



2687-5640

# PREMIUM E-JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Yıl / Year : 2021  
Cilt / Volume : 5  
Sayı / Issue : 12  
ss / pp : 81-91

<http://dx.doi.org/10.37242/pejoss.1092>  
*Araştırma Makalesi / Research Article*  
Makale Geliş / Received : 02.01.2021  
Yayınlama / Published : 31.03.2021

**Dr. Öğr. Üyesi Levent SEZAL**

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kahramanmaraş /Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0002-8873-7335>

## TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE MÜŞTERİ HİZMET KALİTESİNİN ARTIRILMASINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR VE MÜŞTERİ DANIŞMANLIĞI MODELİ

### ÖZET

Banka işletmelerinde hizmet sunumu ve kalitesi, rekabete ve finansal performansa katkısından dolayı büyük önem arz etmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlar için hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti kavramları stratejik bir konu olarak kabul edilir. Bankacılık sektörü finansal hizmetler sektörünün en büyük kurumlarından birisi olarak olan bu alandaki yapılan araştırmalarda, müşterilerle uzun soluklu ilişki kurulmasında bankaların sunmuş olduğu hizmet kalitesinin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Banka müşterilerine rakip bankalardan daha fazla değer verildiğinde bu müşterilerin daha sadık müşteri olacağına inanıldığından, literatürde bankaların temel rekabetçi bir strateji olarak hizmet kalitesini geliştirmeye odaklanmaları gerektiği belirtilmektedir. Bu bakış açısıyla bu çalışmada, bankacılıkta hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik olarak son dönemde yapılan çalışmalar ve bu kapsamda Türkiye’de bazı özel bankaların sistem geçişi yaptığı “Müşteri Danışmanlığı Modeli” hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bankacılık, Hizmet Sektörü, Finans, Hizmet Kalitesi.

## CUSTOMER CONSULTANCY MODEL FOR IMPROVING CUSTOMER SERVICE QUALITY IN TURKISH BANKING SYSTEM

### ABSTRACT

Service delivery and quality in bank businesses are of great importance due to their contribution to competition and financial performance. The service quality and customer satisfaction concepts are considered as strategic issues for institutions operating in the service sector. In the researches carried out in this field, which is one of the largest institutions of the banking sector financial services sector, it is seen that the quality of service offered by banks has an important place in establishing a long-term relationship with customers. Since bank customers are believed to be more loyal customers when they are valued more than competitor banks, it is stated in the literature that banks should focus on improving service quality as a basic competitive strategy. This view, in this study the terms, studies conducted in recent years in order to increase the banking service quality, and that this context makes the system transition of some private banks in Turkey "Customer Consulting Model" aims to provide information about them.

**Keywords:** Banking, Service Sector, Finance, Service Quality.

## 1. GİRİŞ

Artan rekabetle birlikte günümüzde, sektörlerdeki yapısal değişiklikler, tüketicilerin bilinçli hale gelmesi, teknoloji alanındaki gelişmeler vb. faktörler nedeniyle tüm sektörlerde nitelikli ve kaliteli hizmet veya ürün üretmek her geçen gün daha da önemli olmaya başlamıştır. Son yıllarda işletmelerin kaliteli ürün ya da hizmet üretimi en önemli ve güncel problemleri arasında yer almaktadır. Hizmet ve ürün kalitesinin önemini kavrayan yöneticiler, araştırmacılar ve akademisyenler kalite kavramına her geçen gün daha çok ilgi göstermeye başlamışlardır.

Banka işletmeleri, benzer şekilde üretim işletmelerinde olduğu gibi kaliteye önem vererek, nitelikli hizmet vermeyi kendilerine hedef olarak seçmişlerdir. Günümüzde müşteri tatmini ve rekabet koşullarının ön plana çıkması ile banka işletmeleri de müşteri odaklı hizmet anlayışı ile hizmet vermeyi amaçlayarak kalitesini arttırmaya başlamıştır. Hizmet kalitesinin ne düzeyde olduğunu anlamak ve kalite seviyesini değerlendirmek için hizmet kalitenin ölçülebilir olması gerekmektedir. Sanayi işletmelerinde somut ürünler üretildiği için ürünlerin kalite kontrolü kolayca yapılabilen ancak hizmet sektöründe sunulan ürünlerin soyut olması, eş zamanlılık, heterojenlik ve dayanıksızlık gibi özelliklerinden dolayı kalite ölçümünün yapılması çok daha zorluk arz etmektedir.

Günümüzde bankacılık sektörü o kadar gelişmiş ve çeşitlenmiştir ki, eski geleneksel banka kavramının çok üstünde özellik ve fonksiyonlarla hizmet vermektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, geleneksel yapısıyla banka yalnızca paranın saklandığı, kredi alınan bir banka şubesinin tahayyül edilmesine sebep olurken, çağdaş bankacılık sistemi şubeye gitmeye gerek kalmaksızın online bankacılık, telefon bankacılığı gibi hizmet çeşitlenmesine gitmiş bunun yanında artık sadece bireylere değil, sağladığı likidite sayesinde ait olduğu ekonomilerin de gelişmesine ve/veya varlığını sürdürmesine yardım etmektedir.

Banka işletmeleri geleneksel tanımıyla verdiği hizmetler bağlamında bireysel, kurumsal ve katılım bankacılığı olarak üç alt kategoride incelenmektedir. Diğer tüm işletmelerde olduğu gibi bankalarda kâr amacı güden ve müşteri odaklı işletmeler olduklarından müşteri memnuniyeti kavramı var olan müşteriyi bankaya sadık tutmak ve müşteri sayısını artırmak için gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda müşteri memnuniyetine dair literatürde birçok model ve yöntem bulunmaktadır. Bazı teoriler her ne kadar geleneksel yöntemlerle müşteriyi oldukça net olarak sadece aldığı ürün ve harcadığı gideri hesaba katarken, günümüz modelleri daha kompleks ve sosyal ilişkilerin de dahil edildiği teorilerdir.

