



T.C

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MARKA ve MARKA
KONUMLANDIRMA YÖNETİMİNDE YAPI KREDİ
BANKASI UYGULAMALARI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Feza MAYDA**

155100134

Danışman : Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

İstanbul, 2016



T.C

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MARKA ve MARKA
KONUMLANDIRMA YÖNETİMİNDE YAPI KREDİ
BANKASI UYGULAMALARI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Feza MAYDA**

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

31/08/2016

Enstitümüz İşletme Yönetimi Yüksek lisans öğrencilerinden **155100134** numaralı **Feza MAYDA** "*İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Bankacılık Sektöründe Marka ve Marka Konumlandırma Yönetiminde Yapı Kredi Bankası Uygulamaları*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 05.08.2016 tarih ve 2016/13 sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 48. maddesi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile Kabul/Red veya Düzeltme kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
PROF.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ

ÜYE
YARD.DOÇ.DR.YAGMUR ÖZYER AKSOY

ÜYE
YARD.DOÇ.DR. CÜNEYT DİRİCAN

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Bankacılık Sektöründe Marka ve Marka Konumlandırma Yönetiminde Yapı Kredi Bankası Uygulamaları” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

31/08/2016

Feza MAYDA



ONAY

Tezimin/ Raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/ Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/ Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin/ Raporumun 3(üç) yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/ raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

31/08/2016

Feza MAYDA

ÖZET

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MARKA ve MARKA KONUMLANDIRMA YÖNETİMİNDE YAPI KREDİ BANKASI UYGULAMALARI

Feza MAYDA

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ
Ağustos, 2016 - 134 Sayfa**

Gelişen teknolojiler finans sektöründeki kurumlara büyük fırsatlar verirken, diğer taraftan kendi aralarındaki rekabeti de ağırlaştırmaktadır. Ağırlaşan rekabetin etkisi ile ürünler ve hizmetler gittikçe birbirine benzemektedirler. Bankalar, güçlü marka yaratmak ve rakiplerinden bir adım ileride kalabilmek için sürekli yeni stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Bu çalışmanın amacı, bankacılığın ne olduğu, bankacılıkta markanın rekabet şartları çerçevesinde nasıl konumlandırıldığı ve Yapı Kredi Bankası'nın güçlü markasının finansal ve toplumsal değerine ne derece etki ettiğinin saptanmasıdır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde bankacılık ele alınarak bankacılığın tanımı, tarihsel gelişimi, Türkiye'de ve dünyada bankacılık süreçleri ve günümüz bankacılığı, kavramsal açıdan incelenmiş ve önemi vurgulanmış, ayrıca bankacılıkta hizmet ve elektronik kavramlarına değinilerek banka birleşmeleri ve satın alma türlerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde markanın tanımı, amacı ve önemi, marka bileşenleri, marka kimliği, marka konumlandırması ve marka stratejileri konularına yer verilmiştir. Üçüncü bölüm çalışmanın araştırma ve uygulama kısmıdır. Bu bölümde, Türkiye'nin en önemli finansal kuruluşlarından biri olan Yapı Kredi Bankası (YKB), bankacılık sektörünün önemli markalarından birisi olması nedeniyle, yukarıda belirtilen kıstaslar çerçevesinde incelemeye çalışılmış ve ayrıca bankanın marka konumlandırılması üzerine durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Banka, Bankacılık, Marka, Marka konumlandırma, Marka değeri, Marka iletişimi, Marka stratejileri, Marka deneyimi.

ABSTRACT

THE PRACTICES OF YAPI KREDİ BANK IN THE PROCESSES OF BRANDING AND BRAND POSITIONING IN THE BANKING SECTOR

Feza MAYDA

**Master's Thesis, Business Department
Supervisor: Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ
August, 2016 - 134 Pages**

While new technologies create opportunities for finance sector, they also make the competition even fiercer for them. As a result of this fierce competition, products and services of different banks now have more resemblance to each other. Banks have to develop new strategies so as to create strong brands and get the upper hand on their competitors. The purpose of this study is to define the banking sector, how brands are positioned within the frame of competition conditions and to what extent this positioning affects the financial and social value of the strong brand of Yapı Kredi Bank in Turkey.

This study is composed of three chapters: In the first chapter, the definition of banking, its historical development, the business processes of banking both in Turkey and in the world and contemporary banking have been reviewed conceptually. In addition, bank mergers and acquisitions have been examined by referring service concept both in traditional and electronic banking. In the second chapter the definition of branding, its purpose and significance, compounds of branding, brand identity, brand positioning and branding strategies have been reviewed. The third chapter is the research and application section. In this chapter Yapı Kredi Bank, one of the most important banking brands in Turkey, and its brand positioning have been reviewed in the light of abovementioned bench marks.

Key Words: Bank, Banking, Brand, Brand Positioning, Brand Value, Brand Communication, Branding Strategies, Brand Experience

ÖNSÖZ

Bu çalışma, iş tecrübesinin tamamını finans sektöründe, Yapı Kredi Bankası'nda edinen bir kişinin, marka iletişimine olan merakı ve iş deneyimleriyle birleştirme amacından doğmuştur.

Tez çalışmasının zeminini oluşturan bankacılık ve marka kavramları araştırıldıktan sonra, marka ve marka konumlandırması ilişkisi Yapı Kredi Bankası çerçevesinde incelenmiştir. Bir bankanın, markasına, marka iletişimi ve marka değerine yaptığı yatırımlar sonucu kendilerine seçtikleri marka konumlandırması ile hedeflerine nasıl, ne şekilde ve ne ölçüde ulaştığı bu tezin akademik çatısını oluşturmaktadır.

Tez çalışmam süresince derin bilgileri ve eşsiz tecrübeleriyle yolumu aydınlatan danışmanım Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yoğun iş programları içinde bana zaman ayırarak sorularımı yanıtlayan Yapı Kredi Bankası Camiası'ndan Marka Yönetimi Direktörü Arda Öztaşkın'a, Stratejik İletişim Direktörü Uğur Nalbantoğlu'na, Marka Yönetimi Müdürü Didem Arslan'a, Marka Yöneticisi Ceren Aydoğdu'ya, Marka Yönetimi Müdürü Özge Bakırçalı'ya, Bireysel ve Ticari Kartlar Operasyon Yöneticisi Mualla Temircan'a, Şube Müdürü ve aynı zamanda Akedemi Eğitmeni Yasemin Bahçı'ya, Şube Müdürü Banu Özkan'a ve sağladığı bilgi ve belgeler için Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Uzmanı Merve Köktuna Özden'e eşsiz katkıları için şükran borçluyum.

Bu meşakkatli süreçte yanımda yer alan ve nasıl teşekkür edeceğimi bilemediğim kişiler de var. Verdiği destek, huzur ve heyecanımı sürekli dinamik tutan yaklaşımı ile sevgili büyüklerime, manevi kardeşlerim Esra Başer ve Yalçın Yaman Durusoy, Yrd.Doç.Dr. Aslı Burçak Taşören'e, kuzenim Münevver Yılmaz'a ve aileme teşekkür ediyor ve onlara sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	i
ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
EKLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM BANKACILIK

1.1. Bankacılık Kavramı	3
1.2. Dünya’da ve Türkiye’de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi	5
1.2.1. Dünya’da Bankacılığın Doğuşu ve Gelişimi	5
1.2.2. Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi	7
1.3. Bankacılıkta Hizmet Kavramı	12
1.4. Elektronik Bankacılık	15
1.4.1. Elektronik Bankacılığın Avantajları.....	16
1.4.2. Elektronik Bankacılık Kanalları.....	16
1.4.2.1. Telefon Bankacılığı.....	17
1.4.2.2. İnternet Bankacılığı.....	17
1.4.2.3. ATM (Automated Teller Machine).....	18
1.4.2.4. Mobil Bankacılık.....	18
1.5. Bankacılığın Önemi	19
1.6. Bankacılıkta Pazar Bölümlendirme	20
1.7. Banka Birleşmeleri ve Satın Almalar.....	21
1.7.1. Birleşme Türleri	23
1.7.1.1. Yatay Birleşme.....	23
1.7.1.2. Dikey Birleşme	24
1.7.1.3. Çapraz (Karma) Birleşme	24

2. BÖLÜM

MARKA VE MARKA KONUMLANDIRMA

2.1. Marka Kavramı	26
2.1.1. Markanın Amacı ve Önemi	30
2.1.2. Markanın Yararları	30
2.1.3. Marka Farkındalığı	32
2.1.4. Marka İletişimi	34
2.1.5. Marka İmajı	35
2.1.6. Marka Değeri	36
2.1.7. Marka Bağlılığı	38
2.1.8. Marka Stratejileri	40
2.2. Marka Kimliği	43
2.2.1. Marka Kişiliği	47
2.2.2. Marka Konumlandırma	48
2.2.2.1. Konumlandırma Süreci	51
2.2.2.2. Marka Konumlandırma Stratejileri	52
2.3. Bankacılıkta Markalaşmanın Önemi ve Marka Konumlandırma	56
2.3.1. Yapı Kredi Bankası	57
2.3.2. Entegrasyon Süreci	58
2.3.3. 2015 Yılında Alınan Ödüller	60
2.3.4. Yapı Kredi Bankacılık Akademisi ve Kurumsal Üniversite	61
2.3.5. Yapı Kredi Bankası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri	62
2.3.5.1. Yapı Kredi Kültür ve Sanat ve Yayıncılık	62
2.3.5.2. Yapı Kredi Bankası Afife Tiyatro Ödülleri	62
2.3.5.3. Çatalhöyük Kazıları	63
2.3.5.4. Spor Sponsorlukları	64
2.3.5.5. Akademik Camia ile İlişkiler	64
2.3.5.6. Engellilere Yönelik Engelsiz Bankacılık Hizmeti	64
2.3.5.7. Yapı Kredi, Ülkem İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyorum Projesi	65
2.3.5.8. Çevre Projeleri	65
2.3.5.9. Eğitim Projeleri	66

2.3.5.10. Türkiye'nin En Değerli Markaları.....	66
2.3.5.11. Marka Değeri Yüksek Olan Bazı Türk Bankalarının Marka Reklam Kıyaslaması	70

3. BÖLÜM

MARKA KONUMLANDIRMA YÖNETİMİNDE YAPI KREDİ BANKASI UYGULAMALARI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	72
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları	73
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	73
3.3.1 Araştırmanın Türü ve Ölçme Araçları.....	73
3.3.2 Evren ve Örneklem.....	74
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi	75
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	76
3.5.1. Bankacılık Sektörüne Bakış ve YKB'nin Mevcut Durumu.....	76
3.5.2. Marka Deneyimi.....	77
3.5.3. YKB'nin Marka Değeri	82
3.5.4. Sektördeki Rekabet Durumu	84
3.5.5. Rekabet Gücünü Arttırmak İçin Yapılan Pazarlama Faaliyetleri, Tanıtım ve Promosyon Çalışmaları	85
3.5.6. Uzun Vadeli Müşteri İlişkisi Yaratma Stratejisi	85
3.5.7. Ar-Ge Yatırımları	86
3.5.8. YKB'nin Rakiplerinden Farkı.....	86
3.5.9. YKB'nin Marka Algısı	89
3.5.10. YKB'nin Marka Konumlandırması.....	91
3.5.11. Akıllı Büyüme Stratejisi Kapsamında Yapılanlar	93
3.5.12. Marka Genişletme Çalışmaları.....	95
3.5.13. Renk ve Logo	95
3.5.14. Sosyal Sorumluluk projeleri.....	97
3.5.15. Yapı Kredi Bankası'nın Yurt içi ve Yurt dışındaki Başarıları ve Aldığı Ödüller	98
3.5.16. Sloganların Önemi.....	99

SONUÇ	100
KAYNAKÇA	105
EK 1: Görüşme Soruları	114
EK 2: İncelenen YKB dökümanları	116
ÖZGEÇMİŞ	117



KISALTMALAR LİSTESİ

ATM	: Automated Teller Machine – Otomatik Ödeme Makinası
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AMA	: Amerikan Pazarlama Birliği
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
AÇEV	: Anne Çocuk Eğitim Vakfı
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
EFT	: Elektronik Fon Transferi
FMCG	: Fast Moved Consumer Goods
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KK	: Kredi Kartı
KWH	: Kilowatt Saat
IT	: Information Technologies- Enformasyon Teknolojileri
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TPE	: Türk Patent Enstitüsü
TEGV	: Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı
TL	: Türk Lirası
TK	: Ticari Kart
TEB	: Türk Ekonomi Bankası
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
MEF	: Mef Üniversitesi
M.Ö	: Milattan Önce
POS	: Point of Sale- Satış Noktası
UNESCO	: United Nations Educational Scientific and Cultural Organization- Birleşmiş Milletler Eğitim,Bilim ve Kültür Örgütü
UEFA	: Union of European Football Associations- Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
UBS	: İsviçre Bankası

WEB : Ağ
YKB : Yapı Kredi Bankası
YKBA : Yapı Kredi Bankacılık Akademisi
YY : Yüzyıl



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 2.1. Türkiye'nin En Değerli Markaları.....	66
Tablo 2.2. Brand Finance 2015-2016 Yılları Karşılaştırması	68
Tablo 2.3. 2014 Yılı Superbrands Turkey	69
Tablo 3.1. Demografik Özellikler	75



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.1. Burning Their Mark	28
Şekil 1.2. Farkındalık Piramidi	33
Şekil 1.3. Stratejik Marka Analizi	42
Şekil 1.4. Afife Jale Tiyatro Ödülleri	63
Şekil 1.5. Çatalhöyük Kazıları	63
Şekil 1.6. Aile gibi olmak	92



EKLER LİSTESİ

Sayfa No.

EK 1: Görüşme Soruları.....	114
EK 2: İncelenen YKB dökümanları.....	116



GİRİŞ

Küreselleşen dünyada bir yandan kurumlar arasındaki rekabetin her geçen gün artması, diğer yandan iletişim ve bilgi teknolojilerinde ki hızlı değişim ve gelişmeler, kurumları müşteri odaklı pazarlama anlayışına itmiştir. Bu durum, işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için farklı ve daha etkili stratejiler oluşturma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkan ihtiyaç, işletmeler arasında ki rekabet üstünlüğünü sağlamak için ürün farklılaştırma ve marka oluşturma gerekliliğini beraberinde getirmiştir. İşletmelerde sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü sağlamanın, marka yaratmak ve markayı sürekli dinamik tutabilmekten geçtiği yadsınamaz bir gerçektir. Ancak sürdürülebilir marka olabilmek için markalama ile ilgili tüm marka bileşenlerinin, marka stratejilerinin ve bunlar arasındaki ilişkinin de kavranması gerekmektedir.

Güçlü marka konumlandırması, işletmelere rekabet üstünlüğü, odak netliği, bütün faaliyetlerinde daha fazla etkileşim ve verimlilik sağlayan faktörlerdir. Markalamanın işletmeler açısından stratejik duruma gelmesinin en önemli etmenlerinden birisi, üstünlük sağlamaya yol açacak farklılaştırma aracı olarak değerlendirilmesidir.

Rekabet stratejileri çerçevesinde işletmeler, ürün farklılaştırmasının uzun vadeli sürdürülebilir avantaj sağlamadığını anlayınca, hizmet açısından çeşitlenme ve gelişme göstererek hizmet farklılaştırmasına yönelmişlerdir. Bu çeşitleme, hizmet işletmelerini müşterilerinin istekleri doğrultusunda yenilikler yapmaya zorunlu kılmıştır. Hizmet sektörünün önemli kollarından biri olan bankalar, değişen teknolojilerin etkisi ile şube bankacılığının dışında farklılık yaratmak adına internet bankacılığı, telefon bankacılığı, mobil bankacılık, digital bankacılık gibi teknolojik yatırımlar da gerçekleştirmektedir. Hizmet işletmelerinde müşteriler, işletmeyi marka olarak algılamaktadır. Bankaların ayakta kalmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için güçlü markaları olmak zorundadır. Güçlü marka yaratmak için iyi bir konumlandırma stratejisine sahip olmak işletmenin başarısı için olmazsa olmaz şarttır.

Bu çalışmada, bankacılığın tanımı, önemi, tarihsel gelişimi, bankacılıkta hizmet ve elektronik bankacılık kavramları ve banka birleşmelerine yönelik bilgiler paylaşılmış, sonraki bölümlerde marka ve marka konumlandırma kavramları incelenmiş, marka bileşenlerinden marka farkındalığı, marka imajı, marka kişiliği ve kimliği, marka iletişimi, marka değeri kavramları açıklanarak, araştırma alanı olarak Türkiye'nin bankacılık sektöründeki marka değeri yüksek olan Yapı Kredi Bankası seçilmiştir. YKB'nin marka bileşenleri ile ilintisi irdelenmiş ve marka konumlandırmasına derinlemesine bir bakış atılmıştır.



1. BÖLÜM

BANKACILIK

İçinde bulunduğumuz zaman kesimi para, banka ve finansal kurumlar için son derece ilginç bir zaman kesitini oluşturmaktadır. Özellikle 1960'lı yıllardan itibaren bütün dünya ülkelerinde enflasyonun artması, bunun akabinde faiz oranlarındaki önemli yükselişler ve teknolojik alanda yaşanan baş döndürücü hızlı gelişmeler finansal sisteme etki etmiş, 1970'li yıllardan sonra ise esnek kur sistemine geçişle birlikte finansal sistem daha da karmaşık hale gelmiştir. Ayrıca faiz ve döviz ekonomisi çerçevesinde risk faktörünü ve riskten kaçınma yöntemlerindeki önemli gelişmeleri ön plana çıkarmıştır (Parasız, 2009:3). Yaşanan finansal gelişmeler, baş döndürücü yenilikler bankacılık sektöründe ürün ve hizmet bankacılığını ön plana çıkarmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde bankacılık kavramı, bankacılığın tarihsel gelişimi açıklanacak, daha sonra bankacılıkta hizmet kavramı ve elektronik bankacılığa yer verilecek ve ayrıca elektronik bankacılığın faydalarına değinilip, alternatif dağıtım kanalları anlatılacaktır. Son olarak ise, bankacılığın önemi vurgulanarak, banka birleşmeleri ve birleşme türleri ele alınacaktır.

1.1. Bankacılık Kavramı

Dünyada ilk bankerler olarak kabul gören Lombardiyalı Yahudiler, o dönemde yapılabilecek bankacılığa dair işlemleri pazar alanlarına yerleştirdikleri bir masa ya da banko üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Bu nedenle “banka” teriminin İtalyanca “Banco” kelimesinden türediği, zaman içerisinde ise literatüre “Banka” olarak geçtiği düşünülmektedir (Parasız, 2014:19).

Banka, mevduat toplayan ve halktan toplamış olduğu bu mevduatı en verimli şekilde değerlendiren ve ayrıca faaliyetlerinin en önemli konusu kredi almak ve vermek olan finansal kuruluşlardır (Kaya, 2015:3).

Türkçe’de kullanılan “Banko” terimi ise; işyerlerinde üzerine eşya koymaya müsait, iş takibi amaçlı, gelen kişiyle çalışan arasına konulmuş tezgah olarak ifade edilmektedir. Banka ise, “Faizle para alıp veren, iskonto,

kredi ve kambiyo işlemleri yapan, kasalarında değerli eşya, belge ve para saklayan ve daha birçok ekonomik faaliyetlerde bulunan ve bankacılık işlemlerinin yapılmasına olanak sağlayan kuruluştur” (www.tdk.gov.tr).

Ekonomik olarak banka tanımı ise, ekonomiye banknot ve kaydî para gibi ödeme araçları sağlayan, nakdi sermaye ve sermayeyi temsil eden haklarla söz konusu ticareti meslek haline getirmiş olan ve ayrıca nakit kullanılmaksızın diğer finansal hizmetleri ve ödeme işlemlerini yürüten, kamu veya özel kuruluşlardır (Kaya, 2015:4).

Ayrıca bankalar, ülke halkının belli bir zaman içerisinde harcamayarak biriktirdiği paralarını kabul ederek, bunları nema getirir halde kredi ve plase eden, ödemelerde, para nakli, senet tahsili, aracılık, emanet gibi birtakım hizmetler gören, faaliyet sergileyen işletmelerdir (Öçal ve Çolak, 1988:11).

Taykurt’a göre bankalar, fon borç verenlerle ve borç alanlar arasında aracılık görevini yerine getiren finansal sistemde mevduatları biriktirenlerden alıp, yatırım ya da harcama yapmak amaçlı talep edenlere veren önemli finansal aracı kurumlardır. Bankalar ekonomideki küçük miktarlı ve kısa vadeli mevduatları uzun vadeli kaynaklara dönüştüren, müşterilerini bu konularla ilgili bilgi vererek onların yatırım yapmalarına etki eden yatırım kuruluşlarıdır (Savram ve Karakoç, 2012:328).

