kalite Güvencesi ve ISO 9000 Rekabetçi Yönetim Dizisi**. No:1, İstanbul: 35-36, 1993.

_____. **Toplam Kalite Yönetimi**. Genişletilmiş Yeni Baskı, İstanbul: Kal. Der. Yay. No:2, 1994.

Naumann, Earl. **Creating Customer Value**. Cincinnati-Ohio: Thomson Executive Pres, 1995.

Naumann, Earl and Kathleen Giel. **Customer Satisfaction Measurement and Management**. Cincinnati, Ohio: Thomson Executive Press, 1995.

Odabaşı, Yavuz. **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık No: 236, 2000.

Öztürk, Ayşe S. **Hizmet Pazarlaması**. Dördüncü Baskı. İstanbul: Ekin Kitapevi, 2003.

Rona, Lale A. **Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramı**. İkinci Basım. İstanbul: Done, 1990.

Şahin, Mehmet. **Üretim Yönetimi ve Yapay Zeka**. Eskişehir: A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2002.

Tasca, Bob and Peter Coldwell. **You Will Be Satisfied**. New York: HarperBusiness, 1996.

Vavra, Terry G. **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**. İngilizceden çeviren: Günhan Günay. İstanbul: KalDer Yayınları No:28, 1999.

Ziller, Jacques. **Satıştan Sonra Servis**. İngilizceden çeviren: Taner Çelensü. İstanbul: İstanbul Reklam Yayınları, 1971.

Makaleler

Akın Acuner, Şebnem. Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü. Ankara: **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 655**, 2001.

Baumeister, Pam. Customer Satisfaction, Guaranteed. **American Spa**, 8, 11, ABI/INFORM Trade & Industry: 44, Nov 2004.

Bougie, Roger, Rik Pieters and Marcel Zeelenberg. Angry Customers Don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services. **Academy of Marketing Science Journal**, 31, 4, ABI/INFORM Global: 377, Fall 2003.

Chambers, Ray. Measuring Customer Satisfaction. **In-Plant Graphics**, 52, 10, ABI/INFORM Trade & Industry: 48, Oct 2002.

Chiou, Jyh-Shen, Cornelia Droge and Sangphet Hanvanich. Does Customer Knowledge Affect How Loyalty Is Formed? **Journal of Service Research: JSR**, 5, 2, ABI/INFORM Global: 113, Nov 2002.

Dursun, Hasan. "CRM Olmazsa Olmaz", **Activeline**. Sayı: 17, Ağustos 2001.

Eke, Selda. "CRN-Müşteri İlişkileri Yönetimi", **Activeline**. Temmuz-Ağustos 2004.

- Feiertag, Howard. You Never Get A Second Chance To Make A First Impression. **Hotel and Motel Management**, 219, 18, ABI/INFORM Global: 10, Oct 18 2004.
- Follett, Jennifer Hagendorf. Satisfaction Guatantee. **CRN**, 1119, ABI/INFORM Global: 12, Nov 1, 2004.
- Forst, Leland I. Measure Internal Customer Satisfaction. **Industrial Management**, 44, 6, ABI/INFORM Global: 12, Nov/Dec 2002.
- Karakaya, Aykut ve Osman Karamustafa. "Bankalarda Teknoloji Yoğun Finansal Ürünlerin Kullanılmasında Müşteri Özelliklerinin Rolü", **Activeline**. Eylül-Ekim 2004.
- Karakoç, Nihat ve N. Özge Bıyıklılar. İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının 'İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini' Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Pazarlama Dünyası**, Öneri. C.5.S.19: 1-11, Ocak 2003.
- Kepek, Koray. "Entegre Bir CRM Uygulamasına Kalitatif Bir Yaklaşım", **Activeline**. Sayı: 22, Ocak 2002.
- Kiska, John. Customer Satisfaction Pays Off. **HRMagazine**, 49, 2, ABI/INFORM Global: 87, Feb 2004.
- Kondo, Yoshio. Customer Satisfaction: How Can I Measure It? **Total Quality Management**, Vol. 12, No. 7&8: 867-872, 2001.
- MacStravic, Scott. Critical Impact Analysis of How Providers Affect Lives Builds Loyalty. **Health Care Strategic Management**, 22, 10, ABI/INFORM Global: 10, Oct 2004.
- Matzler, Kurt, Hans H. Hinterhuber, Franz Bailom and Elmar Sauerwein. How To Delight Your Customers. **Journal Of Product & Brand Management**, Vol. 5 No. 2: 6-18, 1996.
- McCull-Kennedy, Janet and Ursula Schneider. Measuring Customer Satisfaction: Why, What and How. **Total Quality Management**, Vol. 11, No. 7: 883-896, 2000.
- Methlie, Leif B. and Herbjørn Nysveen. Loyalty of On-line Bank Customers. **Journal of Information Technology**, 14: 375-386, 1999.

Michel, Stefan. Consequences of Perceived Acceptability of A Bank's Service Failures. **Journal of Financial Services Marketing** 8, 4, ABI/INFORM Global: 367, Jun 2004.

"Müşteri Kazanmak İçin Neler Yapmalı?", **Activeline**. Sayı: 12, Mart 2000.

Novitsky, Mary. 8 Simple Rules for Retaining Clients. **American Salon**, 127, 11, ABI/INFORM Trade & Industry: 64, Nov 2004.

Pothas, Anne-Marie, Andries G. De Wet and Johannes Marthinus De Wet. Customer Satisfaction: Keeping Tabs On The Issues That Matter. **Total Quality Management**, Vol.12, No.1: 83-94, 2001.

Reis, Dayr, Leticia Pena and Paulo A. Lopes. Customer Satisfaction: The Historical Perspective. **Management Decision**, 41, 1/2, ABI/INFORM Global: 195, 2003.

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

Tsiros, Michael, Vikas Mittal and William T. Ross, Jr. The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination. **Journal of Consumer Research**, 31, 2, ABI/INFORM Global: 476, Sep 2004.

Warm Up Your Outside ATMs. **Bank Marketing**, 25, 12, ABI/INFORM Global: 40, Dec 1993.

Westcott, Russ. Customers: A Love/Hate Relationship? **Quality Progress**, 35, 7, ABI/INFORM Global: 35, Jul 2002.

İnternet kaynakları

http://www.arastirmacilar.org/tr/ETKINLIKLER/Egitim_no8.htm, Kasım 2004.

<http://www.crmpro.com.tr/index.php?cmd=ViewNews&nid=92>, Kasım 2004.

<http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/CRM%20HAKKINDA.htm>, Kasım 2004.

http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm, Kasım 2004.

http://www.gazi.edu.tr/duyuru/hastane_hizmetleri.htm, Kasım 2004.

<http://www.ntvmsnbc.com/news/218417.asp?cp1=1>, Kasım 2004.

<http://www.rcbadoor.com/musteri.htm>, Kasım 2004.

<http://212.154.21.40/2001/10/30/tuketicimasasi.htm>, Kasım 2004.