Genel hatlarıyla bankacılık sektörü de diğer tüm hizmet ve ürün sunan işletmeler gibi birey odaklı, müşteri memnuniyetine yönelik ar-ge çalışmaları ve güncellemelerle varlıklarını sürdürmektedirler. Aksi takdirde, çağdaşlarının yanında geride kalmakta ve müşterilerini kaybetmeye başlamaktadırlar. Bu sebeple temelde müşteri sadakatının sürdürülmesi motivasyonu hareket eden bankalar, çalışanlarına çeşitli eğitimler vererek müşteri memnuniyetini sağlamak, sürdürmek ve artırmak için çalışmalar yapmaktadırlar.

Bu çalışmada banka işletmelerinin finansal alandaki yeri ve önemi, hizmet kalitesi ile ilgili kavramsal tanımlar, müşteri memnuniyeti, bankacılık hizmetlerinin özellikleri ve kalitesi hakkında bilgi verildikten sonra, son dönemde bazı bankaların yeni bir hizmet modeli olarak geliştirdiği, tabiri caizse herkesin her işi yaptığı müşteri danışmanlığı modeli hakkında bilgi verilmesi amaçlanmaktadır.

## 2. BANKALARIN FİNANSAL ALANDAKİ YERİ VE ÖNEMİ

Banka işletmeleri, en temel anlamıyla, fon sahibi olup elindeki fonu ödünç vermek isteyen kişi veya kuruluşlar ile fon ihtiyacı olan belli bir bedel karşılığında fon ödünç almak isteyen kişi veya kuruluşlar arasında bağlantı kuran, finansal anlamda fon biriktirenlerden fonlarını alarak ihtiyacı olanlara yatırım veya tüketim amacıyla aktaran mali aracılık işlemidir. Sektörde faaliyet

gösteren bankaların ekonomik anlamda en önemli işlevi, finansal kaynaklara sahip olan kişiler veya kurumları, farklı bir anlatımla, girişimci ve sermayeyi bir araya getirmesidir. Bankalar sahip oldukları geniş portföyleri sayesinde kısa vadeli kaynakları ve düşük tutarlı fonları uzun vadeli sermayeye dönüştürebilmekte, sektörler arasında diğerlerine göre daha karlı görünen alanları inceleyerek, müşterilerine bu karlı alanlara ilişkin bilgi sağlamakta ve onlara bu alanlarda yatırımlar gerçekleştirme imkânlar sunmaktadırlar. Kısacası iş ortaklığı yapmaktadırlar. Bunlara ek olarak bankalar tarafından sunulan ödeme sistemlerinin, işletmeler ve bireylerin, finansal yapısı ve finansal bağlantılarının anlık durumda ve ilerleyen süreçte sahip olacakları performansa yadsınamaz etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle, bankacılık sektörünün sağlamlığı ve geliştirilmesi, finansal anlamda ulusal ve uluslararası düzeyde bir sürdürülebilirlik sağlanması adına son derece önemlidir (Taykurt, 2006: 4).

Finans sistemi içerisindeki bankalar, üstlendikleri fonksiyonlarla, ülke ekonomisinin büyüme aşamalarında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle ekonomistler, bankacılık sektörün ekonomik büyüme üzerindeki etkisini tartışmaya başlamışlardır. Joseph Schumpeter, 1911 yılında ekonomik büyüme sürecinde bankaların önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Rabinson ise 1952’de, yaptığı çalışmada “girişim kılavuzluk eder finans takip eder” düşüncesiyle finansın büyümeye sebep olmadığını, reel sektörün ihtiyaçlarına cevap verdiğini belirtmektedir (akt: Ross, 2004:1). Literatürde, ekonomik büyümede finansal sistemde meydana gelen gelişmelerin önemli bir rolü olduğuna dair yaygın bir fikir birliği mevcuttur.

Banka işletmeleri kredi verirken fonları kullanacak olan firmalar konusunda oldukça seçici davrandığından dolayı tasarruf sahiplerinden toplanan fonların etkin dağılımını sağlayarak ekonomik büyümeye katkı sağlarlar. Bu nedenle, bankaların teknolojik değişimler ve verimlilik artışı üzerine yönelik pozitif katkısını vurgulayarak ekonomik büyüme üzerindeki rolü ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte kalkınma ekonomisi literatürü de ekonomik alandaki büyümenin altında yatan en önemli faktörün sermaye birikimi olduğunu belirtmektedir. Bahse konu görüşte banka işletmelerinin, yurtiçinden sağlanan tasarrufları artırmak ve yurt dışından yabancı sermayeyi yurtiçine çekmek suretiyle büyümeye pozitif katkısı olduğu ifade edilmektedir (Thorsten, Levine, Loayza & Norman, 1999: 1). Bilhassa gelişmekte olan ülkelerde sermaye birikiminin kısıtlı olmasının, büyüme tarafında önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu sebeple ekonomik büyümeyi desteklemeye yönelik sektörlerle, bankalar tarafından sermaye birikimini gerçekleştirecek tasarrufların kredi yoluyla aktarılması büyük önem arz etmektedir.

Ayrıca ekonomi politikalarının etkinlik düzeyinin artırılması, ülkelerin uluslararası piyasalarda ekonomik bağlantılar oluşturması ve bu bağlantıları daha da geliştirerek dünya çapında bir yer edinebilmesi de yalnızca gelişmiş bir bankacılık sektörü aracılığıyla mümkündür (Savram ve Karakoç, 2012: 328).