Bankalar, finansal aracılık faaliyetlerinin yürütülmesini sağlayarak ülkelerdeki var olan atıl fonlara aracılık edip, optimum derecede sermaye birikimi oluşturarak verimliliğin artmasına imkan tanırırlar. Ayrıca ekonominin gelişmesi ve ülkelerin refah düzeylerinin yükseltilmesini sağlayan en önemli finansal kuruluşlardır. Yine kaydî para akışı sayesinde dolaşımda yer alan paranın miktarını etkileyerek fiyat mekanizmasını değiştirebilmekte, senet ve çek gibi kıymetli evraklarla borç ya da yükümlülük ihracına olanak sağlayabilmektedir (Kaya, 2015:4).

Bankaların ekonomideki en önemli işlevleri malî aracılık yapmaktır. Malî aracılık sayesinde ekonomide borç verilebilir fon arz ve talebi yaratılır. Böylece malî piyasanın hacmi genişler, istihdam ve milli gelir artar. Ekonomideki stratejik bir para politikası uygulanması, ülkenin dünya ile

bütünleşmesi ve dış ekonomik ilişkilerin gelişmesi de sadece güçlü ve derinleşmiş bankacılık sektörü ile mümkündür (Savram ve Karakoç, 2012:328).

Bankalar, ekonomik ve finansal hizmet boyutunun yanında, toplumun içinde de yer alarak, sergiler, kültür yayınları, spor organizasyonları, sponsorluk gibi faaliyetlerle sosyal hizmetler vermektedirler.

1.2. Dünya’da ve Türkiye’de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Bankacılığın hizmetleri ticaret kadar eskiye dayanmaktadır. Tarihçiler bankanın ilk başlangıç noktasının altı bin yıl öncesine dayandığını söylemektedirler (Öçal ve Çolak, 1988:12).

1.2.1. Dünya’da Bankacılığın Doğuşu ve Gelişimi

Parasız’a göre, tarihte ilk bankacılığın izlerine, M.Ö 3500 yıllarında Sümerlerde, Eski Mısır’da ve Babil İmparatorluğu’nda rastlanılmıştır. Maket kavramı bazı kaynaklarda Mabed olarak geçmekte (Öçal ve Çolak, 1988:12) olup, bilinen ilk banka kuruluşu olarak kabul edilmektedir. Bölge halkları mal ve eşyalarını, din adamlarının adalet ve güvenirliliğin simgesi olması ve tapınakların dokunulmazlığı nedeniyle, maket rahiplerine emanet etmişler ve zaman içerisinde değiş-tokuş ve finansal faaliyetler şekillenmiş ve bankacılık faaliyetleri işlevsellik kazanmıştır. Mezopotamya’daki Kızıl Tapınak rahipleri, geçici süreliğine koruması için bırakılan emanetlerin hesabını tutmuş ve iki bin yıl boyunca mevduat ve kredi gibi işlemlere ilişkin faaliyetleri sürdürmüşlerdir. Bu işlemler; borcun tahsili, ikraz usulleri, faiz oranları vs. gibi meseleler olup Hammurabi Kanunları’nda detaylı bir şekilde yer almaktadır. Babil kralı olan Hammurabi’nin adıyla anılan ve Kralın Vekili vasıtasıyla halka duyurulan Hammurabi Kanunları, maketlerin ödünç verme işlemlerini nasıl idare edeceği, vadesi gelince borcun nasıl tahsil edileceği, borçluya ait borcun tasfiyesinde hangi malların kullanılacağı bilgisi yer almıştır. Sümerler deniz aşırı ülkelerle ticaretinde banknot gibi yer değiştiren itibar mektubu ya da çek benzeri belgeler kullanmışlardır (Parasız, 2014:17-18).

Ayrıca, Maket olarak bilinen ilk banka Sümerlere ait kazılarda yer almıştır. Bu kazılarda, Maket rahipleri ilk borç veren mercilerdi. Maket rahiplerinin çiftçilere harman zamanı ödenmek üzere, tohum ve teçhizat için ilk dönemlerde fizikî, sonraki dönemlerde nakit kredi açtıkları gözlenmiştir. Arkeolojik kazılarda bulunan belgeler, maketlerin ana işlemlerinin ödünç ve mevduat kabul ettiğini ve değiş tokuş işlemlerinin son derece düzenli biçimde olduğunu açığa çıkarmış, başka yönden de hesaptan hesaba aktarım, teslim emri ve tediye işlemlerinin yapıldığını göstermiştir (Kaya, 2015:43).

15. yüzyılda İtalya Floransa’da bankacılık işine ilk giren Giovanni di Bicci de Medici’dir. Giovanni di Bici, bankerlik yapmaya başladığı dönemde birkaç dönümlük arazi ve orta düzeyde mal varlığı olmasına rağmen, sahibi olduğu Medici Bankası, zaman içerisinde yalnız Avrupa’nın değil, tüm dünyanın güçlü ve zengin bir kuruluşu haline almıştır. Ve zaman içerisinde de Vatikan’ın bankeri olmuşlardır (<http://www.felsefetasi.org>).

1453 İstanbul’un Fethi İtalya’ya doğru göç hareketini başlatmış ve böylece batı dünyası Yunan belgeleri ile tanışarak uygarlık batıya doğru kaymıştır. Rönesans’la düşünce ve sanatta, Reform hareketleriyle de dinsel alanlarda yenilikler oluşurken, Eski Roma hukuku, kilise hukukunun yerine geçmiştir. Meydana gelen bu değişim ve gelişmeler halkın faize karşı tutumunu değiştirmiş, faiz yasağı kalkarak bu uygulamanın yasal olduğu kabul edilmiştir (Öçal ve Çolak, 1988:13).

Modern bankacılığın başlangıcı, 1609 yılında Amsterdam bankasının kurulması olarak kabul görmüştür. Bunun sebebi ise, Amerika’nın keşfiyle, Avrupa’da kullanılan sikkelerin farklı değerlerde olması nedeniyle uluslararası yöndeki ticaret negatif yönde etkilenmiş ve bu olumsuzluğu engellemek için Amsterdam Bankasının kurulmuş olmasıdır. Banknot ve çek kullanımına 1637 yılında Venedik Bankası’nın açılması ile başlanmıştır. 1694 yılında ise, Fransa’nın İngiltere ile yaptığı savaşta İngiltere’nin savaşı finanse etmek için İngiltere bankasını kurması ile merkez bankacılığı başlamıştır. 1907 yılında ABD Merkez Bankası’nın kurulması ile modern bankacılığın kapıları açılmış ve olgunlaşma süreci başlamıştır (Özdemir, 2005:870).

20. yüzyılın ikinci yarısına doğru daha çok İsviçre bankacılığı ön plana çıkmıştır. Günümüzde İsviçre'nin dünyanın finans merkezi olarak kabul edilmesinin ana sebebi, hiç savaş görmemiş ve stabil ekonomisi olan bir ülke olmasının yanı sıra 1934 yılında çıkan banka gizliliği kanunudur. Bu kanuna göre bankalar müşterilerine ait hesap bilgilerini, İsviçre hükümeti dâhil üçüncü şahıslardan korumak ve gizlemekle yükümlüdür (<http://somadergisi.com>).

Çift yönlü muhasebe yönteminin gelişmesi, banknotun genel ödeme aracı özelliği kazanması, kıymetli evrakların bulunması, sanayi devrimine geçiş ile birlikte nakit paraya ihtiyacın artması ile kredinin devreye girmesi modern bankacılığın gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır (Parasız, 2009:106).

1.2.2. Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi

Türkiye’de bankacılığın gelişimi diğer Batı kaynaklı finansal kurumların gelişimi gibi çok yavaş olmuştur. 19. yüzyıl’a gelinceye kadar banka ya da benzeri bir kurum Osmanlı İmparatorluğu’nda bulunmamaktaydı. Sadece büyük merkezlerde para değiştirmeyi meslek edinmiş sarraflar bu konuda faaliyet göstermişlerdir (Öçal ve Çolak, 1988:77).

Türkiye’de, özellikle Avrupa ülkelerinde olduğu gibi, banka dışı finansal kurumların devreye girmesi ile birlikte bankalar, finansal sistemin temelini oluşturmuş, Türk ekonomisinin işleyişi, halkın tasarruflarının toplanması ve nakit kullanım alanlarına aktarılması açısından önemli rol oynamaktadırlar (Parasız, 2009:106).

TBB’ne göre, Türk Bankacılık sektörünün tarihsel gelişimi yedi kategoride incelenmektedir: (TBB; 2008:9)

- Osmanlı Dönemi (1847-1923)
- Ulusal Bankalar Dönemi (1923-1933)
- Özel amaçlı Devlet Bankalarının kurulduğu dönem (1933-1944)
- Özel Bankaların Geliştiği Dönem (1945-1959)
- Planlı Dönem (1960-1980)
- Dışa Açılma ve Serbestleşme Dönemi (1981-2001)

- Yeniden Yapılandırma Dönemi ve Günümüzde Türk Bankacılığı (2002 ve sonrası)

Osmanlı döneminde bankacılığın gelişmemesinin ana nedenlerinde birisi Türklerin yöneticilik ve askerlik gibi daha şerefli saydıkları mesleklere önem vererek, sarraflık, ticaret ve finansal işleri Türk ve Müslüman olmayan azınlık halka vermeleri, diğer neden ise İslam dininin faizi yasaklamasıdır. Osmanlı devletinde bütçe açıklarını kapatmak için basılan ve Kaime adı verilen ilk kağıt para 1840 yılında gerçekleşmiştir. Galata çevresinde sarraflık mesleğini yürüten azınlıklar Osmanlı parası ile yabancı paraları değiştirme işiyle ilgilenmeleri nedeniyle bankerler adını almışlar ve 1847 yılında Türkiye'nin ilk bankası olan İstanbul Bankası (Bank-ı Dersaadet) kurulmuş ve 1852 yılına kadar faaliyet sergilemiştir. Ayrıca Osmanlı döneminde kurulan ve açtığı şubeleriyle faaliyet gösteren yabancı bankalar arasında en önemli banka Osmanlı Bankası'dır (Kaya, 2015:45-46).

Diğer yandan Mithat Paşa 1868 yılında, halkta dağınık halde ve az olarak bulunan paraları bir araya toplayarak ihtiyacı olan kişilerin ihtiyaçlarını gidermek ve tasarruf alışkanlığı edinmelerini sağlamak için İstanbul Emniyet Sandığı'nı kurmuştur. 1907 yılında ise sermayesiz olarak kurulan Emniyet Sandığı Ziraat Bankası'na bağlanmıştır (Parasız, 2014: 20).

Cumhuriyet döneminin ilk on yılındaki gelişmeler; İş Bankası'nın kurulması, Sanayi ve Maadin Bankası'nın faaliyete geçmesi, Ziraat Bankası'nın anonim ortaklık haline gelmesi, Emlak ve Eytam Bankası'nın sektöre girmesi ve Merkez Bankası'nın kuruluşudur. 1823 -1932 yılları arasındaki önemli gelişmelerden bir diğeri ise çok sayıda küçük yerel bankaların, özellikle yerel tacirlerin banka hizmeti ve kredi taleplerini karşılamak için kurulmasıdır. Bu yerel bankaların büyük bir kısmı 1929 yılında yaşanan Dünya Ekonomik Krizine bağlı olarak olumsuz etkilenmiş ve şube bankacılığının yaygınlaşması ile birlikte faaliyetlerine son vermek zorunda kalmışlardır (Parasız, 2014:20).

1933-1944 döneminin bankacılık açısından en önemli özelliği, o dönemde önemli ve büyük devlet bankalarının faaliyete geçmiş olmasıdır.

Kuruluşu 1925 olan Sanayi Maadin Bankası'nın Sanayi Kredi Bankası ismini alması 1932 yılında olmuştur. 1933 yılında Sümerbank ve İller Bankası, 1935 yılında Etibank, 1938 yılında ise Türkiye Halk Bankası ve Halk Sandıkları kurulmuştur. Kurulan bu bankalardan Türkiye Halk Bankası; küçük çaplı esnaf ve zanaatkârların kredi ihtiyaçlarını karşılamak, Sümerbank; sinâî kalkınmaya destek vermek, İller Bankası; imar planını hazırlamak, yerel yönetimleri kalkındırmak, elektrik-su-kanalizasyon gibi altyapı çalışmalarının hizmetini sağlamak için kredilerle desteklemek amaçlı kurulmuşlardır (Parasız, 2014:21).

1944-1980 döneminde ülkemizde özel bankaların geliştiği görülmüştür. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, milli gelir ve nüfusun artması, siyasal ve ekonomik istikrarla birlikte yatırımların artması, şehirlerin ve sanayi sektörünün büyümesi vs gibi faktörler ekonominin mevduat ve kredi hacmini artırmış ve buna paralel olarak özel bankacılık önem kazanmaya başlamıştır. Pamukbank 1955, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası 1950, Akbank 1948, Garanti Bankası 1946, Yapı Kredi Bankası 1944 yılında kurulmuştur (Kaya, 2015:50). 1951 yılında kurulan Denizcilik Bankası, şehir içi deniz nakliyat işlerini ve liman işlerini yürüten bir devlet bankasıydı. 1950'den sonra özel bankaların gelişmesinde rol oynayan faktörler arasında; halkın tasarruflarını gittikçe arttırması, 1950-1954 yılları arasında ekonomi hızlı bir şekilde büyüme sağlarken, enflasyon artarken faizlerin sabit kalabilmesi, ihracat gelirlerinin artışı ve Yabancı Sermayeyi Teşvik Yasası'nın uygulanmaya başlanması ve dış kredilerin artışı gösterilebilir (Parasız, 2014:21).

1961-1980 dönemi bankacılıkta kamu müdahalelerinin arttığı dönem olarak gösterilebilir. Bu dönemde ekonomik etkinlikler, yıllık programlara ve 5 yıllık kalkınma planına bağlanmıştır. 1964 yılında Kamu İktisadi Kuruluşların finansal sorunlarını çözüme kavuşturmak için Devlet Yatırım Bankası faaliyetine başlamıştır. Bu dönemde ticarî bankacılık alanında sergilenen politikalarla bankacılık sistemine girişler engellenmiş ve oligopolcü yapı güçlenmiştir. Aynı dönemde bölgesel bankaların tümü kapatılarak, çok şubeli büyük bankacılığa doğru gelişim başlamıştır (Parasız, 2009:109).

1980 yılından itibaren faiz oranlarının serbest bırakılmasıyla kredi ve mevduat faizleri artış sergilemeye başlamıştır. Bankaların kısa vadeli likidite ihtiyaçlarının karşılanması ve fazlalıkların değerlendirilmesi için Merkez Bankası'na bağlı İnterbank piyasası kurulmuştur. Yine bu dönemde, yabancı bankalar örnek alınarak yeni ürünler geliştirilmiş ve hizmete sunulmuştur. 1986 Bankacılık Para Piyasası kurularak, elinde nakit fazlası olan bankalardan, olmayan bankalara borç transferi yapılarak kendilerine gelir sağlama imkanı doğmuştur (Parasız; 2009:110). Türkiye ekonomisi, liberalleşme sürecine katılmış ve sonrasında ihracata yönelik faaliyetlerle sanayileşmeye gidilmiş ve yasalarla da bu çalışmalar desteklenmiştir. 1989 yılında çıkarılan karar ile finansal entegrasyon yani serbestleşme sürecine geçilmiştir. Finansal serbestleşme ise malî ve finansal sistemdeki kırılğanlıkları artırmış ve bu durum kendisini kriz olarak göstermiştir (Akar ve Çiçek, 2007:173).

Nisan 2001 yılında uygulamaya geçirilen “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” ile birlikte bankalar yeniden yapılanma sürecine geçmiş ve 2001 krizinde kaybettikleri sermayeleri güçlendiremeyen bankalar ya birleşme yolunu seçmiş ya da TMSF'ye alınmışlardır. Yaşanılan ekonomik kriz, bankaların sayısının azalmasına sebebiyet vermiştir. Bankalarda risk yönetimi, kamusal gözetim ve denetim otoritesinde risk faktörlü denetim anlayışı ile güçlendirilmiştir. Bankacılık faaliyetlerini düzenleyen mevzuat 2005 yılında yenilenmiş ve uluslararası uygulama ve prensiplere yaklaştırılarak uygun hale getirilmiştir (TBB, 2008:20).

Güçlü ekonomiye geçiş programı kapsamında, bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasının asıl amacı; kamu bankalarını malî sistem içerisinde istikrarsızlık faktörü olarak görülmesinden kurtarmak, TMSF bünyesindeki bankaların problemlerine ilişkin konuları çözüme ulaştırmak ve olumsuz yönde etkilenen bazı özel bankaların sağlıklı bir sisteme oturmasını sağlayacak düzenlemeler getirecek şekilde çalışmalar yapmak olarak izah edilmiştir (Parasız, 2009:114).

1985 yıllarında Özel Finans Kurumu şeklinde bankacılık faaliyetlerine başlayan faizsiz finans kurumları, 2001 yılında krizin zirve yapması ile birlikte yeniden yapılanma sürecine girmiş, malî sektördeki değişim faizsiz bankacılığa

etki ederek kararname kapsamında Türk bankacılığı sisteminde yer alan mevduat, kalkınma ve yatırım bankacılığı yanına kalkınma bankacılığını eklemiştir. Katılım bankalarının bankacılık sektörü içindeki payı yükselen bir ivme sergilemektedir. Türk Bankacılık Sisteminin 2002'den 2014'e kadar büyüme oranı yüzde 9,2 iken Katılım Bankaları bu evrede yüzde 26,3 kat büyümüştür. İslam'ın faiz yasağı nedeniyle finans sistemine girdirilemeyen ve bu nedenle ekonomiyi kazandırılmayan yastık altında biriken önemli bir atıl kaynak bu finansal aracı kurumlar tarafından ülke ekonomisinin büyümesine ve sanayileşmesine katkı sağlamıştır (Kaya, 2015:182-199).

Yeniden yapılanma sonrası bankacılığında dâhil olduğu Türk Finansal Sektörü hızlı bir gelişim sergilemiş ve 2010 yılı sonunda 1.324,2 milyon TL bilanço büyüklüğüne ulaşmıştır. Bankacılık sektörünün bilanço büyüklüğü 2015 yılında ise yüzde 18 artarak 2.357 milyar TL'ye yükselmiştir. Bilanço büyüklüğünün gayrisafi yurtiçi hâsılaya oranı yüzde 121 düzeyindedir (bddk.org.tr).

Bankacılık sektörünün en önemli kuruluşlarından biri olan ve bankaların ekonomiye birinci elden etkileri, toplumun kaynaklarına finansal aracılık etmeleri ve güven verme zorunluluğu nedeniyle, bankaların çalışmalarının düzenlenme ve denetlemesi gerektiği göz önünde bulundurulmuş ve bunun üzerine 31 Ağustos 2000 tarihinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) adı ile faaliyetine başlamıştır (bddk.org.tr).

Ülkemizde bankacılık sektöründe, son yıllarda açılan bankalarla birlikte 2015 yılı itibariyle 32 adet mevduat, 13 adet kalkınma ve yatırım, 5 adet katılım bankası olmak üzere toplam 50 banka bulunmaktadır (www.Tbb.org.tr).

Ayrıca, küreselleşme ile birlikte tüm dünyada yaşanan krizler sonrası bankacılık sektöründe birleşme ve satın almalar artmış ve teknolojinin baş döndüren hızı her sektörde olduğu gibi dünya bankacılığında da kendisini etkin bir şekilde göstermiştir. Bankacılık sektörü hem Türkiye' de hem de dünyada ileri derecede bilgi teknolojisine sahiptir. POS, ATM, telefon ve bilgisayar gibi araçlarla teknoloji önemli boyutlarda hizmet vermektedir. Şubersiz bankacılık

ve internet bankacılığı ile teknoloji hizmeti üst seviyelere çıkarırken işlem maliyetlerinin düşmesine de sebebiyet vermiştir. Bu nedenle bankacılık sektöründe hizmet ve elektronik bankacılık kavramlarına değinmek fayda sağlayacaktır.

1.3. Bankacılıkta Hizmet Kavramı

İçinde insan olan her türlü işte hizmetten söz etmek mümkündür. Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) tanımına göre hizmetler, satışa sunulan mallar veya malların satışıyla elde edilen faydalar, doygunluklar ve eylemler bütünüdür. Gibson ve diğerlerine göre hizmet, tüketici ve faydayı alıcı için talep edilen bir faaliyet bütünü ya da bir diğer kişi için iş yapma eylemidir. Kotler için hizmet ise; bir zümrenin diğer kesime sunacağı, özellikle soyut olan ve bir mülkiyet gerektirmeyen fayda ya da eylemler şeklinde ifade edilir. Bu açıklamalara göre hizmet; bir başka kişinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için belirlenen bir fiyatla satışa sunulan ve fiziki olarak herhangi bir malın mülkiyetine gerek olmayan eylemler, faydalar şeklinde açıklanabilir (Dinçer, 2004:459).

Hizmet, pazarlama sektöründe oldukça geniş bir yelpazede yer almaktadır. Devlet işleri, hastanelerdeki sağlık hizmetleri, eğitim sektörleri, danışmanlık firmaları, turizm endüstrisi, gıda işletmeleri, temizlik, güvenlik, ulaştırma hizmetleri, finans, sigorta ve bankacılık sektörü gibi çok geniş bir alanı kapsamaktadır.