### **3. BANKA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI**

Literatürde genel hatlarıyla müşteri, belirli istek ve ihtiyaçları doğrultusunda işletmeye gelerek, duyguları ve beklentileriyle saygı bekleyen ve işletme için olmazsa olmaz unsurlardandır. Bireylerden yalnızca, düzenli olarak aynı markadan giysiler alıp, aynı banka ile çalışan veya aynı marketi kullanarak günlük alışverişini yapanlar müşteri olarak değerlendirilmektedir. Genel olarak ise, belirli bir işletme veya firmadan sürekli alışveriş yapan bireyler, kurumlar ve kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Odabaşı, 2000: 21). Özetle, kişisel veya ticari ihtiyaçları doğrultusunda ürün veya hizmet satın alan kurum, şirket ya da kişilere müşteri adı verilmektedir. Hizmet alımını ticari güdülerle yapan kurumlara her ne kadar ticari müşteri dense de ilişkiler bağlamında birey odaklı pazarlamanın çeşitlenmesiyle müşteri ve ticari müşteri kavramları eş zamanlı ve birbirleri yerine kullanılabilir hale gelmişlerdir (İlter, 2005:3-4).

Firma içindeki her bölüm üretim süreci boyunca kendinden önce gelen ya da görev yapan her bir birim ya da bölümün müşterisi olarak değerlendirilmektedir. Üretim aşamasındaki bölümün düzeni, personelin düşüncelerine duyulan saygı, karar alım sürecine yaptıkları katkılar, çalışma koşullarındaki iyileştirme, sosyal ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesi ve artırılması, birimler arası iş birliğinin artırılması gibi faktörler iç müşterilerin hem firmaya sadık ve verimli hem de memnun olmalarına yardım eden etmenler olarak görülebilir. Literatürde yapılan akademik çalışmalar, iç müşterilerin sahip oldukları memnuniyet seviyelerinin dış müşteri memnuniyetinin üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğunu işaret etmektedir. Çalışanların sahip oldukları huzur ve mutluluk dış müşterilere karşı davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bu süreç de personelin empati yeteneğini artırmakta ve dış müşterilerin daha iyi anlaşılması ve onların memnuniyetleri üzerine çalışılmasına yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak iç müşteri; firmada pazarlanan ürünü dış müşterilere sunma ve satma sürecinde görev alan işletme personeli şeklinde açıklanmaktadır (Acuner, 2001:17). Bu bağlamda, bankaların rekabet ortamında başarılı olmaları için temel faktör personel memnuniyetinin yüksek olmasıdır (Şahin, 2002:34). Bu sebeple büyük firmalarda öncelik müşteri memnuniyeti olduğundan, personelin memnuniyeti ilk sırada yer almaktadır (Forst, 2010: 449).

İç müşterinin tanımlanmasında da atıfta bulunulan dış müşteri kavramı ise, temelde bir ürün ya da hizmetin üretim aşamaları hakkında bilgi sahibi olmaktan ziyade hizmeti alanın ihtiyaç ve isteklerini ne derece karşıladığına, tatmin olup olmadığına ve firma tarafından verilen sözlerin ne kadarının yerine getirildiğiyle ilgilenen birey, kurum ya da kuruluştur. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti kavramları birbirleriyle ilişkisi olan ve literatürde çok önemli bir yere sahip olan iki kavramdır. Birbirleriyle ilişkili olan bu iki kavramda hizmet kalitesinin düşük olması durumunda memnuniyet düşük olacaktır. Aynı şekilde hizmet kalitesinin yüksek olması durumunda ise müşteri memnuniyetinin seviyesi de yüksek olacaktır (Omar, 2017:65).

#### **4. BANKACILIK HİZMETLERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Banka işletmeleri de tıpkı sağlık ve turizm işletmeleri gibi hizmet sektöründe faaliyet göstermektedirler. Banka işletmeleri müşterilerine çok çeşitli alanlarda hizmet sunmakta ve bu sunulan hizmetler için belirli bir ücret tahsil etmektedirler (Çelik, 2010:10). Bankalar genel olarak mevduat toplama ve toplanan bu mevduatları müşterilerine kredi olarak sunma hizmetleri ile öne çıksa da bunun dışında başka hizmetlerde de bulunmaktadır. Bu hizmetler bankaların finansal ya da sosyal etkinlikleridir. Banka işletmeleri bu hizmetleri müşterilerine sağlarken kâr amacı gütmelerinin yanı sıra çok sıkı bir rekabetin olduğu finans sektöründe uzun soluklu olarak kendine müşteri edinmeyi amaçlamaktadır (Tarhan, 2010: 9).

Bankalarda başlangıçta para gönderme ve alma hizmeti olarak tanımlanmış olsa da zaman içerisinde pazarlama sektörünün gelişmesiyle birlikte bankaların faaliyet alanları da genişlemiştir. Müşterilerin çeşitli arzu ve istekleri doğrultusunda para alma ve transfer etme hizmetleri finansal hizmetler haline gelmiştir (Kayan, 2009:13).

Günümüzdeki bankacılık faaliyetlerinin temel nitelikleri şu şekilde listelenebilir:

- “Bankaların faaliyetleri genellikle soyut faaliyetlerdir.
- Diğer hizmet sektöründeki işlemlerden farkı olarak ödünç alma, gönderme, ödeme yapma gibi işlemlerin para bazlı olmasıdır.
- Bankacılık hizmetlerinde yapılan işlemler sözleşmeler aracılığı ile somutlaştırılmıştır.
- Bankacılık faaliyetlerinin pazarlanması esnasında hizmet veren ve hizmet alan arasında direkt bir ilişki bulunmaktadır. Banka şubeleri bu ilişkiyi düzenlemekte ve desteklemektedir.
- Bankacılık hizmetleri hızlı, kolay ve güvenilir olmak gibi özellikler taşımaktadır. Bu özelliklerin verimliliği bankaların başarısını ve itibarını doğrudan etkilemektedir.”