Bankalar içinde bulundukları konum, içerik ve yapıları itibarıyla hizmet sektörünün en önemli kurumlarıdır. Bankalar fon talep edenlerle, fon arz edenleri aynı çatı altında buluşturup ve ekonomiye önemli derecede katkı sağlamalarının yanı sıra topluma, içinde bulundukları rekabet piyasasının da etkisiyle farklı ve etkili hizmet sunma, değer yaratma çabası ile kaliteli hizmet vermeye de çalışmaktadırlar.

Bery ve diğerlerine göre bankacılık sektöründe hizmet kavramı başarının artmasına etki eden ve müşteri memnuniyetini sağlayan önemli değerlerden biridir. Müşteriler için hizmet, alınan fayda olup, işletmeler için hizmet ise, kârı maksimum, olumsuzlukları ise minimum yapmaya yardımcı olan bir

etkendir. Hank ve Baek'e için hizmet kalitesi, işletmeler tarafından rekabet avantajı elde etmek için faydalanılmakta ve tüketici zihninde yer alan izlenim olarak değerlendirilmektedir (Ustasüleyman, 2009:33).

Özgüven'e göre müşteri memnuniyeti; müşterilerin beklenti ve isteklerinin karşılanması ve ayrıca beklenti ve isteklerin ötesine geçilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2012:33). Bankalar, hizmet etme eyleminin sonucu olarak müşteri memnuniyetini kazanmak için kendilerini sürekli değiştirmek ve yenilemek mecburiyetindedirler. Müşteri odaklı yaklaşım çerçevesinde müşteri memnuniyetini en üst düzeyde gerçekleştirmek, müşteri devamlılığı ve müşteri bağımlılığı yaratacağından, bankalar müşteri memnuniyetine son derece önem vermektedirler.

Yılmaz ve Çelik'in yaklaşımına göre; bankacılık sektöründe sunulanın sadece hizmet olması nedeniyle, bankalar müşterilerine verdiği hizmetin nasıl algılandığına oldukça önem vermektedirler. Rekabetin dinamik yapısı, rakiplerin oldukça güçlü olması bankacılık sektöründe kurumun müşteri odaklı çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı bankalar verdikleri hizmetin memnuniyet çerçevesinde olup olmadığını belirlemek için sürekli ölçmek ve ortaya çıkan olumsuz durumları gidermek için de sürekli iyileştirmeler yapmak mecburiyetindedirler (Çelik, 2012:31).

Rekabetin kendisiyle yarıştığı ve hizmette kusursuzluğun arandığı günümüz koşullarında işletmeler, müşterilerine en iyi hizmeti vermek için kıyasıya mücadele ederken bu agresif ortamda dış çevreye uyum sağlamak için geliştirilen stratejiler, fırsat yarattığı gibi, geliştirilen projeler işletmeler için tehdit unsuru da yaratabilmektedir.

Bankalar, agresif rekabet faaliyetlerini sürdürmek, pazar payını artırmak, müşterilerin belleklerinde olumlu imaj bırakmak için hizmet kalitesini sürekli yüksek tutmaya çalışmaktadırlar. Müşterilerin bankalardan beklentileri, almaları gereken hizmetin doğru, hızlı, şeffaf ve güvenilir olması gerektiğine inançlarıdır. Banka çalışanlarından beklentileri ise son derece nazik ve güven verebilme yeteneklerinin olması, hızlı hizmet vermekle birlikte eksiksiz bilgi verme yeteneklerinin de gelişmiş olması, hizmetin sürekliliği, ayrıca

kendilerinin özel müşteri olduklarını hissetmeleri ve bu şekilde hizmet görmeyi arzu etmeleridir. Hizmeti alan müşteriler bir sorunla karşılaştıklarında, sorunun kendisiyle değil, bu sorunun çözülmesi aşamasında kurumun bu durumu nasıl sahiplendiğiyle daha çok ilgilenmekte ve müşteri memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği bu arada devreye girmektedir. Eğer müşteri sorunu bankasıyla paylaştıktan sonra arkasını dönüp gittiğinde sorunun yüzde yüz çözümlenebileceğine inancı tamsa ve rahat uyuyabiliyorsa işte hizmet kalitesi doğru yolda ilerliyor demektir.

Parasuraman ve arkadaşları hizmet kalitesini incelemiş ve araştırmaları neticesinde hizmet kalitesinin 5 temel boyutta ölçülebileceğini söylemişlerdir. Bu faktörler; fiziksel özellikler, güvenilirlik, empati, güven ve heveslilik (Eleren ve Kılıç, 2007:243).

- Fiziksel özellikler: Kurumların hizmet sunum aşamasında personel görünümü ve bina, araç- gereç görünümü
- Güvenilirlik: Mükemmel hizmet verileceği vaadinin doğru ve güvenilir şekilde yerine getirilme eylemi
- Empati: Kurumun hizmet ayağında çalışan her bir üyesinin kendilerini müşterilerinin yerine koyması ve müşterilere şahsi ilgi göstermeleri

Mıhçıyan'a göre, alınan hizmetten memnuniyetin sağlanması sadık müşterilerin oluşmasına sebebiyet verir ki bu durum işletmeler açısından neredeyse bir zorunluluktur. Çünkü işletmelerin yaşam evrelerini sürdürebilmeleri için tercih edilmek birincil özelliktir. Bankaların hizmet çeşitlerini aşağıda yer alan maddelerle sıralayabiliriz (Kaya, 2015:540);

- Mevduat İşlemleri
- Kredi İşlemleri
- Kredi Kartı Hizmetleri
- Çek Hizmetleri
- Senet Hizmetleri
- Kiralık Kasa Hizmetleri
- Takas Hizmetleri

- EFT ve Havale Hizmetleri
- Menkul Kıymet Hizmetleri
- Müşteri Danışmanlığı Hizmetleri
- Faturalı Ödeme Hizmetleri
- Akreditif İşlemleri
- Kambiyo İşlemleri
- Forward İşlemleri
- Swap İşlemleri
- Swift İşlemleri
- Sigorta Hizmetleri
- POS (Point of Sales) Hizmetleri.
- ATM Hizmetler
- İnternet Bankacılığı Hizmetleri
- Cep Telefonu Bankacılık Hizmetleri

Rekabet stratejileri açısından değerlendirildiğinde bankacılık sektöründe elektronik bankacılık hizmetinin önemi yadsınamazdır. Bu bağlamda rakiplerin bir adım önünde yol alabilmek ve bu adımların sürdürülebilir olmasını sağlamak için Bankalar Ar-Ge çalışmaları ile elektronik bankacılığa değer vermektedirler.

1.4. Elektronik Bankacılık

Elektronik bankacılığı en iyi anlatan ve Latince ifadesi “CİTİUS, FORTİUS, ALTİUS” olan Türkçe karşılığı ise “daha hızlı, daha güçlü ve daha yükseğe” olan bu tip bankacılık, rekabet stratejisine paralel hizmet gören bir dağıtım kanalını ifade eder.

Elektronik bankacılık, bilgi toplumunun isteklerinin karşılanması, maliyetlerin düşürülmesi, teknolojik bazda rekabet avantajı elde etmek için stratejik ve taktiksel bazda esaslı kararlar verebilmek gibi maddî faydalar da dikkate alınarak, güncel teknolojik olanakların bankacılık faaliyetlerine uyarlanması, geliştirilmesi ve ayrıca tüm bu işlemler neticesinde ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin tümüdür (Kaya, 2015:480).

Bir başka tanıma göre elektronik bankacılık elektronik kanallar vasıtası ile borç verme, mevduat alma, finansal hizmet sunma, hesap yönetimi, elektronik fatura ödeme ve elektronik para gibi diğer elektronik hizmet ve ürünleri kapsar (Kaya, 2015:481).

1.4.1. Elektronik Bankacılığın Avantajları

Elektronik bankacılığın hızlı, kolay erişilebilir ve her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşılabilir olması, güvenlik aşamalarında sürekli kendisini yenileyen bir hizmeti sunabiliyor olması ve müşteri bilgilerinin kişiye özel olması nedeniyle bilgi saklama ve gizlilik gibi değerleri sisteme entegre ediyor olması tüm bankacılığın elektronik hizmetlerinde standartlaştırılmıştır.

Elektronik bankacılığın klasik bankacılık ile kıyaslandığında hem banka hem de müşteriler açısından faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Kaya, 2015:491);

- Zaman ve mekândan bağımsız işlem yapma avantajı sağlamak
- Hizmet kalitesinde artış sağlamak
- Maliyet avantajı elde etmek
- Detaylı bilgiye ve belgeye ulaşabilme kolaylığı
- İşlem ücreti avantajı
- Şube işlem yükü ve operasyonel işlem yükünü azaltmak
- Ürün ve hizmetler hakkında müşterilerin bilgilendirilmesini sağlamak

1.4.2. Elektronik Bankacılık Kanalları

Elektronik bankacılık bir dağıtım kanalı olup; maliyetlerin düşürülmesi, toplumun bireylerinin taleplerinin karşılanması, rekabette üstünlüğü elde etmek ve stratejiksel ve taktiksel kararlar aşamasında maddî amaçlar dikkate alınarak günümüz teknolojik imkânlarının bankacılık sektörüne uygulanması, geliştirilmesi ve bu çalışmalar ile ortaya çıkarılan ürün ve hizmetleri kapsar (Akpınar,1993).

1.4.2.1. Telefon Bankacılığı

Müşteri odaklı hizmet ve müşteri memnuniyeti kavramlarının önemini fark eden bankalar 1990'lı yılların sonunda çağrı merkezlerini kurmaya ve vardiyalı sistemle kesintisiz 7-24 telefon ile bilgi hizmeti vermeye başladılar. Çağrı merkezleri kurulmadan önce müşteri talep ve şikâyetleri, e-mail hizmeti de bulunmaması nedeniyle sadece mektupla ya da faks başvuru sistemiyle gerçekleşmekteydi. Başvuruların ulaşmaması nedeniyle değerlendirilemeyen ya da geç ulaşması nedeniyle işlemlerin sonuçlandırılması zaman alan durumlar müşteri memnuniyetsizliğine sebebiyet veriyor ve mekanizmanın ağır işlemesi operasyonel iş yükü yaratıyordu. Bankaların teknolojik gelişmelere adaptasyonu ve entegre edilmesi diğer kurumsal şirketlere göre daha hızlı olması nedeniyle gelişmeler heyecanla karşılandı. Böyle bir ortamda kurulan çağrı merkezlerinde kalifiye yetişmiş personelle hizmet verilmeye başlanılarak müşterilerin talep ve şikâyetlerine anında çözüm üretme, süreç gerektiren işlemlerde ise ilgili operasyon birimlerine bilgi aktarımıyla çözüm süreci daraltıldı ve kalite artmış oldu. Müşteriler zaman içerisinde sadece bilgi almak ve şikâyetinde bulunmak değil, telefon ile işlemlerini de yaptırmak istediler ve bu talepler karşısında duyarsız kalamayan bankalar, telefon bankacılığı sistemini geliştirdiler. Telefon bankacılığı üyesi olmak isteyen müşterilere bir aktivasyon şifresi verilerek, müşterinin, temsilciye bu şifre ile daha hızlı ulaşması sağlandı. Bu vesile ile telefon bankacılığı kanalından bankacılık işlemlerini müşteri temsilcisi vasıtası ile gerçekleştirebilir duruma geldiler.

1.4.2.2. İnternet Bankacılığı

Banka müşterisinin herhangi bir şubeye gitmesine gerek kalmadan, bankacılık işlemlerini bir bilgisayar ya da mobil telefon aracılığıyla gerçekleştirdiği hizmetin adıdır. Müşteri açısından zamandan kazanım, banka açısından düşük maliyetle ve işlemlerin son derece hızlı gerçekleşmesi açısından tercih edilen bir hizmet şeklidir.

Geçmiş yıllarda internet bankacılığı bankaların, tanıtım ve iletişim amaçlı kullandıkları web sayfalarıydı. Teknolojik gelişmelerin imkân vermesiyle müşteri hesap bilgileri ve verileri bu platforma taşındı ve pek çok bankacılık

işlemini yapabilmeleri mümkün hale geldi. Günümüzde aktif şube hizmeti ile birlikte internet bankacılığı hizmeti veren bankaların yanı sıra sadece internette faaliyet gösteren bankalar da mevcuttur. Amerika Birleşik Devletleri'nde “Bankatlantic.com”, “Claritybank.com” ve “Everbank.com” gibi finans şirketleri bu şekilde sadece internet üzerinden bankacılık işlemlerini yürüten kuruluşlara örnektir. Bu sayede personel giderleri ve fiziksel giderler minimum düzeyde tutularak maliyetlerden kazanılan olumlu koşullar bankacılık işlemleri için talep edilen ücretlere de pozitif yönde yansımaktadır (Kaya, 2015:495).

1.4.2.3. ATM (Automated Teller Machine):

Banka müşterilerinin, para çekme, para yatırma, fatura ödeme, kredi kartı ödeme, hesap bakiyesi ve kredi kartı ekstresi inceleme, havale işlemlerini gerçekleştirme, cep telefonuna kontör yüklemek, döviz alım, bozum işlemlerini gerçekleştirme gibi işlemlerini yapan otomatik makinalardır. Geçmiş yıllarda ATM'den hesaba ya da kredi kartına para yatırma işlemleri zarfla gerçekleştiriliyordu. İşlem yapılırken zarf, ATM para yatırma haznesine yerleştirilirken ödeme bilgilerinin tuşlama yoluyla ATM'nin içinde bulunan journal kayıtlarına otomatik işlenmesi ve gün sonunda şube personellerince zarf içindeki bakiyeler ile journal kayıtlarının karşılaştırılması sonucu hesaplara geçilmesi işlemi son derece zaman alan işlemlerdi. Bu nedenle ödemelerin hesaplara geçmesi birkaç günü bulabiliyordu. Bazen zarfın zorlama yöntemiyle işlem yapılması ATM arızasına neden oluyor, ya da para yatırma haznesi yerine para çekme haznesinden işlem yapmaya çalışan müşterilerin olması nedeniyle, ATM içinde farklı bölümlere zarflar karışabiliyordu. Bu durum da müşteri memnuniyetsizliğine neden oluyordu. Zarfsız para yatırma ve anında hesaba geçme uygulamasının hayata geçirilmesi ile hem müşteriler hem de bankacılar derin bir nefes almışlardır.

1.4.2.4. Mobil Bankacılık

Teknolojik yenilikler sayesinde akıllı cep telefonlarının hayatımıza girmesiyle birlikte kurumlar internet bankacılığı sistemlerini mobil araçlara uyarlayıp, mobil hizmet vermeye başladılar. Böylece müşteriler şubeye gitmeden, bilgisayar başında olmadan, ya da çağrı merkezlerini aramadan

sürekli yanında bulundurduğu akıllı telefonları vasıtasıyla internet hizmetlerinden yararlanabilir duruma gelmişlerdir.

1.5. Bankacılığın Önemi

Bankacılık sektörünün bu kadar önemli olmasının nedeni tasarruf sahipleri ile yatırımcılar arasında aracılık yapmaları likidite yaratmalarına, ihtiyaç sahiplerinin kredi talep etmesi durumunda taleplerin değerlendirilip gerekli evrak ve kaynaklar incelendikten sonra müşteri risk kredibilitesi izlendikten sonra doğru kararı verebilmelerine ve para politikalarının etkinliğini arttırarak ekonomik istikrarı sağlayabilme etkilerine bağlayabiliriz.

- **Finansal aracılık:** Bankalar borç alanlarla borç verenler arasında aracılık eden kurumlardır.
- **Likidite sağlamak:** Bankaların vadesiz hesap hizmetleri ile talep edenlere istedikleri zaman finansal ürünü kolaylıkla nakde çevirme ve kullanım yapma imkânı sağlarlar.
- **Kredi talep edenleri değerlendirmek:** Kredi talep edenlerin bankalara başvurusu ile kişi ya da kurumların gelir düzeyleri, gelir belgeleri, kimlik bilgileri, KKB kayıtları incelenir. Verilen belgelerin gerçekliği ispatlanır ve bütün bu bilgi ve belgeler incelendikten sonra talep edilen tutar ile gelir düzeyi karşılaştırılır ve talebin uygunluğuna karar verilirse kredi kullandırımı yapılır.
- **Para politikalarının verimliliğini yükseltmek:** Ekonomik büyüme için yeni yatırım girişimleri ve verimliliğin yükseltilmesi gerekmektedir. Bir ülkede bankacılık sistemi gelişmiş ise o ülkenin para politikası etkinliğinde o oranda dengelidir (Ülgen, 2010:287).
- **Ölçek ekonomisi:** Tayler'a göre ölçek, işletmelerin ürettikleri ürün miktarı veya üretiminin toplam büyüklüğüdür. Ölçek ekonomisinden elde edilen en büyük fayda, üretimde miktar arttıkça işgücünün ve makinaların uzmanlaşması nedeniyle ortalama birim üretim maliyetlerinin düşmesidir. Böylece işletme ölçeğinin bu şekildeki maliyet düşürücü etkisi ölçeğin yansıttığı ekonomi olarak tanımlanmıştır(Ansal ve Çetindamar, 1993:179).
- **İstikrarın ekonomik etkisi:** Bir bankanın zayıf halka olarak o sektörde yer alması diğer bankalara da yayılabileceğinden sıçrama etkisi yaratabilir.

Kourdi'ye göre, finans sektöründe aynı hizmeti sunan işletmelerin artış göstermesi pazarın değişmesine sebebiyet vermiştir. Pazarın farkındalığı için rakiplerin nasıl hareket ettiğini, işletme ve rakiplerine hangi gözle bakıldığını ve bunun nedenlerini gün be gün izlemeyi gerektirir. Rakipleri her işletme ayrı bir özelliği ile pazarda yer alırken, kimisi sunduğu hizmetle ön planda olurken, diğeri fiyat politikaları ile ve bir diğeri işletme ise marka ünü ve tanınmışlığı ya da ürün portföyü ile öne çıkmaktadır (Şensoy, 2014:35). Burada pazarın sunduğu fırsatı avantaja dönüştüren işletmeler pazarın rekabet koşullarında ağır kalan işletmeleri geride bırakmaktadır. Burada şirketlerin başarısı, sektörün değişkenliği karşısında rekabetten pes etmeyip stratejik planlamalarını işletme performanslarına yansıtabilmeyi sağlayarak kazanılmaktadır. Dinçer'e göre (2004) sektörde liderliği ele geçirmek, pazarın yoğun rekabet koşullarında alternatifleri ile kıyaslandığında stratejileri daha güçlü olan ve sunduğu hizmet kalitesini maksimum düzeye taşıyabilen, müşteri odaklı yaklaşım ve memnuniyeti esas alan anlayışla çalışan bir banka olabilmekle mümkündür. Burada hedef, sadece liderliği ele geçirmek değil, sektör liderliğinin devamlılığının korunması ve pazara hâkimiyetin sağlanmasıdır.

1.6. Bankacılıkta Pazar Bölümlendirme

Kourdi'ye göre pazar bölümleme; birbirinden farklı talep ve arzuları içinde barındıran geniş pazarı, aynı ya da birbirine yakın ihtiyaçları talep eden müşteri gruplarına ayırma işlemidir. Pazarı segmentlerine göre ayırmak, müşterilerine en iyi hizmet ve satış yöntemlerini en iyi şekilde anlayabilmek için hedef pazar profili oluşturmaktır. İşletmeler, bölümlendirme sayesinde müşteriler ve onların satın alma nedenlerini anlayabilir, cazip pazar fırsatlarını değerlendirme imkânı bulabilir, böylece pazarlama planlarını başarıyla uygulayacak, hedefe yönelik ve maliyet açısından da etkin hale gelecek çalışmalar yapılabilirler (Şensoy, 2014:227).

Artan rekabet koşulları ve yeni teknolojik gelişmeler nedeniyle bankaların, pazarın tümüne hâkim olmaları çok mümkün olamamaktadır. Ancak bankalar pazarda lider konuma geçmek, kolay taklit edilebilirlikten sıyrılmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kıyasıya mücadele etmek zorundadırlar. Bu nedenle tüm pazarı irdeleyerek, işletmenin yapısına,

kaynaklarına, rekabet gücüne ve ayrıca sunabileceği ürün ve hizmetlerin çeşitliliğine bakarak kendisine en uygun pazar bölümünü hedef olarak seçmelidir.

Bankalar bu yoğun rekabet sistemi içerisinde satışa verdiği önemi pazarlamayı işin mutfağı, operasyonel kısmı olarak kabul edip aynı ehemmiyeti vermemektedirler. Bunun asıl nedeni ise pazarlama aktivitelerinin bankanın kârlılığına olan etkisinin tam olarak belirlenememesinden kaynaklanmaktadır. Rekabetin oldukça dinamik olduğu bankacılık sektöründe bireysel müşteri ve taleplerini içeren bireysel pazar, KOBİ'leri kapsayan ticarî pazar ve büyük ölçekli firmaları kapsayan pazar olmak üzere üç bölümde pazar bölümlendirmesi yapılabilir. Bölümlendirme sonrası bölgesel koşullar incelenebilir. Örneğin, banka şubesinin bulunduğu bölge sanayi bölgesi, hastanelerin yer aldığı bir bölge ya da üniversite ve kafelerin yoğunlukta olduğu bir bölge olabilir. Eğer şube sanayi bölgesinin bulunduğu alanda yer alıyor ise daha çok ticarî çalışmaların yapılacağı örneğin nakit ya da gayri nakit kredi, çek karnesi, teminat mektubu, ticarî kredi kartı gibi hizmetlerden yararlandırılarak ilişkiler zinciri kurulabilmektedir. Eğer şube hastanelerin yer aldığı bir bölgede bulunuyor ise yüksek gelirli kesimi yansıtan sağlık çalışanlarına verilecek hizmet; konut, taşıt kredileri, ayrıca kredi kartı gibi ürünsel hizmetlerle vadeli mevduat, döviz gibi hizmetleri kapsayacaktır. Üniversite öğrencileri ise geleceğin yüksek gelirli kesimini yansıtacak olan kitle olup geleceğe yatırım düşüncesiyle küçük ürünlerle çalışmaya başlanılarak temeller atılabilir.

Bankacılık sektöründe belirli bir olgunluğa gelerek yer bulmuş bankalar işlemlerini daha derinleştirip hizmetlerini çeşitlendirmek ve pazar paylarını büyütme ve de sektörel liderliği yakalayabilmek için şirket birleşmesi veya satın alma yoluna gitmeleri gerekmektedir.

1.7. Banka Birleşmeleri ve Satın Almalar

Şirket evlilikleri son yıllarda çok fazla duyulan ve revaçta olan kavramlar arasında yer almaktadır. Günümüz bankaları hızla değişen sektörde ayakta kalabilmek ve varlıklarını koruyabilmek için akıllı büyümek ve yapısını

geliştirmek zorundadır. Şirket içi büyümenin belli bir yerde durması nedeniyle bankalar dış çevreyi analiz ederek dışsal büyümeyi yani bir başka bir bankayla birleşmeyi ya da satın alma yoluyla pazar payını genişletmeyi hedeflemektedirler.

Şirketlerin birleşmeleri, en az iki veya daha fazla şirketin var olan tüzel kişiliklerinde feragat etmesi ve yeniden yapılanmayla yeni bir tüzel kişilik altında faaliyetlerine devam etmesi olarak ifade edilir (Akar ve Çiçek, 2007:171). Türk Ticaret Kanunu'nda şirket birleşmeleri tanımı ise; iki veya daha fazla şirketin birleşmek şartıyla yeni ticaret şirketleri kurmaları ya da bir veya daha çok şirketin var olan başka bir ticaret şirketine iltihak etmesidir (www.ttk.gov.tr).

Solomon'a göre banka birleşmelerinin temelinde yatan asıl amaç, büyüme ve kârlılığın artırılarak pazardan daha fazla pay alma isteği olup, piyasadaki etkinliklerini ve mevcut güçlerini artırma isteklerinden kaynaklıdır (Çolak, 2010:42).

Banka birleşmelerinde büyüme hedefinin yanı sıra sinerjinin etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Ansoff'a göre sinerji kavramı; bir bütünü oluşturan elemanların, bir araya geldiklerinde, tek başlarına sergiledikleri etkiden daha fazla bir değer elde edildiği şeklinde açıklanmaktadır (Özdevecioğlu ve İ.Balcı, 2011:29). “Birlikten kuvvet doğar” atasözümüz de tam olarak sinerjiyi açıklayan bir sözdür.

Banka birleşmelerinden elde edilen bir başka fayda ise vergi avantajıdır. Kaynakları geniş olan ve kârlı bir çizgide ilerleyen bir banka satın aldıkları diğer bankanın zararlarını, vergi kanunları çerçevesince kârlarından mahsup ederek vergi avantajı elde etmiş olurlar (Kaya, 2015:428).

Ölçek ekonomileri, bir işletmenin üretim tesislerini genişleterek hacim ya da üretim işlevlerini farklılaştırması, rekabetin olduğu dışsal çevrede meydana gelen maliyet düşürücü etkilerden faydalanarak verimliliğin geliştirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Ülgen, 2010:124).

Bankaların birleşmeleriyle büyümesi neticesinde ölçek ekonomisinden sağlayacağı avantajlar şöyle sıralanabilir (Kaya, 2015:427);

- Birleşme ile birlikte bankanın pazardaki iş gücü ve potansiyeli artacak yeni pazarlara açılabilme imkânları doğacaktır.
- Birleşmeyle birlikte yeni banka, çalışan ve operasyonel maliyetlerde oldukça tasarruf edecektir.
- Bankalar birleşme sonucu ölçek büyümesiyle mevcut kaynaklarını daha verimli kullanacaklar, araştırma ve geliştirmeye daha fazla yatırım yapacaklarından teknolojik gelişim imkânları da bu vesile ile artacaktır.

1.7.1. Birleşme Türleri

Birleşme türleri olarak yatay birleşme, dikey birleşme ve çapraz (karma) birleşme olarak üç tür birleşme bölümlendirilmektedir.

1.7.1.1. Yatay Birleşme

Weston, yatay birleşmeyi aynı sektörde iş gören, aynı türde iş aktivitesine sahip firmaların birleşmesi olarak tanımlamıştır. Birbirlerine rakip olan farklı iki bankanın, maliyetleri azaltma ve yüksek maliyetli faaliyetlerde ölçek ekonomisinden yararlanmaktır. Birleşme sonrası şube ve personel sayısını azaltmak öne çıkan çalışmalardır. (Işık, 2008:6)

Asomedy'a göre yatay birleşmelerin firmalara sağladıkları faydaları şu şekilde sıralayabiliriz (Çevikçelik, 2012:7);

- Maliyetlerin azaltılması avantajı
- Ölçek ekonomisinden faydalanma
- Alternatif dağıtım kanallarının daha etkin kullanılması
- Ar-Ge'ye daha fazla yatırım olanağı ve ileri teknoloji kullanma imkânı
- Finansal açıdan olanakların artması
- Personelin uzmanlaştırılması imkânı

Birleşme öncesinde, entegrasyon ve yeniden yapılandırma süreçlerinin yeterince planlanamaması halinde, yönetsel açıdan problemler çıkabilir ve birleşen şirketler arasında birlikte koordineli hareket etme zorlaşabilir. Ayrıca

pazar payını yükseltmeye yönelik birleşme kararları bazı yaptırımlara tabidir. Bunun nedeni, satın alma ya da birleşme ile pazarda monopol haline gelen işletmeler pazardaki rekabeti engelleyebilmekte ve pazara hakim olmaları, kararlarda etkin olmaları nedeniyle de pazarın fiyat mekanizması ile pazarın yapısını bozabilmektedirler. Pazarın zarar görmesinden dolayı bu tür birleşmelere pazar ekonomilerinde izin verilmemektedir (Ülgen ve Mirza, 2004:316).

Yatay birleşmelere örnek olarak;

- Türk Ekonomi Bankası (TEB) ve Fortis Bank,
- Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası,
- Yapı Kredi Bankası ve Koçbank verilebilir.

1.7.1.2. Dikey Birleşme

Dikey birleşme, aynı sektörün farklı alt dallarında faaliyet gösteren, alıcı veya satıcı konumunda olan firmaların bir araya gelerek birleşmesidir (www.kobitek.com). Firmaların büyümek için, hammadde üretimi yapan diğer firmalara üretim girdisi sağlaması amaçlı satın alması ya da birleşmesi geriye doğru dikey büyüme çeşididir. Bu tür birleşmede amaç hammadde üretiminden kaynaklanan risk ve problemleri en aza indirerek kontrolü ele geçirmek, maliyetleri düşürmek ve artı değer yaratmaktır. İleriye doğru dikey büyüme ise, geriye doğru dikey büyümenin tam tersi olup, firmanın tüketicilerine doğru birleşmesidir. Yani ürettiği malı satın alan firmalarla birleşerek gerçekleştirilen büyüme çeşididir (Öncer, 2012:410). Örneğin, bir ayakkabı üreticisi ayakkabının perakendecisi ile birleşirse bu birleşme (ileriye doğru) dikey birleşmedir. Şayet üretici daha sonra bir deri üreticisini de satın alırsa (geriye doğru) dikey birleşmenin daha büyük bir derecesini oluşturur (www.kobitek.com).

1.7.1.3. Çapraz (Karma) Birleşme

Karma ya da çapraz birleşme denilen birleşme türü şirketleri kendi sektörleri dışında başka iş kollarında faaliyet gösteren firmaları kendi

bünyesine katarak, o işletmelerle birleşmesidir. Bazı büyük şirketler, holdingler ya da yatırım şirketleri çapraz birleşmeyi seçerek riski yaymayı tercih etmektedirler. Motor üreten bir firma ile ilaç sektöründeki bir firmanın birleşmesi çapraz birleşmeye örnektir (Akgüç, 1998:890).



2. BÖLÜM

MARKA VE MARKA KONUMLANDIRMA

Tezin bu bölümünde marka kavramının tanımı yapılarak markanın amacı, önemi, yararları açıklanmıştır. Ayrıca marka farkındalığı, marka bağlılığı, marka kimliği, marka kişiliği, marka imajı, marka değeri gibi marka bileşenleri derinlemesine incelenmiştir. Daha sonra marka konumlandırmanın ne olduğu ve marka konumlandırma stratejilerine değinilerek bankacılıkta markalaşmanın önemi vurgulanmış ve son olarak marka konumlandırmada Yapı Kredi Bankası örneği ele alınmıştır.

2.1. Marka Kavramı

Marka kelimesi, etimolojik olarak Almanca’da “mark”, Fransızca’da “marque” ve eski Norveççe’de yanmak anlamına gelen brandr kelimesinden türemiş ve bu köken de Anglo-Saxon diline geçmiştir. İlk insanlar bir şeye sahip olduklarını göstermek için o şeyin diğerleri tarafından bilinmesini sağlamak için işaret ve sembollerden yararlanmışlardır. Araştırmalarla ortaya çıkan bulgulara göre M.Ö. beş bin yıllarına kadar mağara duvarlarında ve çömlekçilik alanında markanın kullanıldığı gözlenmiştir. İnsanlar kilden çömlek yaptıkları sırada çömleğe kimlik kazandırmak için kil henüz kurumamış ve ısıya maruz kalmamışken parmak izlerini kullanarak veya balık, haç, yıldız gibi şekiller yapmışlardır. 17. ve 18. yüzyıllarda mobilya, porselen ve halı üretimi ile kalite ve menşei göstermek için markaları daha fazla kullanmışlardır (Clifton, 2014:20-21). Türkiye’ye özgü ise halı dokumacılarının dokudukları halıya isimlerini dokumaları ve yine bakır ustalarının bakır eşyalara şahsi isimlerini yazmaları Anadolu’da markaya doğru atılan adımların başlangıcıdır. Türk Hukuku’nda, 1965 tarih ve 551 sayılı kanun ile markalar uygulamaya girmiş ve bugün Türk Patent Enstitüsü (TPE) tarafından marka tescil işlemleri yürütülmekte ve marka; tarım, küçük sanatlar ve ticarete üretilen malları benzerlerinden ayırmaya yarayan sembol ya da işaret olarak tanımlanır (Taşkın ve Akat, 2012:3).

Yapılan literatür araştırmalarında çok sayıda marka tanımına rastlanılmıştır. Bunlardan birkaçına göz atacak olursak; Türk Dil kurumu (TDK) tarafından yapılan tanıma göre; “Marka bir ticari malı herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işarettir” (TDK, “Marka” <http://tdk.gov.tr>).

TPE’ne göre; marka, bir teşebbüsün mal ve/ veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların veya ambalajların biçimi gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, her türlü işaretleri içerir (Türk Patent Enstitüsü, 2014).

Dünyanın önde gelen kuruluşlarından Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) markayı, o marka üreten satıcı ya da satıcıların ürün veya hizmetlerini tanımlayan ve onları pazardaki diğer benzerlerinden ayıran isim, terim, sembol, şekil veya bunların tümü şeklinde tanımlanmıştır.

Kotler’e göre marka; bir veya bir grup satıcının mal veya hizmetlerini belirlemeye, tanıtmaya ve rakiplerinininkinden ayırıp farklılaştırmaya yarayan isim, terim, işaret, simge, tasarım veya bunların çeşitli birleşimleridir (Can, 2007:226).

Marka dediğimiz şey sadece bir logo, slogan, sembol ya da renk değil; bunların hepsinin toplamı ya da daha fazlası olup, geleneksel paradigmanın ötesine geçerek, görüntü ve sese hitap eden tüm duyuşal deneyimlerin toplamını barındırır (Lindstrom, 2006:13).

ngt’e göre, pazarlama stratejisi açısından üretici firmayı rakiplerinden daha rahat tanınmasına, ürün imajının yerleştirilip pazarda tutundurulmasını sağlayan, rekabetçi ortamda istenilen hedeflere ve liderliğe ulaşılmasını, rakiplerinden farklılaştırmasını ve tüketicinin ürünle duygusal bir zemin oluşturularak ürüne bağımlılık yaratmasına kadar etki edebilen faktör markadır (Gemci, 2009:107).

Ayrıca marka, İtalyanca bir kelime olarak literatürde geçmesine rağmen İngilizce’de “mark” yani “işaret” kelimesinden türediği ve İtalyanca’ya geçtiği kabul görmektedir. Günümüze ise İngilizce’de marka kelimesinin tam karşılığı brand kelimesi ile anlatılmakta, brand ise “burning their mark” süreci olarak değerlendirilmektedir.

Şekil 1.1. Burning Their Mark



Kaynak: <http://www.mehmetsaruhan.com>

19. y.y.’da Amerikalı çiftlik sahipleri merada ya da pazarda hayvanlar birbirlerine karışmasınlar diye kendilerini sembolize eden işaretle damgalıyorlar ve bunu burning their mark/dağlayarak işaretlemek kalıbı ile ifade ediyorlardı. Böylece alıcılar ve satıcılar diğerlerine kıyasla daha iyi beslenmiş, daha sağlıklı gürbüz olan büyükbaş hayvanları ayırt edebiliyorlardı. Dağlayarak işaretleme diğerlerinden farklılaşmayı beraberinde getirmiş ve bu durum fazla ücret ödemeyi kabul eden alıcıların sahneye girmesiyle birlikte rekabetin oluşmasına sebebiyet vermiştir (Mehmetsaruhan.com).

Marka tanımının farklı ifade edilişi üzerine İngiltere’de yapılan bir çalışmada altı ayrı marka tanımına ulaşılmıştır (Bakkaloğlu, 2000:91-99);

- Bir yasal araç olarak marka,
- Bir farklılaşma aracı olarak marka,
- Firma olarak marka,
- Bir kimlik olarak marka,

- Tüketici belleğinde bir imaj olarak marka,
- Bir kişilik özelliği olarak marka,

Marka bir firma ve bu firmanın müşterileri arasında karşılıklı ilişki kuran ve bu ilişkiye dayanan bir söz ve kalite garantisi olarak tanımlanabilir. Güçlü bir markayı tüketicilerin ayırt etmesi, tercih etmesi daha kolaydır ve böyle bir marka bir prestij markasına hakim olabilecek özelliktedir. Güçlü bir marka, belli bir ülke, sanayi ya da ürün grubunda yaratıcı olarak tanınan, her zaman dikkat çekmeyi başaran “bir işaret, amblem, küresel bir semboldür ”. Güçlü marka firmanın rakiplerinden daha çabuk dikkat çekmesini ve hedef kitleyle ilişki kurmasını sağlar (Bakkaloğlu, 2000:91-99).

Marka işletme açısından değerlendirildiğinde işletmenin kimliğidir. Bu kimlik, ürün tüketiciye ulaştırılırken yükleme ve taşımalarda, stok ve muhasebe kayıtlarının tutulmasında ayırt edici özellik sağlar. Ürünün rakip işletmelerin ürünlerinden farklılaştıran özelliklerin kopyalanmasına, taklit edilmesine karşı yasal bir koruma sağlar. Marka kalite güvencesi olarak algılandığından müşteri bağlılığı yaratır. Bu durum tüketici tatminine bir zemin hazırladığından işletmenin kazancında istikrar yaratır ve rekabet üstünlüğü yaratır. Daha önemlisi ise, ürünün fiyatının yükselmesine rağmen talep değişmiyorsa eğer işletme markası olmayan ürünlere kıyasla daha yüksek fiyat belirleme şansını elde eder. Güçlü bir marka o işletmenin pazar değerini yükseltir (Ural, 2009:2-3).

Marka ve markalaşma tüketiciler açısından da önemli olup büyük bir güven kaynağı olarak konumlanır. Marka, tüketicilerin ürünü yeniden satın aldıklarında ilk beklentiyi karşılayacağına dair verilen bir garantidir. Marka, işletmenin kültürünü, ürünün kalitesini ve üzerine yüklenen duygusal değeri taşır. Bu nedenle marka, ürün kalitesi ve firma güvencesi hakkında tüketiciye bilgi verirken, çalışmalarını artırarak onu tanıma ve seçme kolaylığı sağlarken, alınan hizmetlerle ilgili olarak yaşanan sorunlar hakkında tüketicinin haklarının da koruyarak vermiş olduğu güveni pekiştirir (Düzyol, 2009:13).

2.1.1. Markanın Amacı ve Önemi

Söz konusu pazarın yoğun rekabet içerisinde olması markalar açısından çok daha önemlidir. Bu önem aynı zamanda üreticiye olduğu kadar tüketiciye de görev yüklemektedir. Üreticiler ürünler hakkındaki bilgileri tüketicilere marka aracılığıyla iletmektedir. Bu durum marka sadakatini açısından önem arz etmekteyken pazarın demografik yapısı da son derece etkili olabilmektedir. Uztuğ'un (2003) belirttiğine göre marka, kullanıcıların hem bilgi işleme evresinde hem de ürüne ya da hizmete yüklenen güven açısından yönlendirici bir işlev sahibi yapmaktadır. Bundan dolayı ürünün adı ya da kimliği ürünü tanımlamanın çok ötesine geçmiştir. Müşterilerin markaya olan tutumu, marka hakkında zihinde yer edinen bilgilerin değerlendirilmesi şeklinde ele alınabilir ve bu tutumlar o seçilen marka hakkında davranışların bütünü oluşturmaktadır. Söz konusu davranışlar olumlu olabildiği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu davranışlar markayı tercih aşamasından marka sadakatine götürürken olumsuz tutum yakın çevresine etkileyecek boyutta tavsiyelerle, avukatlık aşamasına kadar bir yelpazede seyir gösterebilmektedir.

2.1.2. Markanın Yararları

Günümüz rekabet koşulları tüm sektörlerde inanılmaz boyutlara ulaşmış ve hiç durmadan da hızla artmaya devam etmektedir. Üretici firmalar daha fazla müşteri bağımlılığı yaratmak, ürünlerini daha fazla müşteriye ulaştırmak için ayırt edici özelliklerini ön plana çıkarmak için markalaşma yolunu seçmektedirler. Üretici firmaların öncelikli hedefi uzun soluklu kar elde etmek, bunun için büyümek, farklılaşma yolu ile daha çok bilinmek ve ürüne pozitif bir mana yükleyen bir mesajla hedef kitlenin zihninde yer etmeyi sağlamak için yoğun pazar koşullarında rekabet edebilmeyi sağlamak gerekir. Netice olarak marka tüketiciyi içgüdüsel olarak harekete geçiren önemli bir unsur olup, markalaşma, sunmuş olduğunuz hizmet ya da mevcut ürünü diğer ürün ve hizmetlerden farklılaştırır, rekabet avantajı sağlar, işin daha karlı olmasına sebebiyet verir ve ona artı değer katar (Gümüş ve Saraç, 2013:34-36).

Marka isimleri ve markalamayı gündemde tutan yeniliklerin en önde geleni üretici firmaların tüketicilerde ve söz konusu ticaret üzerinde belirli bir denetim

sağlamayı istemesi ve etkinlik sağlama ihtiyacının gerekliliğidir. Markalaşma süreci öncesinde üreticilerin markasız ürünler satması, iletişim ve reklam hizmetlerinin son derece yetersiz olması, toptancı kesimin indirimli ücret taleplerine onay vermek zorunda kalmaları markalaşma sürecini başlatan ilk sinyallerdi. Bu bağlamda gerçekleşen en büyük gelişme ise teknolojik değişim ve yenilikler, ayrıca artan müşteri talepleri olmuştur. Müşteri taleplerinin sürekli olmasını sağlamada reklam önemli bir görevi üstlenmiştir. Bu süreçte üretici firmalar ürünlerini diğer firmalardan farklı kılmak için ürünlerine isim, logo vermek ve verdikleri ismi korumak için patent almak adımlarını gerçekleştirdiler. Bunun devamında reklamlar sayesinde de toptancıları devre dışı bırakarak müşterileriyle direkt ilişki kurmaya başladılar. Firmaların bu çabaları markalaşmanın başlangıcı olmuştur. Markanın gelişim sürecinde, ürünü ifade eden isim/ad/marka ve görsel logo ya da özelliklerin hukuksal açıdan korunduğunun bilinmesidir (Uztuğ, 2003:14-16).