Bankacılık hizmetlere esasen, üç grupta incelenmektedir; kredi kullanırmak, mevduat toplamak ve diğler işlemler. Kredi hizmetleri, belirli miktarda nakit paranın belirli bir faiz oranı ve sürede geri ödenmesi koşuluyla birey ya da kurum/kuruluşlara veya devlete sunulmasıdır. Kredi hizmetleri kurumsal ve bireysel olarak ikiye ayrılmaktadır. Kurumsal kredi hizmetleri ise nakdi olan ve nakdi olmayan olarak iki grupta incelenmektedir. Bireysel kredi hizmetleri ise gerçek kişilere verilen kredilerdir. Tüketici kredileri, araç kredileri, ihtiyaç kredileri veya konut kredileri gibi krediler bireysel kredi hizmetlerine birer örnektir (Kayan, 2009:13). Mevduat yazılı veya sözlü bir şekilde halka arz edilerek isteğe bağlı olarak belirli bir sürede geri ödenmek üzere alınan parayı, tasarruf mevduatı ise, gerçek kişilere ait ticari işlemlere konu olmayan vadeli ya da vadesiz mevduat hesaplarını içermektedir. Bankaların sağladığı diğler hizmetler ise katılım, fon kabulü, nakdi ve kaydi ödeme ve fon transferleri, çek hesapları ve tahsilat işlemleri, kredi kartları, kambiyo işlemleri gibi işlemleri de içermektedir (Kayan, 2009:15).

Banka Hizmetleri hem sunulan hizmet hem de müşteri açısından da çeşitlilik gösterebilir. Örneğin; müşterinin talebi doğrultusunda hizmet çeşitlendirme ve geliştirme de bir diğler hizmet anlayışıdır. Bu bağlamda, bankacılık hizmetlerinin müşterinin eğilimlerine göre şekillenmesi, kolay banka hizmetleri, beğenmeli banka hizmetleri, özellikli banka hizmetleri ve aranmayan banka hizmetleri şeklinde dörde ayrılmaktadır. Kolayda bankacılık hizmetleri olarak, çek-senet işlemleri, mevduat işlemleri, havale ve EFT işlemleri, döviz alım satımı gibi işlemler olarak düşünülmektedir. Beğenmeli hizmetler ise, kredi türleri, kredi kartları, faiz oranları ve ATM gibi hizmetleri içermektedir. Hizmetleri beğenmeli banka hizmetleri yapan kriter ise, rekabetçi ortamda müşteri odaklı, hatta bazen bireye yönelik oranlarla ve memnuniyeti artırmaya yönelik kullanılabilir hizmetler olmasındandır. Özellikli banka hizmetleri ise, müşterinin satın alacağı hizmet için özel zaman ve çaba harcaması gerektiği, maliyeti yüksek ve uzmanlık gerektiren hizmetlerdir. Örneğin danışmanlık hizmetleri bu kapsamda değerlendirilebilir. Aranmayan banka hizmetleri de müşterilerin daha önce ihtiyaç duymadığı ya da karşılaşmadığı hizmetler olarak nitelendirilmektedir. Bu hizmetlere de en büyük örnek olarak hayat sigortası gösterilmektedir. Banka müşterilerinin çok azı sadece hayat sigortası yaptırmak üzere bankaları kullanmaktadır (Bayram, 2019: 17).

Bankacılık hizmetlerinin özellikleri ve çeşitliliği şüphesiz bankacılık sisteminin kurulmasından günümüze çok fazla değişikliğe uğramış ve gelişmiştir. Bankacılık hizmetleri aynı zamanda bireysel, kurumsal ve katılım bankacılığı olarak günümüzde literatürde üç alt alanda incelenmektedir (Timur, 2006:129). Adından da anlaşılacağı üzere bireysel bankacılık hizmetleri birey odaklı müşteri hizmetleri içeren hizmet türü olarak değerlendirilmektedir. Rekabet ortamının artması ve sistemdeki aktör sayısı ve çeşidinin artması, müşteri beklentilerinin artması sonucu bireysel bankacılık hizmetleri oluşmuş ve gelişmeye devam etmektedir. Bu hizmet çeşidi, sunduğu ürün yelpazesinin genişliği ve sağladığı kolaylıklar sebebiyle bankacılık sektörünün temel yapı taşı olma özelliği göstermektedir. Bireysel krediler, mevduat hesapları, kredi kartları, havale ve EFT hizmetleri, telefon bankacılığı hizmetleri, internet bankacılığı hizmetleri ve hatta doğrudan banka içi müşteri hizmetleri sorumlusu atanması gibi hizmet faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu hizmet türü teknolojik gelişmelere bağlı olarak kendini geliştirmekte ve çeşitlendirmektedir, çünkü müşteri beklentisi de gelişen teknolojiyle birlikte giderek artmaktadır (Bayram, 2019: 18).

Kurumsal bankacılık ise kurumsal bazda hizmet veren, firmaların kredi ihtiyaçlarının karşılanması ve finansal danışmanlık hizmetleri sunulması gibi hizmetleri kapsamaktadır. Kurumsal bankacılık yalnızca özel işletmeleri değil aynı zamanda, kamu iktisadi teşekkülleri ve devlet kurumlarına da hitap edebilmektedir.