Benette'ye göre; marka, tüketiciye ürünler hakkında bilgi verirken, bu fikir tüketicinin satın alma kararını etkiler ve bu aşamada bir risk ile karşılaşılacaksa da bunu karşılamasına yardımcı olur. Bu riskler, fonksiyonel, fiziksel, finansal, sosyal, psikolojik ve zaman riskidir (Savaşçı, 2002:42);

- Fonksiyonel risk: Söz konusu markanın performansını yerine getirememesi durumu
- Finansal ve Fiziki risk: Satın almak için ayrılan sürede katlanılacak bedelin karşılığında beklenen faydanın sağlanıp sağlanamaması; fiziki risk ise ürünün, kişinin sağlığını ve güvenliğini olumsuz etkilemesi durumu
- Sosyal risk: Sunulan hedef kitlenin markayı beğenme veya beğenmeme durumu (yani sosyal çevre ürünü onaylamayabilir)
- Psikolojik risk: Markanın tüketicilerin memnuniyetlerini sağlaması ya da sağlamaması

Fonksiyonel risk pazara hakimse ve seyrinde bir artış varsa tüketici kullanmış olduğu markayı değiştirmeyi ya da diğerlerini aramaya gerek duymaz, fakat, finansal risk varsa tüketici buradan eskisi gibi bir fayda sağlayamaz ve bu durum alışkanlıklarında değişimlere neden olur, bu da

bağlılığın zedelenmesi olarak karşımıza çıkar. Riskler ülkeler arasında farklı kültürel özellikler nedeniyle farklı algılanma biçimi karşımıza çıkmaktadır (Savaşçı, 2002:42);

Markaların, işletmelere sağladıkları en önemli yararlardan birisi hizmet ya da ürüne markanın kullanımından kazanılan deneyimden kaynaklanan bir değer katmasıdır. Ayrıca, tüketici tarafından firmaya ve ürüne karşı bir bağlılık yaratır, tutundurmaya fayda sağlar ve talep yaratılmasına etki eder. İkame mallarından kaynaklı satış kaybını azaltır ve fiyat istikrarını pozitif yönde etkilemek gibi önemli işlevleri de bulunmaktadır (Taşkın ve Akat, 2012:41-42).

2.1.3. Marka Farkındalığı

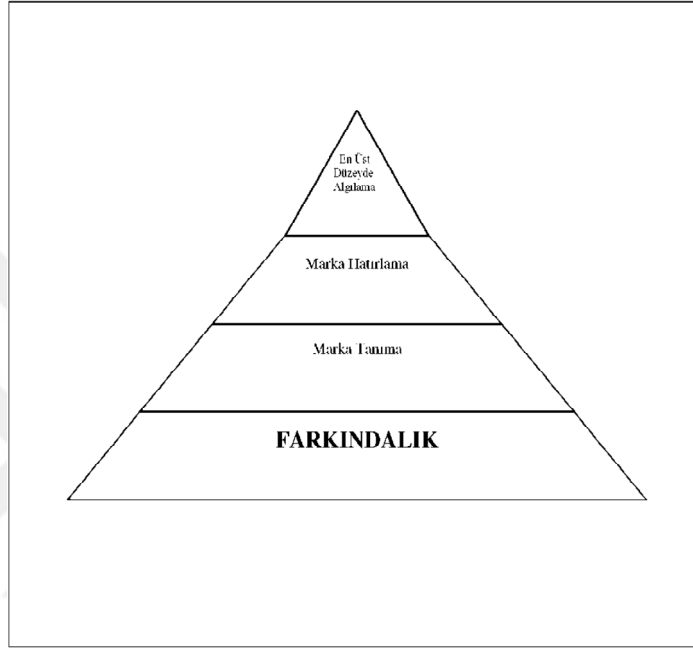
Marka farkındalığının bazı kaynaklarda marka bilinirliği ile aynı kategoride değerlendirildiği ve Reklam Terimleri Sözlüğünde (Gülsoy, 1999:53) marka farkındalığı ve marka bilinirliğinin “Brand Awareness” olarak ele alındığı görülmüştür. Yazında Brand Awareness marka farkındalığı olarak ele alınacak ve incelenen kaynaklarda marka bilinirliği altında açıklanan konular marka farkındalığı olarak kullanılacaktır.

Marka farkındalığı, markanın tüketicinin belleğinde tanınma seviyesinin belli belirsiz olma durumundan, ürün sınıfındaki yegâne ürün olduğu inancına kadar değişen bir skalada yer alabilir ve farkındalık, markanın tüketicinin belleğinde yarattığı güçlü etkiyi anlatır (Aaker, 2014:24). Keller için ise, değişik koşullar içerisinde yer alan tüketicinin markayı tanımlayabilme durumu olup, Ye ve Raaij’e göre, tüketicinin belleğinde oluşan marka değerinin bir bütünü olarak tanımlanmaktadır (Torlak ve diğerleri, 2014:149).

Farkındalık ya da bilinirlik marka algılaması için olmazsa olmaz bir şarttır. Bir şeyin, nesne ya da ürünün farkındalık düzeyine gelebilmesi için şu aşamaları geçmesi gerekir. Bir ürünün tüketici tarafından görülmesi, ayırt edici özelliklerinin fark edilmesi, orijinalliğinin belirlenmesi ile birlikte, tüketici tekrar o ürünle karşılaştığında anımsayıp istemsiz olarak ona yöneliyorsa o ürün, farkındalık yarattı demektir.

Farkındalık Piramidi; tüketicilerin marka ile ilgili algılarının hangi farkındalık seviyesinde olduğunu gösteren bir durumdur. Bunlar, marka tanınmışlığı, en üst düzeyde algılama, marka hatırlanırılığı ve farkındalık (Taşkın ve Akat, 2012:126). Tüketiciler farkındalık düzeylerine göre dört farklı aşamada yer alabilirler.

Şekil 1.2. Farkındalık Piramidi



Kaynak: Aaker, 2007: 83

Marka Tanınmışlığı; Macinnis için tanınmışlık, geçmişte o marka ile karşılaşıldığı ve bunun sonucunda zihinde oluşmuş olan aşinalığı vurgular. Marka tanınırılığı, markanın tüketici belleğinde mevcut olması ve o markayı kategorileştirmek için yeterli oranda bilgi düzeyine sahibi olması olarak da açıklanabilir (Aktepe ve Baş, 2008:85).

Bu meyanda tanınırılık, tercih edilmek anlamına gelmez fakat o markanın ürün kategorisi içinde başka markalardan ayırt edici özelliklerinin bilinmesi ve değerlendirilmesi anlamına gelir. Örneğin tüketici, Cornetto marka dondurmayı tanır, bilir fakat Mövenpick marka dondurmayı tercih edebilir.

Marka hatırlanırılığı; bir markayı tüketici daha önce herhangi bir platformda gördüyse o marka artık tüketicinin zihninde mevcuttur. Ancak hatırlanabilmesi için bu mevcut durumun pekiştirilmesi gerekir. Bu nedenle

Üretici firmalar tanıtım ve tutundurma çalışmaları yaparak zihinlerde hatırlanabilme konumuna gelmek istemektedirler.

En st düzeyde algılama; bu düzeyde tüketicici markayı artık biliyor ve marka bilinci oluşmuştur. Farkındalık yaratmak için gerekli olan pazarlama iletişim çalışmalarına reklam satış tutundurma faaliyetlerinin hiçbirine artık ihtiyaı yoktur. Bu aşamada müşteri beklentilerini karşılamak ve ilişki düzeyini yüksek tutmak esastır. Bu ise ancak memnun olmuş ve sadık müşterilerle mümkün olabilmektedir (Taşkın ve Akat, 2012:126).

Farkındalık; farkındalık piramidin en alt düzeyidir. Bu aşamada farkındalık henüz oluşmamış ve başlangıç aşamasında olup tüketicici henüz markayı tanımıyordu. Marka farkındalığını yaratmak için pazarlama iletişimi ya da tutundurma stratejileri gibi çeşitli çalışmalar yapmak gerekmektedir (Taşkın ve Akat, 2012:127). Üretici firmalar, tüketicici henüz markayı hiç tanımadığından tanıtım ve reklam faaliyetleri ile oluşumu desteklemeli ve zihinlerde yer etmesi sağlanmalıdır.

2.1.4. Marka İletişimi

Bir markanın pazarda başarılı olmasında, marka iletişiminin, marka kimliği ile uyumlu şekilde gerçekleştirilmesinin rolü büyüktür. Bireyin günlük davranışlarını yönlendiren algılamaların yüzde sekseni görsel olarak, geri kalan kısmı ise diğer duyuuları ile gerçekleşmektedir. Bu nedenle marka algılamasında ürünün sadece dış görünümü değil, ürünün sergilendiği ortamın özellikleri de etkili olabilmektedir. Örneğin, bir süper marketin reyonunda sergilenen onlarca benzer ürün arasından tüketicinin belirli bir markayı satın almasını sağlayan, o ürünün, tüketicinin dikkatini çektikten sonra, tercih edilmesini etkileyen faktörler arasında; ürünün markası, ambalajı, renk ve kompozisyon tasarımı, ürünün sergilendiği yerin konumu, o ürünle ilgili satış yerinde bulundurulan reklam promosyon araçları sayılabilir. Marka iletişimi gerek kurumun ve gerekse ürünün pazarda ve kamuoyunda tanınması, fark edilmesi ve rakip ürünler arasından tercih edilmesi açısından önemli bir işleve sahiptir. Bu nedenle marka iletişimi aşağıda ki özelliklere sahip olmalıdır (Taşkın, Akat, 2008:109-110).

İşletme sürecinde kaynak konumdaki pazarlama iletişimcilerinin temel amacı, marka kimliğini planlayarak tüketicilere iletmek ve arzu edilen marka imajını, alıcılarda tüketicilerde oluşturmaktır (Uztuğ, 2003: 51).

Yoğun rekabet içinde bulunulan ortamda ve bu rekabet baskısıyla her gün birbirinin neredeyse aynı olan ürünlerin piyasaya sürüldüğü pazarda firmalar, müşterileriyle daha etkin bir iletişim kurmak için teknolojik kanallar aracılığıyla birtakım mesajlar göndermektedirler (Odabaşı ve Oyman, 2002:61). Bu mesajların içeriği ile birlikte gönderim sıklığı da müşterinin satın alma kararını etkilemektedir. Çok sık giden mesajlar mesaj kirliliği yaratması nedeniyle müşteri nazarında olumsuz etki bırakmaktadır. Bu nedenle iletişim kanallarından mesaj yolu ile tüketicilere ulaşmak istendiğinde hem etkili, dikkat çeken, fark yaratan hem de kararınca mesajlar müşterinin zihninde olumlu etki yaratacaktır.

2.1.5. Marka İmajı

Marangoz'a göre imaj, markanın ürün, hizmet ve teknolojik iletişim kanalları ile etrafa yaydığı sinyallerin, tüketiciler tarafından alınması ve bunu zihinsel çevirici yardımıyla deşifre ederek oluşturdukları kavramsal bir yapıdır. Kimlik üretici tarafından oluşturulurken, imaj alıcıların belleğinde oluşur. İmaj bir algı ve tepki mekanizması sürecidir (İçöz, 2013:43).

Keller, tüketicinin belleğinde marka hakkında oluşturduğu öznel ve algısal olgular olarak marka imajını açıklamıştır. Başka bir ifadeyle, tüketiciler bir markayla ilgili hatırladıkları tüm çağrışımları bir araya getirerek zihinlerinde o markanın imajını tanımlarlar. Hung, marka imajının oluşması için özellikle tüketicinin bir markaya ait ürün veya hizmeti satın almış ve o ürün ve ya hizmeti kullanmış olması yani bir deneyime sahibi olması gerektiğini belirtmektedir (Eren ve Eker, 2012:453).

Peltekoğlu'na göre marka imajı, bir bireyin ya da bireylerin oluşturduğu grubun söz konusu markayla bağ kurmaları sonucu duygusal ve rasyonel değerlendirmelerin tümü ve ayrıca ürünün, kişiye çağrıştırdığı tüm duygu ve düşüncelerinin birlikteliğidir (Özdemir, 2009:62).

Perry ve Wisnom'a göre, marka imajı, markanın güçlü ve zayıf noktaları, olumlu ve olumsuz yönleri gibi çoğunlukla kontrol edilebilir algılarının bir araya gelmesidir. Bu algılar marka ile doğrudan veya dolaylı bir şekilde yaşanan tecrübeler sonucu zamanla oluşmaktadır. Hung, marka imajı kişilere göre farklılık gösterebilir, çünkü her insanın belirli bir marka ile ilgili farklı çağrışımları olabileceğini ifade etmektedir (Eren ve Eker, 2012:454).

Marka imajının tüketicilerin zihninde yer etmesini sağlayan en önemli unsur reklamlardır. Reklamlar marka imajının oluşmasına hizmet verirken, oluşmuş olan imajın yön değiştirmesine de katkı sağlayabilirler. Geçmişte Marlboro bir kadın sigarası olarak bilinirken, günümüzde kovboylarla özleştirilerek erkek sigarası olarak sunulması, zihinlere yerleştirilen imaj değişikliğine örnektir.

2.1.6. Marka Değeri

Pazarlamanın önemli kavramlarından birisi de müşteri değeri yaratmadır.

Değer ise; hedef olunan kitle için hizmet, kalite ve fiyatın doğru bir şekilde birleşiminin bir araya gelmiş şeklidir. Değer önermesi, işletmenin sadece tek bir nitelikten oluşan konumlandırmadan daha fazlasıdır ve ürününü vaat ettiği deneyim ile bu deneyimin doğru bir şekilde iletilmesinin bütününden oluşur (Kotler, 2011:25).

İşletmeler müşterilerine değer sunma aşamasında beş aşamalı süreci geçirirler.

- Öneri -pazar geliştirme
- Talebin yaratılması
- Satışa dönüştürme aşaması
- Stratejik gelişme ve satışa dönüştürme aşaması

Değer yaratma böylece ürün geliştirme, pazarlama, satış, hizmet ve eğitimi bir araya getirerek bütünleştirmiş olur (Moon ve Millison, 2003:60).

“Marka nedir?” Sorusuna markanın tüketicilere yaşattığı deneyimdir demek doğru olur. Bir markanın değerini, o güne kadar birikmiş olan deneyimlerin bütünü oluşturur. Her markanın kendine has bir şahsiyeti ve kimliği vardır ve her bir markanın farklı algılanmak ve kendini konumlamak istediği bir durum vardır. Ancak, marka ile müşterinin bulunduğu noktada yaşanan deneyimdir esas olan. Yani gerçek olan ve akılda kalan tek şey deneyimdir. Yaşatılan deneyim tüketicinin zihninde ne kadar ilgi çekici, olağan dışı, etkileyici, hayallerin ötesinde ve şaşırtıcı hoşlanılan ve sonucunda haz duyulan bir duygu bütünlüğü yaratırsa, o kadar etkili olur (Batı, 2012:17).

Marka değeri, saygın olan bir markanın ürününe daha fazla değer katmak için kullanılır. Keller için tüketici esaslı marka değeri; marka pazarlamasında markanın bilgisinin, tüketicinin vereceği tepkinin farklılaştırıcı etkisi olarak ifade edilmektedir. Aaker için üretici açısından marka değeri; pazar payında lider anlamına gelir. Marka değerinin yönetimi açısından, değer nasıl oluşturulduğu ve marka geliştirirken bilgilendirerek karar vermede duyarlı olunması gerekmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2002:373-374).

Teknolojik gelişmeler sonucu rekabetin artması ile ürün özellikleri ve sağladıkları faydalar birbirlerine çok benzer özellikler sergilemeye başlamıştır. Markaların müşterilerinin duygularına hitap eden, onlarla etkili ve güvenilir iletişim kurarak hedef kitlenin gözünde değer yaratmayı başaran markalar sektörde öne çıkmayı sağlayabilmişlerdir. Özetle marka değeri, markanın pazardaki gücünü göstererek, kendisine rekabetçi üstünlük katmayı sağlamaktadır (Çavuşoğlu, 2011:9).

Lassar ve diğerlerine göre marka değeri, firmalara daha fazla satış ve kâr marjı getirecek farklılaştırma özelliği sunmakta ve yeni ürünü geliştirme, hedef pazara sunma ve markayı rakiplerin hedefsel saldırılarından koruma imkanı sağlamaktadır (Avcılar, 2008:12).

Günümüz piyasa koşullarında tüketiciye ulaşmanın, tüketicinin kalbine dokunarak onu etkilemenin ve rekabette sürdürülebilir fayda sağlamanın yolu öncelikle tüketiciyi anlayarak ihtiyaç ve beklentilerini nasıl karşılanabileceğini

analiz etmek ve o doğrultuda alınacak stratejik kararlarla hareket etmeyi gerektirir.

Pickton ve Broderick için marka değeri, markanın ismi, çağrışımları, sembolleri, itibarının taşıdığı değer ve bilançonun aktiflerinden oluşmaktadır. Pappu ve diğerlerine göre, işletme açısından marka değeri ise, markaya yapılan yatırımlar sonucunda işletmeye sonraki dönemlerde kazandırılacak olan gelirler ve kazançlar olarak ifade edilir (Erdem ve Uslu, 2010:167).

Morgan, marka değerini iki boyutta incelemiştir. İlki, ürünün fonksiyonel özellikleri o ürünün performansını öne çıkarırken, ikincisi markanın tüketicilerin arzu istek ve ihtiyaçlarını karşılamasını, markaya duyulan saygı ve güveni ve yine tüketicilerin sosyal ihtiyaçlarına da cevap vermesi gerekliliğini açıklayan bir yaklaşımdır (Koçak ve Özer, 2004:3).

Marka değerinin işletmeler açısından önemini bankacılık sektöründen bir örnekle açıklayabiliriz. 2007 yılında yatay büyüme stratejisi ile Koç markası Yapı Kredi markasını satın alarak birleşme ile büyüme yolunu seçmiştir. İki iddialı ve büyük bankanın birleşmesi ile doğan yeni çocuğa hangi ismin verileceği merak konusu iken Yapı Kredi'nin marka değeri, Koç markasının önüne geçmiş ve Koç markası tarafından satın alınmasına rağmen Yapı Kredi Bankası ismi ile yoluna devam edeceğini açıklamıştır. Sadece bu birleşmede Yapı Kredinin sembolü olan leylek sembolü kaldırılmış, koç sembolü yerini almıştır. Koç'un Yapı Kredi markasını tercihi, yüksek marka değer, müşteri bağlılığı ve güven kavramları açısından değerlendirildiğinde doğru atılmış bir adım olduğu görülmektedir.

2.1.7. Marka Bağlılığı

Marka bağlılığı tüketicinin birbirine benzer ürün çeşitleri içerisinde zihninde belirlemiş olduğu bir marka için ödemeyi göze aldığı artı fiyat ve ayrıca, markaya karşı tutumunun olumlu olması durumunda markanın avukatlığını yapma eğilimine değin tutum sergileme eğiliminde olabilmektedir. Çift yıldız ve Sütümüz (2007), marka bağlılığını genel olarak davranışsal bir tepki olarak ifade etmektedir.

İşletmelerin amacı, uzun süreli marka bağımlılığı yaratarak tüketiciyi kendilerine çekmek, tüketicilerin diğer marka ya da benzer ürünleri tercih etmeyip, seçtiği markaya daha fazla ödemeyi göze alabilmesini sağlamaktır. Tüketiciler Odabaşı ve Oyman'a göre (2002), markayla ilgili iletilmiş olan tüm mesajları almaya, mesajla gelen bilgileri öğrenmeye açıktırlar ve rakip markalar hakkında bir bilgi edinme ihtiyacı duymayıp onların ikna çabalarından etkilenmemektedirler.

Çalık (1997)'a göre, marka özellikleri yanında düşünülmesi gereken bir diğer durum da tüketicilerin kişilik özellikleridir. Marka, fiyatıyla, sunduğu kalite ve verdiği haz ile birtakım özellikleri içerisinde barındırırken, insanların sahip olduğu kişilik özellikleri de sürekli değişkenlikler göstermektedir. Bu durumda marka bağlılığı, tüketicinin daha önce satın alarak deneyimlediği bir markayı her defasında satın alma eğilimi olarak düşünülmelidir.

Bayraktaroğlu (2004), tüketiciler satın aldıkları ürünü diğer markalarla kıyasladıklarında cazip gelen tüm özelliklere rağmen alışık oldukları markalara tam ve güçlü bir bağlılık gösterme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Marka sadakati olan tüketicilerin ortak özellikleri;

- Çok sık alışveriş yaparlar
- Markayla ilgili olumlu görüşlerini çevrelerine yayarlar
- İşletmeye olumlu bir geri bildirim yaparak sadık müşteriler konumuna yönelmeleri
- Firma ile uzun soluklu ilişkiler kurmaları
- Daha düşük maliyete neden olabilirler
- Yüksek kâr marjı yaratabilirler
- Fiyatlara duyarlılıkları daha az olabilir
- Rekabete dikkat ederler.

Tüketiciler çoğunlukla ihtiyaç duydukları ve en çok fayda sağlayacağına inandıkları markaları satın almayı tercih ederler ve kullanımda bir sorunla karşılaşmazlar ise o markaya güven duyma eğilimi gösterirler ki bu da marka bağlılığını yaratmaktadır.

Mucuk (2007) bu konuda, hizmette fiziksel bir tatmin olmasa da hizmetten memnun olmuş bir müşterinin, satın alma işlemini tekrarlamasa bile hizmeti aldığı işletme hakkında olumlu görüşü olması ve bu duygusunu çevresine tavsiye etmesi, hizmeti veren işletme açısından memnuniyet yaratmada karşılaşacağı zorluğun kısmen giderileceğine değinmektedir. Müşterinin hizmetten tatmini satın almadan sonra gelen memnuniyet duygusuyla örtüşmektedir. Bu tatmin duygusu işletmeye maddî olanaklar sağladığından, fayda yaratacağından bu durum, tüketicilerin markaya bağlılığına işletme fiyat esnekliğine markasının tanınırlığını artırmasına etki edecektir.

2.1.8. Marka Stratejileri

Pazarlama açısından müşteri her şeydir ve müşteri beklentilerine cevap vermek ve hatta beklentilerin ötesine geçerek, hayal edilenin üstünde hizmet sunmak işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bir markanın algılanışı neyse, gerçekliği odur. Marka yaratma her zaman marka ile tüketici arasında duygusal bağlar kurmakla ilgilidir. Duygular, duyularımız aracılığıyla topladığımız enformasyona dayanır. Duyusal markalandırma markayla ilişkinizi uyarmayı amaçlar. Bu nedenle, içimizden gelen satın alma eğilimini desteklediği, ilgimizi ateşlediği ve duygusal tepkilerimizin akılcı düşünmemize galebe çalmasını sağladığı söylenebilir (Lindstrom, 2006:115-120).

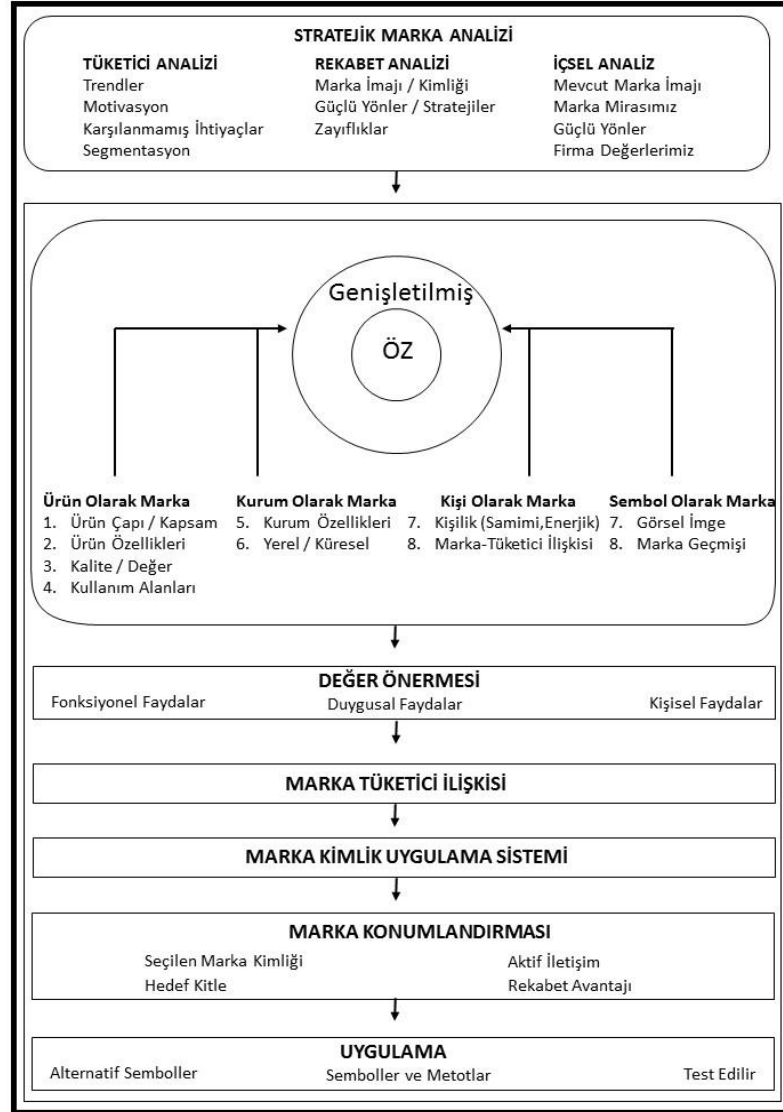
Aaker'e göre, markanın stratejik analizi üç şekilde yapılmaktadır. Müşteri analizi, rekabet analizi ve içsel analiz olarak bölümlendirilen bu analize göre müşteri ile uyumlu olmak koşulu ile rakiplerin güçlerinden ve kendi zayıf yönlerini göstermekten kaçınan ve kendi güçlerini ön plana çıkararak, zayıf yönlerini etkisiz hale getirecek şekilde planlama yapmak ve pozitif bir ortam yaratmaktır (2014:210).

Çiftçi ve Cop'a göre, işletmelerin müşteri analizleri doğrultusunda doğru hedef pazar seçmesi ve rakiplerini yok saymak yerine onların gücünü kabul etmesi önem arz etmektedir (2007:72).

Analizler sonucu, doğru pazar bölümlendirmesi yaparak doğru hedef pazara odaklanmak uygun ve kıvrak stratejilerin geliştirilmesine olanak sağlar, buna istinaden müşteri ihtiyaç ve beklentilerine daha kolay yanıt verilerek, rekabet üstünlüğü sağlanır.

Şekil 1.3.'de markalaşma süreci aşama gösterilmiştir. Önce stratejik analiz yapılır, bu analizle ürün ya da hizmetin güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek güçlü olunan yönlerin nasıl kullanılacağı araştırılır. Marka kimliği oluşturma aşaması işletmenin, isim, slogan, tasarım, logo belirleyerek ürüne kişilik kazandırması aşamalarıdır. Marka değeri oluşturmak marka farkındalığı yaratarak artı özellik artı değer katma çalışmalarıdır. Marka konumlandırmasında ise ürünü müşterinin zihninde yerleştirme çabaları yer alır.

Şekil 1.3. Stratejik Marka Analizi



Kaynak: Aaker, 2012:95

İşletme stratejileri arasında, marka yaratma ve geliştirilmesi stratejileri rekabet edilen pazarda pazarlama faaliyetlerini etkiler ve işletmenin kendi pazarını oluşturmaya ve kendi markasını konumlandırmasına olanak sağlar (Gümüş ve Saraç, 2013:37).

Kurum olarak markada hizmet ya da ürününü özellikleri yerine kurumun özelliklerine odaklanılır. Kaliteye olan ilgi, çevre hassasiyeti, yenilikçilik gibi kurum özellikleri, kültür, değerler, insanlar ve şirketin programları ile ortaya çıkarılır. Bir ürünü kopyalamak, kendine has değerleri, programları, üyeleri,

bir duruşu olan kurumu kopyalamaktan daha kolaydır (Aaker, 2014:98). Bu nedenle kurumlar, kurumsal markaya daha çok önem verirler ve kurumsal olarak açıkladıkları değerleri tüm kurum içine üyelerine ve çalışanlarına entegre edilmesi ile tek bir vücut olarak bu değerlerle hareket edilmesini sağlamaya çalışmaktadırlar. Aslında kurumun ve markasının gücü tüm bu değerlere sıkı sıkıya sarılmış ve bu değerleri hayatlarına geçiren topluluğun gücünden gelmektedir.

Yeni bir marka yaratmada, ürün sınıfı içerisinde en uygun konumlandırma ve kişiliği belirleyecek araştırmalarda tüketicilerin psikolojik, fiziksel istek ve ihtiyaçları, satın almaya iten faktörler, rakip firmaların markalarının tercih ve kullanıcı durumları ve tüm bunlarla ilgili müşterilerin algıları analiz eder. Ve burada en avantajlı konumu ve kimliği şekillendirmek için rakip markaların pazardaki mevcut kişilik ve konumları belirlenmektedir. Elde edilen tüm bu veriler kullanılarak markalaşma gerçekleştirilir. Oluşturulan marka pazara sunulduğunda eğer doğru pazarlama iletişim çalışmaları ve analizleri yapıldıysa müşteriler tarafından ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak düzeyde olacağından kabul görecektir ve zihinlerde yer edecektir. Eksik ya da yanlış stratejiler kullanarak ya da agresif mesajlarla ürün tüketicilerle buluşturuluyor ise o zaman tüketiciler tarafından itilecektir (Gümüş ve Saraç, 2013:39).

Marka sadece bir ürün değil, çok daha fazlasını içerir. Bir markanın en iyi özellikleri taşıması önemlidir, ancak sadece ürünün özellikleri ile markayı bağdaştırmak kısır döngü yaratır ve eninde sonunda başarısızlığa götürür. Bir ürünün tazelik ve temizliği tüketiciler tarafından beklenen ve kesinlikle olması gereken özellikler olduğundan bu özelliklerle markayı konumlandırmak yeterli gelmeyecektir. Algılanan kalite, değer kavramı ile iç içedir ve o markaya karşı ödenmesi gereken bir bedeli ifade eder (Aaker, 2014:94-97).

2.2. Marka Kimliği

Marka kimliğini açıklamadan önce, konuya ışık tutması açısından “kimlik” ve “sosyal kimlik” kavramlarına göz atmak yarar sağlayacaktır.

Kimlik bir nitelik ve özellik belirtisi olup, ayrıca farklılıkları da gösterir. Kimlik, bireyin kendisini nasıl gördüğü, çevresi tarafından nasıl algılandığı gibi tüm özellikleri kapsar. Kimlikle kişilik birbirinden tamamen farklı olup, kişilik, bireyin kimlikler içinde kimliklerle teşkilatlanmasıdır. Tajfel sosyal kimliği, bireyin benlik algısının, sosyal gruba veya gruplara üyeliğine dair bilgisinden ve bu üyeliğe yüklenen değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan bir bölümü olarak izah etmektedir. Bu kuram, bir birey, yeni bir sosyal gruba dâhil olur olmaz, o grubun kimliğine adeta yapışmakta ve bireyin ait olduğu gruba göre geliştiği öngörülmektedir (Aşkın, 2007:214).

Kalabalıkların eylemlerini belirleyen ve ona sınırlar çizen sosyal kimliktir. Örneğin belli bir grup için şiddet sergilemek normal olarak algılanırken, diğer gruplar için yanlış bir eylem olarak kabul görmektedir. Grup içerisinde paylaşılan grup normları, kabul edilebilir türden toplulukların eylemlerinin sınırlarını çizer (Arkonaç, 2008:240).

Bu kavramlardan hareketle, marka kimliği “tüketicilerin kendilerini yakın gördükleri ve bağ kurabildikleri markalarla” tanımlanabilmektedir. Marka kimliği, açık bir ifade ile bir ürünün şeklinin görünen işaretlerinin, renklerinin, reklamının, ambalaj ve verdiği mesajının dışı vurumudur. Bu mesaj sayesinde üretici firma ile tüketici arasında bağ kurulur. Markanın tüketici üzerinde bıraktığı etki, kelimelerin, fikirlerin, imajların ve bileşenlerin oluşturduğu birlikteliktir. Markanın stratejik kimliği ise; logosu, ismi, grafik tasarımı ve insana ait bazı karakteristik özelliklerin, marka ile özdeşleşmesi ve bütünleşmesidir (Tek, 2004: 28).

Marka yaratma ve geliştirmede öne çıkan özellikler, ayırıcı, etkili, fonksiyonel, kişisel ve duygusal ihtiyaçları dikkate alarak geliştirilen marka kimliğinin uygulandığı metotlara yönelik uygulamaların kullanılmasıdır. Markanın görsel öğeleri, kimlik belirleyen bileşenler olarak karşımıza çıkar. Marka kimliği; renk, logo, markanın adı, marka isminde kullanılan yazı karakteri, ambalaj, dizayn gibi estetik ve görsel unsurların teknolojinin

kullanılmasıyla bir araya gelmesi ile ortaya çıkan bir bütündür (Gümüş ve Saraç, 2013:38-39).

Teknoloji sahipliği işletmeye pazara girerken imkânlar açısından yüksek bir hakimiyet sağlamak ve ürünün pazara ikamesi ve adaptasyon sürecini kolaylaştırmakta ve değişimlere hızlı cevap vermesini sağlamaktadır. Bu bağlamda işletmenin pazarda sürekliliği sağlanarak başarıyı elde etme olasılıklarını artırmaktadır (Torlak ve Altunışık, 2012:232).

Marka kimliği bize, marka stratejilerinin anlamlandırılmasını ve ortaya çıkarılmak istenen ve zihinde marka ile ilgili oluşturulan şeylerin toplamını anlatır. Marka ismi ile kullanılan sloganlar, renk ve logolar ve tasarımlar, işletmenin marka kimliği oluştururken kullandığı araçlardır (Taşkın ve Akat, 2012: 96).

Marka kimliği bir mesaj verir ve algılanan bu mesaj kişinin nasıl görünmek istediğinin bir yansıması olarak karşımıza çıkar. Buradan yola çıkarak, marka kimliği söz konusu markaya bir amaç, bir anlam ve bir yön vererek, o markanın hangi kişilik özelliklerine bürünmesi gerektiğinin de altını çizerek bütünlük sağlar. Ayrıca sahip olunması söz konusu olan markanın diğer markalardan farklılaştıran özelliklerinin o markayı kullanacak olan tüketicilerin, marka kimliği konusunda bir fikre sahip olduklarını gösterir (Aaker, 2014:84).

Marka kimliği, marka konusunda uzman olan kişilerin yeni bir marka yaratmak ve sürdürülebilir olmak için akla gelen tüm marka çağrışımlarının bütünüdür (Srivastava, 2011:340). Kapferer'e göre kimlik kavramı, gerçekçilik, bütünlük ve dayanıklılık kavramlarını esas alarak değerlendirilmelidir. Marka kimliği kavramı, markanın bütün yönlerini kavramakta, parçalardan çok bütünü dikkate almaktadır. Rekabetçi bir ortamda söz konusu markanın gelişimini sürdürebilmesi, verimli ve kârlı bir büyüme gerçekleştirebilmesi için temel bir kavram olarak değerlendirilmelidir (Can, 2007:232).

Marka kimliği ile marka imajı çoğu zaman birbirine karıştırılabilmektedir. Marka imajı tüketicilerin o şirketi algılama biçimi olup,

marka kimliği ise şirketin kendisini tüketicilere tanıtma şeklidir (Erdil ve Uzun, 2009:110-111). Marka kimliği marka imajının aksine şirketin varlığını sürdürmek içim markadan beklenen tüm faktörleri temsil eder (Viot, 2011:217).

Marka kimliği, dört farklı bakış açısı ile on iki boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Aaker, 2014:84);

- Ürün olarak marka (Ürünün özellikleri, kapsamı, kalite/ değer, kullanım alanları, tüketiciler ve hedef bölge)
- Kurum olarak marka (Yerel/ küresel ve kurumun özellikleri)
- Kişi olarak marka (Markanın kişiliği, tüketici-marka ilişkisi)
- Sembol olarak marka (İmaj/ tasarım/ metaforlar ve markanın geçmişi)

Haris ve Chernatony'e göre marka kimliği altı maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler;

- Marka vizyonu
- Konumlandırma
- Marka kültürü
- İlişi
- Kişilik
- Sunum

Marka kimliği oluşturulabilmesi için öncelikli olarak marka konumlandırması yapılması ilk temel şarttır. Bu sayede rakip firmaların markalarına karşı fark yaratan bir üstünlük elde edilir (Yavuz, 2007:51).

Marka kimliği marka sahibinin bakışı ile oluşturulan bir kavram olduğundan net ve güçsüz bir kimliğin varlığı markayı düzensiz bir gemiye dönüştürebilir. Bu nedenle, marka kimliği bir plan çerçevesinde oluşturulmalı ve uygulamaya konulmalıdır (Şahin, 2012:240).

Hedefe uygun bir marka kimliği oluşturmak için şu unsurlar belirlenmelidir (Pira, Kocabaş ve Yeniçeri'ye göre);

- Markayı izleyecek tüketici hedefini tanımlamak: öncelikle markanın kime hitap edeceği belirlenmeli
- Neyin gerektiği, ne istendiği, neden arzu edildiği ortaya konulmalıdır. Markanın varlığının ispatlanması gerekiyorsa bu üç soru cevaplanmalıdır.

Bir tüketici kimliği belirlemek: Tüketici profiline uygun bir marka kimliği oluşturma girişiminde bulunulmalıdır (Somaklar, 2006:37).

2.2.1. Marka Kişiliği

Kişilik kelimesi Latince kökenli, maskelemek ve gizlemek manasına gelen “persona” kelimesinden oluşmaktadır (Furnham ve Heaven, 1999:1).

Marka kişiliği kavramından ilk bahseden 1970’li yıllarda Kapferer olmuştur. Kapferer, marka kişiliğini, markanın dışa dönük yüzü ve insanî niteliklerin marka ile bağdaştırılan özellikleri olarak tanımlamıştır (Wallenklint, 1998:11).

Yapılan literatür incelemelerinde marka kişiliğinin tüketicileri ne şekilde etkilediği konusunda çok sayıda incelemeler yapıldığı gözlenmiştir. Marka kişiliğinin, ürünlerin birbirine benzer özellikleri nedeniyle ayırt edilemediği noktalarda tüketici tarafından farklılaşma unsuru olarak kabul gören bir unsur olarak değerlendirildiği görülmüştür.

Psikolojik araştırmalarda marka kişiliği “antropomorfizm” kavramıyla açıklanmakta ve insan biçimcilik yani insanî niteliklerin bir başka varlığa özellikle Tanrı’ya ya da nesneye aktarılması anlamlarına gelmektedir (<http://www.felsefe.gen.tr>). Haigood, insanların bitkilerle konuşması, gece duyulan uğultuların insan seslerine benzetilmesi, bulutların şekillerinin insan yüzü ya da hayvan figürlerine benzetilmesi. Ayrıca gökyüzünde bulutların arasından kızan ya da yöneten bir Tanrı’nın ve yine meleklerin kanatlı resmedilmesi de yine aynı kavramla açıklanabilir. Kapferer ve Azoulay, insanların, insana özgü kişilik özelliklerinin markalarla eşleştirme nedenini sorgulayan teorilerine göre insanların, beğenilen ve cezbedici özelliklerin yani hoşlandıkları kişilik özelliklerinin ilişkilendirdiği markaları kendisi için daha

yakın, daha tanıdık, risk faktörü daha düşük olarak değerlendirildiği gözlemlenmiştir (Yener, 2013:3).

Temporal, marka kişiliğinin tüketicilerin kişilik özellikleri ile benzeştirmesi ve hoşlanılan niteliklerle eşleştirmesi sürecini aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Yener, 2013:3);

- Belirlenen hedef kitle
- Belirlenen istek ve ihtiyaçlar
- Oluşturulan tüketici kişiliği profili
- Tüketici profiline uygun ürün kişiliği oluşturulması

Bir insanı diğerlerinden farklı kılan o insanın kendine has nitelikleridir. Bu özellikleri örneklemek istersek eğer, görünüşü, giyim tarzı, duruşu yürüyüşü, gülüşü, havası, edası, fiziksel ve davranışsal özellikleri, olaylara ve durumlara verdiği tepkiler -ki bu tepkiler o kişinin bakış açısını gösterir. Kimi insan sabırlıdır, kimisi sabırsız, kimi insan yetenekli, bir diğeri yeteneksiz. Bir başkası hızlı ve öbür kişi yavaştır. Her insanın dışarıda gösterdiği davranışlarıdır o insana ayrıcalık katan. Bazı insanlar davranışları ile çevresindekileri kendisine çekerken, bazıları da yine kendi eylemleriyle başkalarını iterler.

Aaker psikologların insan kişiliği üzerine yapmış olduğu araştırmaları inceleyerek, en önemli özelliklerin 5 skalada toplandığını görmüş ve bu kişilik özelliklerini kullanarak marka kişilik ölçeğini geliştirmiştir. Beş adet olan kişiliğe ilişkin unsurları; Samimiyet, Coşku, Yeterlilik, Çok yönlülük ve Sertlik olarak ayırtmıştır (Aaker, 2014:162).

Marka kişiliği, markaların insanlar gibi birtakım özellik ve izlenimlere sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır.

2.2.2. Marka Konumlandırma

Konumlandırma, günümüzün rekabetçi pazarında, işletmelere değer katan, onların öne geçmesini sağlayan bir araç olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeler, hedef kitlenin gözünde ürün ya da markalarıyla rakiplerinden nasıl farklı bir konumda algılanabileceklerini sağlamak zorundadırlar.