Katılım bankacılığı ise, son yirmi yılda ortaya çıkmış ve giderek bilinen modern bankacılık hizmetlerinden biridir. Bu bankacılık hizmetiyle kastedilen, mevduat toplama yetkisi olmayan ama özel cari hesap ve kar-zarar katılım hakkı tanıyan ve bu yolla fon toplayan ekonomik

faaliyetleri finanse eden kurumlardır. Bu bankacılık hizmet türünü diğerlerinden ayıran en belirgin özelliği ise, geleneksel bankacılık hizmetleri gibi faiz karşılığı fon sağlamaktan ziyade katılım payı karşılığında bu işlemleri gerçekleştirmesidir. Genel olarak bu bankacılık hizmetini tercih edenler, faiz sistemini tercih etmeyen ve yatırım için altın- döviz- gayrimenkul gibi yatırımlarda bulunan daha geleneksel müşterilerdir.

## 5. BANKACILIKTA HİZMET KALİTESİNİN ÖNEMİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN ARTIRILMASINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi ilişkisi, üzerinde yoğun bir şekilde çalışılan kavramlardır. Çünkü hizmet sektöründe memnuniyeti sağlamak imalat ya da ürün sektörüne oranla daha güç görünmektedir. Aynı şekilde rekabetin yüksek olması, bankacılık sektöründe müşteri memnuniyetinin önemini artırmaktadır. Bankacılığa yönelik faaliyetlerin hizmet sektörü içerisinde olması nedeniyle müşteri memnuniyetinin bankacılık kapsamında ele alınması da önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Müşteri sadakati firmalar için olmazsa olmazdır, öyle ki müşteri memnuniyetini artırmayı hedeflemelerinin temelinde de müşteriye tekrar satış yapmayı yani sadakati amaçlanmaktadır. Aldıkları ürün veya hizmet ve bu hizmeti sağlayan firmadan beklentilerinin karşılandığını düşünen müşteri işletmeye müşteri sadakati konusunda yardımcı olmakta ve alışverişini sürdürmektedir. Araştırmalara göre, bir firmaya geri dönmeyen müşterilerin yüzde 65'i müşteri hizmetlerinden memnun olmadıkları gerekçesiyle dönmedikleri saptanmıştır. Saygısızlık, beklenen ilgiyi görmemek veya güler yüz gösterilmemesi ise sosyal anlamda müşteri ilişkilerinin eksiklikleri olarak değerlendirilmektedir. Hatta sosyal ilişki boyutunda, müşterilerin özel günlerinin hatırlanması da müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Bu eylemler müşterinin firmaya olan sadakatini ve saygısını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, özel günler için kullanılan kısa mesaj hizmeti sayesinde banka yeni hizmetleri hakkında müşterilerini bilgilendirmektedir.

Hizmet kalitesi genel anlamıyla hizmeti sunan personel ile müşteri arasındaki ilişkiden doğan etkileşimle meydana gelmektedir. Bu sebeple, hizmet kalitesi personel tutum ve davranışlarına, bankanın diğer maddi özellikleriyle bağıntılı olduğu kadar bağıntılıdır. Sonuç olarak, özellikle emek yoğun sektörlerde uzun süreli olarak hizmet kalitesini yükseltmek ya da yüksekte tutmak oldukça zor olabilmektedir ve aynı sektörde hatta aynı firmanın farklı şubelerine göre farklılık gösterebilmektedir. Bazı sektörlerde, özellikle üretime dayalı sektörlerde hizmet kalitesi daha fazla ürün siparişi ile ilişkilendirilmektedir. Ancak hizmet kalitesi o ürünü satın alan müşterilerin kaçınının geri döneceği ile belirlenmektedir. Böylece, iyi hizmet var olan müşteri sayısının düşmesini engellerken aksine artmasına da yardımcı olabilmektedir. Kötü hizmet kalitesi ise tam tersine var olan müşteri sayısını azaltırken hedef kitlesini de üründen alıkoyacaktır (Ghobadian, Speller & Jones, 1994:43).

Banka işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlamanın güçlüğü, sektörde genellikle yeni müşterileri tatmin etmeye yönelmesinden ziyade mevcut müşterilerini koruyarak onların memnuniyet derecesini yükseltmeye yönelmelerine de neden olmuştur (Bircan, Okursoy & Durakal, 2014:647). Bu nedenle bankaların müşteri memnuniyetine yönelik çalışmaları daha çok yayılmacı bir yapıda olmasından ziyade korumacı bir yapıya sahiptir (Kınık, 2010:30). Bu husus bankacılık sektörünün faaliyetlerinin ilerleyiş yönünü ve aynı zamanda müşteri memnuniyetinin önemini göstermektedir.

Bankacılıkta bazı müşterilere özel olarak sunulan hizmetler, bankacılıkta müşteri memnuniyetinin önemi kapsamında değerlendirilmektedir. Bu hizmetlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır (İlter ve Gökmen, 2009:7):

- Bazı hizmetlerde özel müşterilerine öncelik tanıma,
- İletişim ve kolay erişim sağlama,
- Yüksek kredi limiti imkânı sunma,
- Tasarruf mevduata yönelik olarak faiz oranlarını yüksek belirleme,
- Kredi faiz oranlarını düşürme,
- Alışverişlere göre özel indirimler uygulama,
- Gerek şubeden gerekse şubesiz kanallardan yapılan hesap işlemlerini masrafsız yapma,
- Uluslararası düzeyde bankacılık hizmeti sunma,
- Müşterilere yönelik özel komisyon oranları belirleme,
- Olağanüstü durumlarda müşterilere yardım imkanları tanıma,
- Araç işlemleri, seyahat-yol yardımı, tıbbi konularda özel imkanlar tanıma şeklinde özetlemek mümkündür.