Konumlandırma, ürünü, markayı veya işletmeyi, seçilen hedef pazar bölümleri, sert rekabet koşulları ve işletmenin imkanları bakımından en optimum yere konumlayarak hedef kitlenin algısını, alışkanlık, tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmaya çalışan süreç olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca konumlandırma, zihinlerdeki görünüme yönelik yapılan çalışmalar bütünüdür. Çünkü markalar hedef kitle için bir anlam ifade etmekte, çağrışımlarla anımsanabilmekte ve insanların zihninde bir yer edinmektedir (Torlak ve Altunışık, 2012:204-205).

Arlı'ya göre konumlandırma, ürünün ya da markanın bireylerce tanınmasını ve ürün ya da markanın rakip markalar ile beraber tüketici zihninde ne ölçüde yer ettiği olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre konumlandırma, bir ürünün doğrudan doğruya rakiplerin ürünlerine, ayrıca işletmenin kendi ürettiği diğer ürünlere karşı imajının geliştirilmesi şeklinde ifade edilmekte ve ayrıca markanın hedef pazar bölümünü ve rakiplerine göre farkını gösteren bir algılama bütünü olarak ele alınmaktadır (Arlı, 2012:100). Buradan hareketle algı kavramını incelemek gerekirse;

Algının sözlük anlamı, nesnel dünyayı duyarlar kullanarak öznel bilince aktarma olarak belirtilmektedir. Başka bir ifade ile algı, dış dünyanın duyarlarla gelen imgesinin bilinçte gerçekleşen tasarımı olarak ifade edilmektedir. Algılama, duyuşal bir bilgilenme aracı olarak tanımlandığında beş duyu organı ile görme, duyma, tatma, koklama, dokunma yardımı ile nesnel dünyadan bilgi edinme olarak açıklanır. Algılama kişinin o anda yaşadığı deneyimi, geçmişte yaşadıkları birikimlerle sentezleyerek, yeni bir bilişsel bütünlüğe ulaşması olarak düşünülmektedir (Arslan, 2015:180). Algı, varlığımızla, duruşumuzla çevreye verdiğimiz mesajların bize yeniden yansımalarıdır. Algılama süreci içerisinde farkına varma, farkındalığı artırma, bilinci yükseltme, yargılama, olumlu ya da olumsuz değerlendirme, karar verme gibi kavramları bulundurmaz.

Tüketicilerin tercihlerini yönlendiren ve onları harekete geçiren, kendi duygu ve düşünceleri, umutları, kaygıları, inançları, arzuları korkuları ve ihtiyaçlarıdır. Bireylerin satın alma kararları, bu sayılan güç ve bileşenlerle yönetilebilir (Arslan, 2015:181). Pazarlamada algı yönetimi hedef kitlenin

tanımlanması, beklenti ve eğilimleri ile örtüşecek simge, sembol, mesaj ve taahhütlerin geliştirilmesi ile başlar.

Konumlandırma, rakip markaların imajlarını hesaba katarak, hedef kitlede karşılıklı ilişkiyi güçlendirebilecek bir faydayı, hedeflenen pazar bölümüne anlam katacak, geçerli kılacak şekilde markayı farklılaştırma amacını gütmektedir. Bu amaca ulaşabilmek için işletmeler konumlandırma kararları alırken belli strateji ve yaklaşımlardan yararlanmaktadırlar (Torlak ve Altunışık, 2012:205).

Markalar konumlandırma ile tüketicinin zihninde yer edinmek hedeflendiğine göre pozitif algıların oluşturulması ve bu oluşturulan algıların yönetilmesi markaların müşterilere istenen taahhütleri gerçekleştirmesine bağlıdır. Verilen vaatler yerine getirilmezse müşteri algısı negatif yönde gelişir. Hedef kitlenin tepki ve algıları doğru bir şekilde ölçülebilirse iyi bir konumlandırmanın gerçekleştirilmesi mümkün olabilir. Bu işlevsel açıklamalardan sonra konumlandırma (Arslan, 2015:184-185);

- Tüketici eğilimlerini inceleyerek çözümler üretebilir,
- Pazarlama faaliyetlerini sürdürmekte kolaylayıcı bir rol üstlenir,
- Tüketicinin belli bir ürün ya da markaya yönelik algıladığı konumlandırma, ürünün gerçek fiziksel özelliğinden çok işletmenin tutundurma faaliyetleri ile oluşturulan ve fiziksel içerikli değil zihinsel algısına bağlı olarak oluşturulabilir.
- Tüketicilerin eğilimleri, algıları, ihtiyaçları, tutumları, tepkileri, içerisinde bulunduğu koşullar, ürünleri kullanma şekilleri gibi konularda araştırmalara dayalı olarak belli bir başarı sağlanabilir.
- Pazarlama çalışmalarında mikro ve makro düzeydeki alanlarda çözümleme özelliğine sahiptir.

2.2.2.1. Konumlandırma Süreci

Konumlandırma süreci, işletmelerin imkan ve olanakları ve ayrıca rekabet ortamına bağlı olarak tüketicilerin bir markanın ürünlerine ya da kendisine yönelik algılarını, tutumlarını ve satın alma davranışlarını ve alışkanlıklarını istenildiği şekilde yönlendirmeyi kapsamaktadır. Asıl amaç tüketicinin zihnindeki ayırt edici algılamayı güçlendirmek ve geliştirmektir. Her marka ayrı kişilik ve kimlikle hedef pazarda tüketicinin zihninde, algısında farklı bir konuma sahiptir (Arslan, 2015:185). Torlak ve Altunışık'a göre, konumlandırma süreci, ülke ya da uluslararası hedef pazarda yer alan ürün veya hizmetin mevcut ya da yeni durumunu konumlandırmak için gerçekleştirilecek adımlar bütünüdür. Öncelikle işletmeler söz konusu sektöre ilişkin pazarda konumlandırma haritaları çıkarmalı ve buna istinaden pazarda tüketicilerin ilgisini çekebilecek teklifleri ve yaklaşımları sergilemelidir. Bu yaklaşımlara tüketicilerin gösterdikleri davranışlar analiz edilerek, tepkilerin hangi barajda yoğunlaştığına bakılarak rakiplere karşı stratejiler belirlenmelidir (2012, 208-209). Konumlandırma sürecinin aşamaları şu şekilde ifade edilmiştir;

- Rakip ürün grubunun tanımlanması
- Öne çıkartılacak özelliklerin bulunması
- Hedef kitlenin rekabete söz konusu olan ürünlerle ilgili algılarının ortaya konulması için veri analizleri
- Hedef kitlenin en çok tercih ettiği özelliklerin tespit edilmesi
- Pazar bölümüne en uygun konumun seçilmesi
- Konumlandırma stratejisinin belirlenmesi

Arslan için marka konumlandırması, kısa vadeli taktik içeren pazarlama çalışmaları olmaktan ziyade, uzun vadeli öngörüler ve tüketici algısını yönetmeyi de içeren stratejik kararları kapsamaktadır. Bu açıdan konumlandırma farklılaştırma stratejisi veya hedeflenen imajı sağlamaya yönelik geliştirilebilir (2015:184).

2.2.2.2. Marka Konumlandırma Stratejileri

Konumlandırma, marka konusunda farkındalık oluştuktan sonra tüketiciler tarafından hangi kimlik ve kişilik özellikleri ile hatırlanacağını sınırlarını çizer. Bu anlamda konumlandırma, ürünü hedef kitlenin belleğinde sürdürülebilir bazda tercih sebebi olmasını ve rekabet düzeyinde üstün duruma yerleştirilmesi amacını gütmektedir. Ve yine marka konumlandırma, şirketin sunduğu mal ve hizmetlerin ya da markanın hedef kitleye sunduğu vaatlerin ve öğelerin toplamıdır (Uztuğ, 2003).

Konumlandırma yaklaşımı, pazarlamaya yönelik fonksiyonlarını hem makro hem mikro düzeyde kolaylaştıran ve uygulanabilir düzeye taşıyan bir süreçtir. Bu süreç markayı, seçilen hedef kitle, rekabet koşulları ve şirket imkânları açısından avantajlı bir yere taşımada tüketici kesimin alışkanlıklarını, davranışlarını, algılarını ve tutumlarını anlamaya ve açığa çıkarmaya çalışan süreçler bütünüdür (Bir, 1988:35-37)

Tüketicinin satın alma kararlarını etkileyen birçok olasılık bulunmaktadır. Ürün açısından kalite, bilinirlik, güven, fiyat etkili olurken, sosyal çevre, duygusal durumlar, yaş, cinsiyet gibi özelliklerin de belirleyici etkisi bulunmaktadır.

Bir markanın ulaşılmaz ve erişilmez olması tüketicinin zihninde kapladığı yer ile orantılı olup bu onun paha biçilmez zenginliğidir. Güçlü, başarılı ve eşsiz bir marka yaratmanın birincil hedefi kendi markanı rakip markalardan farklılaştırmayı sağlamaktır. Bu bağlamda marka konumlandırma, markanın tüketiciye sunduğu vaatlerin ve özelliklerin tümünü ifade eder (Uztuğ, 2003:72).

Marka konumlamada üretici firma, kendi markasını diğer alternatiflerine oranla daha nasıl farklı algılanacağı üzerine kafa yorar (Odabaşı ve Oyman, 2002:368).

Konumlandırma sürecinin hedefi; işletmenin tüketiciler nazarında diğer rakiplerine kıyasla markalı ürünü nasıl algılabileceğidir. Konumlandırma stratejisinin amacı, sürdürülebilir rekabet eden bir fayda yaratmaktır. Etkili ve

doğru bir şekilde sürdürülen konumlandırma süreci, işletmenin yönünü belirlemektedir. Firmalar pazarlamanın 4P'sinden yararlanarak uygun bir marka stratejisi belirleyerek markalarını konumlandırmalıdır. Phillip Kotler tarafından açıklanan bu model şöyledir;

- Hedef pazar incelenerek, pazarın yapısı, kimlerden oluştuğu ve ihtiyaç duyulunun ne olduğu kesinleştirilmelidir.
- Söz konusu hedef pazarda tüketiciler homojen olmadıklarından bölümlere ayrılmalıdır.
- İşletme tüm müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak kaynak ve imkânlarla sahip olmadığını bilmeli ve öncelik tanıma olarak adlandırılan hedefler belirlenmelidir.
- Son olarak işletmeler, hedefleyecekleri her bir pazar için uygun bir strateji ile kendilerini konumlandırmalıdır (Gümüş ve Saraç, 2013:43-44)

Ronald'a göre, ideal bir hedef pazar, ulaşılabilir, tanımlanabilir, doyurucu büyüklüğe sahip ve işletmenin kaynaklarına elverişli olmalıdır. Marka konumlandırması yapılırken markanın rakip firmalardan benzer ve üstünlüklerinin belirlenmesi için rekabet analizinin yapılması önem arz etmektedir. Marka konumlandırmada farklılıkların analizinde rakip markaların ayırt edici özelliklerine bakılarak eşsiz ya da farklı özelliklerine odaklanılır. Bu özellikler rakiplerin sağlayamadığı bir yarar, teknolojik bir yenilik, bir performans göstergesi olabilir (Ural, 2009:39-42)

Genel bir özelliği tıpkı bir büyüteçle incelemiş gibi detaylandırarak o özelliği ön plana çıkartmak da farklılaştırmaya örnek olabilir. Müşterinin bu öne çıkan özellik için, diğer markalarda bu kadar etkili olmadığına inanması gerekir. Müşteri bu farklılığı diğer markalarda bulamayacağını bilmeli ve bu durum tercih mekanizmasını çalıştırmalıdır.

Bir markanın benzerlikleri ise, o markanın diğer markalarla kıyaslandıklarında farklılık görülmeyen durumları kastedilmektedir. Benzer özellikler rekabetsel özellikler ve kategori özellikleri olmak üzere iki alanda incelenir. Bir ürünün tazeliği, temizliği, kaliteli görünmesi, albenisi kategorisel özelliklerdir ve müşteri tüm ürünlerde aynı beklentiye sahiptir. Rekabetsel

özellik ise, bir firma hedef olarak güçlü bir markayı kendisine rakip olarak seçer ve o markanın bütün özelliklerini kendi markasına uyarlamaya çalışır (Ural, 2009:43)

Konumlandırmanın başarılı olabilmesi için hedef pazar ve bölümlene süreçlerinin etkili değerlendirilmesi gerekmektedir. Bölümlene; hedef kitlenin, toplumsal, kültürel ve bireysel öğeleri, tüketim alışkanlıkları gibi niteliklerin analiz edilmesi konumlandırmaya kapı açmaktadır. Bölümlene hedef kitlenin gereksinimlerinin karşılanması için tüm pazarın alt pazarlara ayrılması yöntemiyle o pazarı daha nitelikli hale sokmaya çalışmaktır (Uztuğ, 2003:82).

Örgütler, sunacakları mal ve hizmetlerini söz konusu pazara uyumlandırabilmek için önce pazarı bölümlendirip sonrasında kendi kabiliyet ve özelliklerine en uygun hedef pazarı seçerek uygulama stratejilerini geliştirirler. Bu aşamada işletme pek çok öğeye dikkat etmek zorundadır. En önemlisi, hedef pazarın bütünü içerisinde yer alan ve değişik özellikleri kapsayan daha küçük alt pazarların olduğunu bilmek gerektiğidir. Değişik istek ve arzuları olan tüketicilerin, yaş bölge, inanç, eğitim gibi faktörlere göre de değişkenlik gösteren ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tüketici nasıl düşünür? Ne ister? Nasıl karar verir? Ve tercihlerini neye göre belirler? Sorularına yanıt arayarak müşterilerin satın alma kararlarını belirlemeli ve ayrıca pazarın demografik, davranışsal ve psigografik değişkenlerini de detaylı bir şekilde analiz ederek pazarı etkin bir şekilde netleştirebilsin karabilsin. Pazar bölümlendirme de nihai hedef en uygun pazarın hangisi olduğunu işletmelerin tespit etmesini sağlamak ve pazar bölümlendirme sürecini hedef pazar için ön çalışma olarak kabul etmektir.

Hedef pazarlama stratejisi, İşletmenin kaynak ve imkânlarının incelenmesi, rakip işletmelerden gelebilecek tehdit ve zayıflıklarının tanımlanarak tüm bu faktörlerin pazarla uyumlandırılması ve bu doğrultuda etkili ve doğru hizmetle kendisini konumlandırma stratejisidir. Hedef pazarlama stratejisi, işletmeye pazarın maruz kalabileceği tehlikelerini fırsatlara döndürme aşamasında yardımcı olur ve her bir pazar bölümüne uygun bir pazarlama karması ile yaklaşarak, farklı tercihleri uygulamada etkili olur. Hedef Pazarlama stratejisi kendi içerisinde üç bölümde ele alınmaktadır;

- Bölümlendirilmemiş pazarlama stratejileri
- Bölümlendirilmiş veya farklılaştırılmış pazarlama stratejisi
- Konsantre pazarlama stratejisi (Tunçel, 2012:36-37).

Marka konumlandırması yapılırken hedef pazarın içinde bulunduğu rekabet durumuna bakılır. Rakiplerin pazar payları, kaynakları, kapasiteleri, yetenekleri, marka farkındalığı gibi etkenler incelenir (Ural, 2009:41).

Rakiplere göre konumlandırma stratejisi, şirketin markasını diğer alternatiflerinden ayrıcalıklı yapma ve gösterme çabasını ifade eder. Rekabet dayanak noktası olarak seçilir ve üretici firmalar kendi markalarına ek değerler yükleyerek diğer firmalarla rekabet etmeye çalışırlar. Firmalar rakiplerinin sunduğu eş değer fayda ve hizmetleri vermeye devam ederken, daha üstün kalitede ya da fiyat maliyet liderliği ile rakiplerini geçmeyi hedeflemektedirler (Torlak ve Altunışık, 2012:179).

Marka kişiliğine odaklı yaklaşım, işletmeler pazarlama iletişim çalışmalarında markaya ya da ürünlerine insan kişiliğine ilişkin özellikleri yükleyerek bir marka kişiliği oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bu yaklaşımın sembolik fayda sunması nedeniyle markaların konumlandırmalarında oldukça fazla kullanılmaktadır (Arlı, 2012:104).

Kültürel Semboller ile konumlandırma; Şirketler, ürün, mal, hizmet ya da markasına diğer ürünlere kıyasla ayırt edici bir özellik yüklemek için toplum tarafından kabul edilmiş örf, adet, gelenek ve kültüre bağlı semboller kullanabilir. Bu sembol geleneksel bir kıyafet, bir renk, şekil olabileceği gibi herkese sevimli gelebilecek bir şive de olabilmektedir. Lays marka patates cips reklamında kullanılan Ege Bölgesi şivesi gibi (Arlı, 2012:104).

Fiyat-kalite ilişkisine dayalı yaklaşım; kalitenin, fiyatın ve bunların diğer markalarla karşılaştırılması değer temelli stratejileri oluşturmaktadır. Yüksek fiyat-yüksek kalite ilişkisinde yararlanılarak konumlandırma yapılır (Arslan, 2015:187)

Özellik temelli yaklaşım; ürünün işlevsel yararının ön plana çıkartılarak vurgulandığı konumlandırma türüdür. Daha çok ürünün içeriği ile ilgili müşteriye sağladığı faydalar anlatılarak konumlandırma yapılır (Arslan, 2015:187).

Markanın konumlandırması yapıldıktan sonra sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için markaya zaman içerisinde derinlik kazandırmak, markanın anlamına anlam katmak ve rekabet koşullarına uyum sağlama nedeniyle, dönem dönem güncellemeler yapmak gerekmektedir. Rakip firmalar yeniliklere çabuk adapte olmaları nedeniyle birbirlerini taklit ederek farklılıkları ortadan kaldırmaktadır; bu rekabetin sürdürülebilir olması için inovatif çalışmaların peşini bırakmayarak, gelişmeyi ve farklılaşmayı güncel tutmak gerekmektedir (Ural, 2009:46).

2.3. Bankacılıkta Markalaşmanın Önemi ve Marka Konumlandırma

Kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması ile birlikte rekabet artmakta, ürünler birbirine benzemekte ve buna mukabil bankacılık sektöründe farklılaşmanın giderek önem kazandığı görülmektedir. Bu sebeple bankalar farklılaşarak rekabet üstünlüğü elde etmede markalaşmanın önemini kavramış ve pek çok banka markalaşmak için ya da markasını güçlendirmek için yüksek reklam ve iletişim harcamaları yapmayı göze almıştır.

Geçmişte sadece mevduat toplayıp kredi veren bankalar teknolojik gelişmeler sayesinde bugün markalaşma konusunda kıyasıya rekabet etmektedirler. Teknolojinin kullanımı, markalaşmada önemli derecede rekabet avantajı sağlayan faktörlerin başında yer almaktadır. Bankalar rekabette öne çıkmak için hizmette farklılaşmayı, müşteri odaklılıkta farklılaşmayı, ürün özelliklerinde farklılaşmayı, fiyatta farklılaşmayı tercih edebilmektedirler. Yine teknolojik hizmetlerle birlikte güvenlik konusunun öneminin gittikçe artması, rekabette öne çıkmada önemli bir rolü üstlenmektedir. Ülkemizde kredi kartı pazarı rekabetin yoğun olarak yaşandığı alanların başında geldiğinden, kredi kartlarında markalaşma ve bu üründe yapılan marka yatırımları markalaşmaya ve marka değerinin artırılmasına önemli katkı sağlamaktadır. Markalaşmayı stratejik bir yatırım alanı olarak gören bankalar, yeni dönem bankacılığında güven ve sadakat unsurlarının öne çıkması

nedeniyle bu unsurlar üzerinden iletişim ve reklam çalışmaları yapmakta, marka değerini artırma çalışmaları yürütmektedirler. Ayrıca bireysel bankacılık, kobi bankacılığı da marka rekabetinin yoğun yaşandığı alanlardan birisi olarak gözlenmektedir. Bankalar, bireysel ve kobi ürün ve paketleri ile müşterilere hizmet ve fayda sunmaya çalışılırken, ihtiyaç ve konut kredileri için de yoğun iletişim çalışmaları gerçekleştirilmektedir (capital.com.tr).

2.3.1. Yapı Kredi Bankası

Bu bölümde yer alan genel bilgiler BDDK, TBB ve YKB A.Ş. tarafından yapılan basın açıklamaları ile ilgili kurumların yayınları, halka açıklanan finansal tablolar, ilgili açıklamalar ve denetim raporları, yıllık ve ara dönem faaliyet raporları ve internet sitelerinde yer alan halka açık bilgiler esas alınarak hazırlanmıştır.

Bankacılık sektörünün en köklü ve sağlam yapı taşlarından biri olan Yapı Kredi Bankası, finans sektörünün tartışmasız liderliğini elde etme vizyonu ve uzun vadeli sürdürülebilir büyüme, tüm menfaat sahipleri için değer yaratma ve personel ve müşterilerinin birinci tercihi olma misyonu ile sektörde rekabet eden, Türkiye'nin önemli ve değer yaratan varlığı ile birlikte ülke ekonomisine katkıları yadsınamaz olan kurumlarından biridir.