Yukarıda özetlenen bu maddeler, bankacılık sektörünün müşteri memnuniyeti sağlamak adına uyguladığı yöntemlerin içeriğinin kapsamlı olduğunu göstermesi bakımından oldukça önemlidir. Burada banka işletmelerinin odak noktası bu hizmeti sunduğu müşterinin bankaya ne düzeyde getiri sağladığı, yani bankanın karına ne miktarda katkıda bulunduğudır. Bu nedenle bankaya katkısı yüksek olan karlı müşterilere bu gibi hizmetlerde öncelik tanınması olağan bir durumdur.

## 6. BANKA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ DANIŞMANLIĞI MODELİ

Dünyada yaşanan teknolojik gelişmelere paralel olarak müşteri beklentileri de değişmektedir. Bankacılık sektörü de müşteri beklentilerini daha iyi karşılayabilmek için bu değişimden payını almaktadır. Bankacılık sektörü de yıllardır olduğu gibi bu dönüşümde de hizmet sektörleri arasında lider olabilmek için şubelerde tamamen yenilenme sürecine girilmiştir. Dijital araçları etkin kullanmak isteyen müşterilere daha rahat ve hızlı etkileşim kurabilecekleri bir hizmet modeli tasarlamışlardır.

Müşteri danışmanlığı modeli ile

- En başta şubede olmak üzere, tüm kanallarda verilen bankacılık hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması,
- Daha donanımlı bankacılar yetiştirmeyi,
- Tüm kanallarda benzer deneyimler yaşanması için süreçlerde sadeleştirmeye ve dijitalleştirmeye geçilmesi amaçlanmaktadır.

Bu modelin temel mantığı; bir müşteri şubeye geldiğinde bütün taleplerini tek bir hizmet noktasından almasına dayanmaktadır. Yani klasik bankacılık sisteminde, bireysel kredi çekmek isteyen bir müşteri, bireysel kredilerden sorumlu müşteri temsilcisi ile görüşmek için sıra numarası almakta, ardından kredi girişi yapılmakta, kredi vadesiz mevduat hesabına geçtikten sonra tekrar bir sıra numarası almakta ve gişelerden parasını çekmek için sıra beklemekteydi. Müşteri danışmanlığı sistemi ile bütün işlemlerini tek bir hizmet noktasından alabilmekte ve hem banka hem de müşteri açısından zamandan tasarruf edilmiş olmaktadır.

Bu sistemlerdeki görevli müşteri danışmanları, ürün ve hizmet talebiyle şubeye gelen müşteriler ile potansiyel müşterilere anında ve en verimli şekilde hızlı satış yapmakta ve yeni satış fırsatları oluşturmaktadır. Bu kapsamda, söz konusu müşterilere yönelik ürün / hizmetlere ilişkin satış

faaliyetlerini risk ve karlılık hedeflerini optimize ederek yürütmektedir. Bireysel ve kobi segmentli mikro müşterilerin satış ve servis faaliyetlerini sıcak satış ve ürün penetrasyonunun artırılması esasına göre yönetmektedir.

Müşteri Danışmanları yeni müşteri kazanımı hedefi doğrultusunda potansiyel müşterilerin bankaya kazandırılmasından ve banka bağlılıklarının korunmasından sorumludurlar. Bireysel kitle ve kobi mikro segmentli müşterilerin satış ve satış sonrası servis işlemlerini zamanında ve eksiksiz gerçekleştirmektedir. Bu müşterilere ilişkin bilgi/belge temininden ve işlem takibinden de sorumludurlar. Deneyimi ve bilgi birikimi ile müşteri kalıcılığını artırmayı aynı zamanda hizmet kalitesine odaklı çalışmayı amaç edinirler.

Müşteri Danışmanlarının satış ve müşteri hizmetleri ile ilgili görev ve sorumluluklarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (URL1):

- İlgili Genel Müdürlük Birimleri ile Bölge Müdürlükleri tarafından Kitle Bankacılığı Pazarlama Müdürlüğü satış stratejileri ve hedefleri doğrultusunda, bireysel kitle ve kobi mikro segmentli müşterilerin ürün ve hizmet taleplerini en hızlı ve verimli şekilde karşılamak, ihtiyaçlarını anlayarak çapraz satış fırsatları yaratmak, sıcak satış ile bireysel kitle ve kobi mikro segmentli müşterilerdeki ürün penetrasyonunu geliştirmeye yönelik stratejiler doğrultusunda hazırlanan aksiyon planlarını Şube Müdürü koordinasyonunda uygulamak,
- Şubeye gelen bireysel kitle ve mikro segment müşterilerin taleplerini karşılamanın yanı sıra satış hedefleri doğrultusunda potansiyel alıcılar, ürün öneri vb. destekleyici sistemlerden de yararlanarak ürün satışı gerçekleştirmek,
- Şubeye gelen müşterilerin finansal ürün ve hizmet ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra, hedef yönetimi ve bankanın stratejik kalemleri ile bankanın bölge müdürlüğü tarafından yapılan ürün veya hacim bazlı stratejik hedef ve yönlendirmeler doğrultusunda, ziyaret/e-posta / telefon gibi satış kanallarından uygun olan yöntem ile ürün ve hizmet sunumu gerçekleştirmek ve ziyaret sonrasında “Müşteri Ziyaret Formu”nu sisteme mutlaka girmek,
- Müşterilerden gelen ürün bilgi taleplerini, başvurularını karşılamak ve değerlendirmek (POS, kredi, mevduat, yatırım ürünleri, sigorta vb.),
- Adetsel ve hacimsel ürün kullanımındaki gelişimi hedef gerçekleştirme oranları doğrultusunda takip etmek, hedefin altında kalan ürün kalemleri için bankanın bölge yöneticileri ve şube müdürü ile birlikte gerekli aksiyonları almak,
- Yeni müşteri kazanımı sürecine uygun olarak referans kaynaklarından edinilen potansiyel müşterilere ulaşılarak bankaya kazandırmak,
- Banka fiyatlandırma stratejileri ve müşteri karlılığının maksimize edilmesi hedefi doğrultusunda yetkisi dahilinde standart veya Şube Müdürü/Bölge/Genel Müdürlük onayı ile özel fiyatlandırma yapmak, konuyla ilgili diğer servisleri bilgilendirmek,
- Müşteri bilgi ihtiyaçlarını (çek, bakiye bilgileri vb.) e-posta, telefon veya faks yoluyla karşılamak, müşteri-Banka ilişkisinde farklılık oluşturmak ve operasyonel verimlilik sağlamak üzere müşterilerin düzenli bilgi ihtiyaçlarını fark ederek, Müşteri Bilgilendirme Hizmetleri kapsamında hesap hareketlerinin, çek ödemesi yetersiz bakiyenin, swift mesajının ve faks teyidinin faks / e-mail /SMS aracılığı ile gönderileceği müşterileri belirleyerek gerekli tanımlamaların yapılmasını sağlamak,
- Kiralık kasa ürün açılış ve kapanış işlemleri gerçekleştirilir, hizmet verdiği bireysel kitle ve kobi mikro segmentli müşterilerden ürüne ilişkin belgelerin teminini sağlamak. Dokümanları klase etmek üzere operasyon servisine teslim etmek,



- Üye işyeri (POS) başvuru süreci kapsamında ilgili sözleşme/başvuru formları Doğrudan Satış Ekiplerince şubeye iletilen bireysel kitle ve kobi mikro segmentli yeni müşteriler için hesap açılışını gerçekleştirmek, mevcut hedef müşteriler için bilgi güncelliğini sağlamak,
- Dijital onay ile devam edilebilecek tüm başvuru ve onay işlemlerinde müşterileri bilgilendirmek ve müşterilerin dijital onay ile işleme devam etmeyi kabul etmesi durumunda, Müşteri Danışmanlarının masalarında bulunan kurumsal tablet veya müşterilerin cep telefonları ile ilgili bankanın internet sitesi üzerinden işlem onayı vermesini sağlamak, dokümantasyonu azaltarak verimliliği arttırmak, dijital kanal kullanımını yaygınlaştırmak,
- Banka stratejileri ve hizmet modeli prensiplerine uygun olarak dijital kanal kullanımının yaygınlaştırılmasını sağlamak, etkin kullanımı konusunda müşterileri bilgilendirmek, yönlendirmek ve eğitmek; müşterilerin doğru kanaldan hizmet almalarını sağlamak şeklinde sıralamak mümkündür.

Müşteri Danışmanlığı hizmet modeliyle birlikte, ‘müşteri neredeyse hizmet orada’ prensibiyle müşterilere gerek şubede gerek dijital kanallarda veya proaktif olarak gerçekleştirilen ziyaretlerle, tek noktadan hızlı ve kaliteli bir şekilde hizmet verilmesi amaçlanmaktadır. Banka müşterilerinin aktif olarak kullandığı dijital kanalları, şubelerdeki müşterilere de daha iyi anlatmak, kolaylıklarını göstermek için bazı bankalar şubelerde “dijital yönlendirme” sorumluları adı altında personel istihdam etmektedir. Ayrıca, çalışanların müşterilere her yerde hizmet verebilmeleri için tablet bankacılığında önemli geliştirmeler yapılmıştır. Bu sayede müşteriler artık işlemlerinin sonunda sayfalarca doküman imzalamak yerine, şubede bulunan tabletler üzerinden veya kendi cep telefonlarından internet bankacılığı ortamına giriş yaparak onay sürecini hızlı ve kolayca tamamlayabilmektedir. Müşteri Danışmanlığı sisteminde şubelerdeki klasik banko düzeni kalkarken, her müşterin tek noktadan oturarak hizmet alacağı bir yapı oluşturulmuştur. Yeni hizmet modeli ile dijitalleşmenin getirdiği hız ve kolaylıkların şubelerde de en üst seviyede oluşturulmaya çalışılmıştır.

## 7. SONUÇ

Bankacılık sektörü kurulduğundan günümüze kadar müşteri odaklı, var olan müşterisini memnun etme ve daha çok müşteri çekmeye yönelik faaliyetler göstererek kâr amacı güden firmalar arasında önemli bir sektörü oluşturmaktadır. Bu bağlamda, bankanın temel hedef kitlesini oluşturan müşterilerin sadakatini sürdürmelerini sağlamak asıl hedef olduğundan, tüm ar-ge çalışmaları bu yönde gelişmektedir. Bu sebeple, müşteri memnuniyeti ve algılanan hizmet kalitesi üzerine çok fazla teori ve model geliştirilmiştir.

Günümüzde, trendler hızla değişmekte ve çözülmesi gereken yeni güçlükleri beraberinde getirmektedir. Teknoloji alanındaki ilerlemeler, iş yapış modellerindeki ezberleri bozmaktadır. Bankacılık sektöründe bu değişime ayak uydurmak için, dijital inovasyonu bir üst düzeye taşıyarak, müşteri deneyimini iyileştirmek, bankanın satış performansını ve operasyonel verimliliğini arttırmak ve müşterilerin dijitale geçişini hızlandırmak ve şubelere olan bağımlılığı azaltmak için yoğun çaba içerisindeyizdir.

Banka işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması hakkındaki yapılan çalışmalar sonucunda bankaların faaliyetlerinde müşteri odaklı stratejilerin belirlenmesinin şart olduğu görülmüştür. Müşterilerin çok sayıda banka alternatifinin olması, bu durumu gerekli kılmaktadır. Banka işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlayan unsurların neler olduğu yönünde yapılan araştırmaların neticesinde sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi, hizmete kolay erişim, hizmetlerin önceliği, ek yatırım imkanları, müşteriye yönelik olarak özel hizmet sunma gibi hususlar müşteri memnuniyetini sağlayan temel bankacılık faaliyetleri olduğu sonucuna varılmıştır.

Hizmetler özelinde bankacılık ve müşteri memnuniyeti ilişkisi ise; şubelerde verilen hizmet kalitesi, şubesiz bankacılık, ATM yaygınlığı, alternatif dağıtım kanalları, internet ve mobil bankacılığı, müşteri şikâyet yönetimi, müşteri bekleme süreleri, güven, performans, müşteri beklentileri ve bankaların yeniliklere uyum sağlayabilmesini bankacılık sektöründe müşteri memnuniyetini etkileyen temel faktörler arasında yer aldığı sonucunu beraberinde getirmiştir.

Dönüşen ve değişen bankacılık sektöründe benzer araştırmaların da ifade ettiği üzere giderek dijitalleşen bankacılık sektöründe geleneksel şube yapılarının da dönüşmesi kaçınılmazdır. Bu dönüşüm sırasında insan faktörü de maalesef istihdam anlamında olumsuz etkilenmektedir. Ancak bazı araştırmalar da göstermiştir ki hala birçok bölgede de müşteri talepleri geleneksel kanallardan devam etmektedir. Müşteri profilinin teknolojiye cevap verme hızının beklenenden düşük olduğu ancak bankaların da maliyet ve zaman avantajı sebebi ile hızla geliştirdikleri ve müşterileri de hızla adapte etmeye çalıştıkları yeni modellerin verimliliğine hala insan faktörünün teknolojiden daha önemli bir rolü olup olmadığı veya teknolojiye vereceği katkı ile verimlilik artışı sağlanıp sağlanamayacağı araştırılmıştır.

Satışa hazır hale gelen talebi belirli ve banka kriterlerine uyan müşterilerin ne kadarının talebinin banka tarafından nihai satışa yani kredi kullanımına dönüşeceği aşamasında insan faktörü olmazsa olmazdır. Bu aşamada geçen zamanda, çalışanın müşteriye ikna kabiliyeti, pazarlama etkisi, müşterinin talebine sonuç beklediği dönemde müşteri ile olan interaktif pazarlama ilişkisi toplam kullanım adedini belirlemektedir. İşte çalışanda bu yetkinliği oluşturmak için de teknolojiden sonra mutlaka insan faktörüne de yatırımın devam etmesi gerekliliği görülmektedir. Yani insan gelişen ve değişen teknolojiye rağmen hala bir banka için önemini korumaktadır. Sağlıklı Pazar payı artışı ve rekabette gücün korunması için teknoloji ve insan faktörlerinin beraber kullanılması gereklidir. İkisine yapılacak olan yatırımın seviyesini doğru belirleyen bankalar, yeni oluşturulan sistem modellerinin talep yaratma gücünü en verimli şekilde gelir artışına çevirebileceklerdir.

#### KAYNAKÇA

- ACUNER, A.Ş. (2001). *Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 655, 2001.
- BAYRAM, M. (2019). *Banka Hizmet Kalitesinin Bireysel Bankacılık Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Marmara Bölgesi Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul.
- BİRCAN, K., OKURSOY, A. & DURAKAL, E. (2014). Bankacılık sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi ve çalışanlar tarafından değerlendirilmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 18(58), 647-662.
- ÇELİK, E. (2010). *Tüketicilerin Online Hizmet Sağlayıcıları Kabul Sürecinin Belirleyicileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- FORST, L. I. (2010). Measure Internal Customer Satisfaction. *Industrial Management*, 44(6), ABI/INFORM Global: 12
- GHOBIAN, R., SPELLER, S. & JONES, W. (1994). Service Quality Concepts and Models. *International Journal of Quality Management*, 11, 43-66.
- İLTER, B. ve GÖKMEN, H. (2009). Mevduat Bankalarında İlişkisel Fayda ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki Üzerine bir İnceleme: İzmir İli Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11(1), 1-32.

- İLTER, D.P. (2005). *Bireysel Banka Müşterilerinin Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- KAYAN, M.Ö. (2009). *Bankacılık Hizmetlerinin Pazarlanması: Halk Bankası Samsun Bölge Koordinatörlüğü Uygulama Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- KINIK, R.Ü., (2010). *Bankalarda ürün yeniliğinin müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilmesi: bir özel banka uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi, Konya.
- ODABAŞI, Y. (2000). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- OMAR, H.M. (2017). *Müşteri Memnuniyeti Açısından Bankacılık Hizmetleri Kalite Standartlarının Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- ROSS L. (2004). *Finance And Growth: Theory And Evidence*. Nber Working Paper Series.
- SAVRAM, M. ve KARAKOÇ, A. (2012). *Bankacılık Sektöründe İtibar Riskinin Önemi. İçinde International Conference On Euroasian Economies, Almaata, Kazakistan, Bildiriler Kitabı, s.332.*
- ŞAHİN, M. (2002). *Üretim Yönetimi ve Yapay Zekâ*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- TARHAN, G. (2010). *Bankacılık Hizmetlerinde Promosyon Uygulamaları ve Muhasebesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- TAYKURT, Ö. (2006). *Türk Bankacılık Sektöründe Güven Krizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- THORSTEN B., LEVINE, R., LOAYZA, E. ve NORMAN, V. (1999). *Finance and The Sources Of Growth*. World Bank Policy Research Working Paper.
- TİMUR, N. (2006). *Banka ve Sigorta Pazarlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.
- URL 1: <https://www.garantibbva.com.tr>, Erişim Tarihi: 01.12.2020