09 Eylül 1944 yılında Türkiye'nin ilk özel sermayeli bankası niteliğinde 1.000.000 TL sermaye ile Kazım Taşkent tarafından kurulan Yapı Kredi Bankası (YKB), 1972 yılı Kazım Taşkent'in emekliliğine kadar Kazım Taşkent liderliğinde gelişimini sürdürmüştür. 1972 yılından sonra hisselerin çoğu elinde olan müteahhitler grubu adına ve sonraki yıllarda Garanti Bankası'nın sahibi olacak olan Ayhan Şahenk YKB'nin sahibi olmuş, sonraki yıllarda ise birçok yönetici değişikliği yaşamıştır. Hisselerin büyük bir bölümünü satın alarak 1980 yılında Çukurova Grubu, YKB'nin yeni sahibi olmuştur. Koç Grubu ile Unicredit ortaklığı 2005 yılında YKB'nin hisselerini satın almış ve 2006 yılından Koçbank ile birleştirilerek güncel yapısına ulaşmıştır. 72 yıllık köklü bir geçmişi bulunan YKB, günümüz itibarıyla en yüksek aktif büyüklüğe sahip ilk beş banka arasında yer alan ve ülke ekonomisine olduğu kadar kültürel,

sosyal ve sanatsal alanlarda da toplumsal hayata oldukça katkısı olan önemli dev bir kuruluştur (Kardeş, 2015:19).

Yapı Kredi Bankası, müşteri odaklı bankacılık yaklaşımı, sürdürülebilir değer yaratımına verdiği önem, akıllı büyüme stratejilerine odaklanma ve inovatif yaklaşımı ile Türkiye'nin en değerli 10 markasından birisidir. Ayrıca toplam 247,8 milyar TL (81,4 milyar dolar) konsolide aktif hacmi ile Türkiye'nin dördüncü büyük özel bankası konumundadır. Bankanın %81,80 oranındaki hissesi Koç ve UniCredit Grubunun %50-%50 eşit ortaklı bulunan Koç Finansal Hizmetlere ait kalan %18,20'lik pay ise halka açık hissedir. Borsa İstanbul'da YKB'nin halka açık hisseleri işlem görmekte olup, bu hisseleri temsil eden Global Depo Sertifikaları Londra Menkul Kıymetler Borsası'nda kotedir. Koç Grubu, ihracatı, cirosu ve 91 bini aşkın personeli ile Türkiye'nin en büyük şirketler gurubu olup, kökleri 1926 yılına kadar gitmektedir. Türkiye'nin milli gelirinin %8'ini Koç grubunun cirosu, ihracatı ise %9'unu oluşturmaktadır. UniCredit Grubu ise İtalya merkezli finansal bir kuruluş olup, kökleri 1473 yıllarına kadar dayanmaktadır. UniCredit'in dünya genelinde toplam 17 ülkede 144 bin çalışanı ve 7934 şube ağı mevcuttur. Yapı Kredi tüm Türkiye'de 1015 şube ağı, 4217 adet ATM, 19.517 aktif ve dinamik, eğitimli personeli bulunmakta olup, sürekli kendini yenileyen internet bankacılığı, örnek mobil bankacılığı, üç ayrı bölgeden hizmet veren çağrı merkezi ve 556 bin POS terminalini kapsayan alternatif kanalları ile de hizmet sunmaktadır. Bankacılık işlemlerinin %85'i, şube dışı kanallar ile gerçekleştirilebilecek şekilde dizayn edilmiştir. Yapı Kredi, mevduat ve kredilerde pazar payının %10,5'ine sahip olup, kredi kartı alanında ise 27 yıllık liderliğini; %19,6 kredi kartı cirosu , %21,5 kredi kartı alacak bakiyesi, %21,0 pos cirosu ve %18,0'lık kredi kartı adeti ile pazar payı ile sürdürmektedir. Yurt içi ve yurtdışı bankacılık iştirakleri ile hizmet veren bir kuruluş olan Yapı Kredi Bankası, bankacılık faaliyetlerine özel bankacılık, perakende bankacılık ve kurumsal ve ticari bankacılık olarak sürdürmektedir (ykb.com.tr).

2.3.2. Entegrasyon Süreci

Şirketlerin büyüme-genişleme stratejileri kapsamında değerlendirilen politikaları çerçevesinde, 28 Eylül 2005 yılında Türk bankacılık tarihinin en

önemli satın alma işlemi gerçekleştirilerek Yapı Kredi Bankası ve Koç Bank deneyimlerini ve güçlerini aynı çatı altında toplamaya karar vermişlerdir.

Münhasır görüşmelere 16 Ocak 2005 tarihinde başlanmış,

Hisse devri anlaşması 31 Ocak 2005 tarihinde yapılmıştır.

Hisse satın alımı akdi 8 Mayıs 2005’de gerçekleşmiş,

28 Eylül 2005 tarihinde Yapı Kredi hissesinin %57,4’lük kısmı Koçbank’a devrolmuştur.

23 Şubat 2006 – 9 Mart 2006 Yapı Kredi azınlık hisseleri için çağrı süreci,

Yapı Kredi’nin %9,9’luk halka açık ek hissesi Nisan 2006’da Koç Bank tarafından satın alınmıştır.

20 Nisan 2006 tarihinde Yapı Kredi ve Koç Bank Yönetim Kurullarının aldıkları kararla iki bankanın hukuki anlamda birleşmesi sürecinin başlatılması,

Haziran 2006 Birleşme rasyonunun %19,73 oranında olduğunun açıklanması,

3 Ağustos 2006 SPK onayı, 18 Ağustos 2006 BDDK onayı,

21 Eylül 2006 Koç Bank ve Yapı Kredi’nin Olağanüstü Genel Kurul Toplantıları sonucu yasal birleşmenin hissedarlar tarafından onaylaması,

2 Ekim 2006 tarihinde Hukuki Birleşme –Koç Bank tüzel kişiliği sona ermiştir.

Birleşme sonrası doğan yeni bankanın faaliyetlerinde birleşme nedeniyle sarsıntı olmaması için etkinliğin ve verimliliğin sağlanması amaçlı ortak bir organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Tüm operasyonel hizmet birimleri ve alternatif dağıtım kanalları Gebze Bankacılık Üssü’nde toplanmış, Genel Müdürlük Birimleri Yapı Kredi Plaza binasında hizmet vermeye başlamıştır. Müşteri odaklı satış stratejisine odaklanması nedeniyle 700’den fazla personel satış ekiplerine kaydırılmıştır. Kurum içi performans ve başarıları ödüllendirmek ve kurum içerisinde iş verimliliğinin artırılması için ödül

sistemi ve hedeflerle yönetim uygulaması da 2006 yılında hayata geçmiştir. Yeni bankanın teknolojik, operasyonel yapısı ile hizmet kapasitesi gözden geçirilerek gerekli tüm alt yapı çalışmaları yapılmış ve Türk bankacılık tarihinin en büyük sistem teknoloji entegrasyon birleşme projesi 21-25 Ekim tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Tüm bu çalışmalar sonucunda yeni banka sağlam, güçlü, etkin, hızlı, dinamik, modern, büyük banka imajını sağlamlaştırarak yeni kimliğiyle 2006 yılında sektördeki yerini almıştır.

2.3.3. 2015 Yılında Alınan Ödüller

2015 yılında, kendine özgü, yenilikçi çalışmalarıyla birçok dalda ödüle layık görülen YKB'nin ödülleri aşağıda yer almaktadır:

Genel Bankacılık-----

ETIKA Türkiye Etik Ödülleri	EDMER
Türkiye'nin En İyi Özel Bankacılığı	World Finance
Türkiye'nin En İyi Özel Bankacılığı	Global Financial Market Review
Müşteri Odaklılık Ödülü	European Business Awards

İnsan Kaynakları ve Yapı Kredi Bankacılık Akademisi -----

İnsana Saygı Ödülü	kariyer.net
En Çok Başvuru Alan Firma Ödülü	kariyer.net
En İyi Tasarımlı İlan Ödülü	kariyer.net
Eğitim Ve Gelişimde En İyi Kurum	ATD
Uygulamada Mükemmellik	ATD

Bankacılık Ürünleri-----

World Alışveriş Asistanı	Visa Europe
KK ve TK Alışveriş Hacminde Lider	Visa Europe
Play Card Sponsorluk Projeleri	Kristal Elma Ödülleri
En İyi Dış Tic. Finansmanı Sağlayıcısı	Euro Money
Nakit Yönetiminde En İyi Banka	Euro Money

Alternatif Dağıtım Kanalları-----

Bankacılık ve Finansa En İyi WEB	Altın Örümcek
İnternet Bankacılığı kategorisi 2.'lik	Altın Örümcek
Mobil WEB kategorisi 3.'lük	Altın Örümcek
WEB Sitesi Altın Ödülü	Uluslararası Steve Ödülleri
Mobil Bankacılık Altın Ödülü	Uluslararası Steve Ödülleri
WEB Sitesi Arayüz Tasarım Bronz	Uluslararası Steve Ödülleri
WEB Sitesi Finansal Hizmetler Bronz	Uluslararası Steve Ödülleri
Kalite Birinci Ligi	Telephone Doctor Türkiye
WEB Sitesi Üstün Başarı Ödülü	İnteraktif Medya Ödülleri
10 Yılda En Çok Ödül Alan Banka	IMI Türkiye Çağrı Merkezi Ödülleri
10 Yılda En Çok Ödül Alan Firma	IMI Türkiye Çağrı Merkezi Ödülleri
En İyi Motivasyon Uygulaması	IMI Türkiye Çağrı Merkezi Ödülleri

2.3.4. Yapı Kredi Bankacılık Akademisi ve Kurumsal Üniversite

Finans sektörünün tartışmasız lideri olma misyonuna paralel olarak geliştirilen yenilikçi girişimler çerçevesinde, lider bir kurum olmanın yolunun çalışanların bilgi ve tecrübelerinin artırılmasından ve insan kaynağının gelişiminin sürekli kılınmasından geçtiği ve insana yapılan yatırımın öncelikli olduğunun fark edilmesi ile 7 Ekim 2009 tarihinde Yapı Kredi Bankacılık Akademisi (YKBA) kurulmuştur. YKBA, Yapı Kredi çalışan ve müşterilerine, Koç Finansal Hizmet çalışanlarına, çalışanların ailelerine, öğrencilerine ve farklı katılımcı gruplara eğitim veren, durmaksızın eğitim ve gelişim anlayışıyla, şirket stratejisine önemli değerler katan, personelinin yetkinlik ve verimliliklerini en üst seviyeye çıkarmayı arzulayan, aynı zamanda toplumsal konulara farkındalık yaratacak şekilde faaliyetler sergileyen, ayrıca gücü ve kapsamı her geçen gün artan kurumsal bir üniversite konumundadır. Kurulduğu

günden bu yana ödüle doymayan anlayışıyla; 2008 ve 2014 yıllarında en iyi kurumsal Üniversite ödülü; 2010-2015 yıllarında eğitim ve gelişim alanında en iyi kurum ödülü; 2009 yılı eğitim binası ödülü vb. gibi öne çıkan ve değerli ödülleri bulunmaktadır.

2.3.5. Yapı Kredi Bankası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri

Yapı Kredi Bankası kurulduğu 1944 yılından beri toplumun ihtiyaç ve beklentilerini gözeterek kültür sanat, eğitim, çevre ve spor alanlarında sosyal sorumluluk çerçevesinde yapmış olduğu yatırımlarla oluşturulan inovatif projeleri kapsamında sivil toplum kuruluşları (STK) ve üniversitelerle işbirlikleri gerçekleştirmiştir.

2.3.5.1. Yapı Kredi Kültür ve Sanat ve Yayıncılık

Kuruluşundan itibaren günümüze kadar yayımlanan 4 bin 533 başlıkta kitap ve yılda ortalama 250 yeni ve 550 yeniden basım olmak üzere kitap çıkararak yayıncılık dünyasında önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca gelişime açık olan sesli kitap yayıncılığı ile de ilgilenmekte ve bu alanda 72 yayınlı da önemli katkılar sağlamıştır (www.ykykultur.com.tr).

2.3.5.2. Yapı Kredi Bankası Afife Tiyatro Ödülleri

1997 yılından bu yana YKB'nin kesintisiz desteği ile gerçekleştirilen ve Türkiye'nin en özel ve prestijli sanat ödülü olan, ayrıca sanatın fedaisi olarak anılan ve sahneye ilk çıkan Türk kadın sanatçı olarak bilinen tiyatro sanatçısı Afife Jale'nin anısını yaşatmak için Haldun Dormen başkanlığında ve 33 jüri üyesi bulunan Türk Tiyatrosu'nu desteklemek amaçlı kurulan Afife Tiyatro Ödülleri etkinliğidir. Bu jüri sezon boyunca izlenilen tüm oyunları son derece şeffaf sistemde oylayarak toplam 14 dalda ödüllendirmektedir (<http://www.afife.org/sanata-sozumuz/default.aspx>).

Şekil 1.4. Afife Jale Tiyatro Ödülleri



Kaynak: <http://www.afife.org>

2.3.5.3. Çatalhöyük Kazıları

1997 yılından bu yana Yapı Kredi Bankası ana sponsorluğu altında yürütülen ve sosyal sorumluluk çerçevesinde en önemli projeler içerisinde yer alan ve Neolitik Çağı temsil eden ve önemli buluntuların gün yüzüne çıkartıldığı Çatalhöyük kazılarıdır. Çatalhöyük Antik Kenti 2012 yılında Unesco Dünya Mirası Listesine kaydedilmiştir (<http://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/kurumsal-sosyal-sorumluluk>).

Şekil 1.5. Çatalhöyük Kazıları



Kaynak: <http://www.yapikredi.com.tr>

2.3.5.4. Spor Sponsorlukları

Yapı Kredi, 2012 yılından beri UEFA Champions League ve 2015 yılında ise Europa League'in Türkiye'deki tek ve ilk resmi bankası olarak spor etkinliklerine destek vermeye devam etmektedir. (<http://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/kurumsal-sosyal-sorumluluk>).

2.3.5.5. Akademik Camia ile İlişkiler

Yapı Kredi, finans ile ilgili bilimsel araştırmalar amaçlı Koç Üniversitesi'nde kurulan "Finans Kürsüsü'ne" desteğini kesintisiz devam ettirmektedir (www.yapikredi.com.tr).

2011 yılında Koç Üniversitesi tarafından kurulan Anadolu Bursiyerleri programına desteğini 2015 yılında dört bursiyer ile devam ettirmiştir (www.yapikredi.com.tr).

Yapı Kredi Bankacılık Sigortacılık Akademik Programı: Yine bir ilk olan ve 2015-2016 akademik yılında YKB& MEF Üniversitesi işbirliği ile Kredi Bankacılık Sigortacılık Ön Lisans Programı hayata geçirilerek, iş dünyası ile akademik dünya arasında köprü kurma misyonunu esas alan bir program niteliğindedir. İki yıllık ön lisans program süresince öğrencilerine bankacılık ve finans alanında bilgi, beceri ve deneyim kazandırarak geleceğin finans uzmanı ve bankacılarını yetiştirmeyi, hem öğrencilerini iş imkânı hem de staj olanağı sunmayı hedeflemektedir (<http://bsp.mef.edu.tr/>).

2015 yılında, Yapı Kredi'nin kültür sanat etkinlikleri ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kapsamında yapılan harcama tutarı 4,7 milyon TL ve ayrıca yardım ve bağış olarak yapılan harcama tutarı ise 7,6 milyon TL'dir (2015 Faaliyet raporu/ykb.com.tr).

2.3.5.6. Engellilere Yönelik Engelsiz Bankacılık Hizmeti

Bu süreçte engelli vatandaşlarımızın bankacılık hizmetlerinden sorunsuz yararlanması hedeflenmiştir.

2008 yılında Engelsiz Bankacılık programı ile başlatılan ve www.engelsizbankacilik.com.tr sitesini hizmete koyarak engelli vatandaşlarımızın bankacılık hizmetlerinden sorunsuz yararlanması hedeflenmiştir. Ayrıca ek olarak Engelsiz ATM, online chat hizmeti ve engellilere yönelik çağrı merkezi gibi teknolojik yeniliklerde geliştirilmiştir. Engelsiz ATM uygulamaları ile Türkiye genelinde 2144 engelsiz ATM ortopedik ve görme engelli vatandaşlarımıza hizmet vermektedir. Yapı Kredi Koç Holding liderliğinde başlatılan “Ülkem için engel tanımıyorum projesi” ile 2015 yılında 1541 çalışanına “Engelliliğe doğru yaklaşım” eğitimi vermiş ve “Koç Ülkem için değişken Fonu” ile altı okulda fiziksel güçlendirme yapılarak engelli öğrencilerin kullanımına kolaylaştırılmıştır (ykb.com.tr).

2.3.5.7. Yapı Kredi, Ülkem İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyorum Projesi

Koç Holding önderliğinde başlatılarak toplumsal bazda farkındalığın artırılmasını ve cinsiyet eşitliği konusunda duyarlılığın yayılmasını hedef almaktadır (<http://www.ulkemicin.com.tr/>).

Ayrıca fırsat eşitliği, kadın çalışan istihdamına verdiği önemle birlikte 2015 yılında kadın yöneticilerin toplam yöneticilere oranının yüzde 44 olarak gerçekleştiği ve bu konuda farkındalığı artırmaya yönelik çalışmaların devam ettiği de basın bülteninde açıklanmıştır (<http://www.kadinyonetici.pdf>).

2.3.5.8. Çevre Projeleri

Geri dönüşüm Programı: Çevresel atıkların minimize edilmesi ve doğal kaynakların korunması amacıyla başlatılan sürdürülebilir geri dönüşüm geri kazanım projesi ile 2015 yıl sonu itibarıyla, 1 mio kilogramdan fazla kağıt, 100 kilogramdan fazla metal, 700 kilogramdan fazla cam ve 9 bin kilogramdan fazla plastik geri dönüşüm süreçlerine dâhil edilmiştir. Ayrıca, 18000 ağacın kesilmesi, 41 ton ham petrolün, 28bin m3 suyun, 132 bin 454 kWh enerjinin boşa harcanması engellenmiştir (<http://www.thelira.com/>).

2.3.5.9. Eğitim Projeleri

Yapı Kredi, Eğitim projeleri kapsamında, “Okuyorum Oynuyorum” ve “Renkli Kalemler” programları” TEGV işbirliği ve “Okuryazarlık Desteği Programı” AÇEV işbirliği ile yurt çapında eğitime destek vererek toplumun farklı kesimlerine değer katmayı sürdürmektedir.

2.3.5.10. Türkiye'nin En Değerli Markaları

Brand Finans tarafından 9.'su düzenlenen Türkiye'nin en değerli markaları-Turkey 100 araştırmasına göre Türkiye'nin en değerli ilk 20 markası aşağıda sıralanmıştır:

Tablo 2.1. Türkiye'nin En Değerli Markaları

Marka Sıralaması 2016	Marka Adı	Marka Değeri	Marka Değerindeki Değişim (2015-2016)
1	Türk Hava Yolları	2.452	11%
2	Türk Telekom	2.353	-5%
3	Arçelik	1.983	7%
4	Akbank	1.589	-37%
5	Garanti	1.529	-22%
6	Turkcell	1.435	-16%
7	İş Bankası	1.297	-47%
8	Anadolu Efes	1.151	6%

9	Yapı Kredi	980	-30%
10	Halkbank	958	-1%
11	Ziraat Bankası	944	-6%
12	Vakıfbank	739	2%
13	BİM	668	-52%
14	LC Waikiki	658	...
15	Bsh	593	39%
16	Ford Otosan	571	5%
17	Finansbank	544	3%
18	Enka	538	-21%
19	Ülker Bisküvi	522	-30%
20	Migros	512	-6%

Kaynak: www.ensonhaber.com

Brand Finance’ın marka değerine göre 2015-2016 yıllarının karşılaştırmalı tablosu ekte yer almaktadır:

Tablo 2.2. Brand Finance 2015-2016 Yılları Karşılaştırması

Sıra 2016	Sıra 2015	Marka	Sektör	Marka Değeri 2016	Marka Derecesi 2016	Marka Değeri 2015	Marka Derecesi 2015
1	4	THY	Havayolu	2,452	AA+	2,219	AA
2	2	Türk Telekom	Telekomünikasyon	2,353	AA+	2,475	AA+
3	6	Arçelik	Dayanıklı Tüketim	1,983	AA+	1,845	AA
4	1	Akbank	Banka	1,589	AAA-	2,516	AAA
5	5	Garanti	Banka	1,529	AA+	1,953	AA+
6	7	Turkcell	Telekomünikasyon	1,435	AA+	1,7	AA+
7	3	İşbankası	Banka	1,297	AA	2,445	AA+
8	10	Anadolu Efes	Alkollü İçecek	1,151	A	1,085	AA-
9	8	Yapı Kredi	Banka	980	AA+	1,393	AA
10	12	Halkbank	Banka	958	AA+	973	AA+
11	11	Ziraat Bankası	Banka	944	AA-	1,007	A+
12	15	Vakıfbank	Banka	739	AA-	725	AA-
13	9	Bim	Perakende-Gıda	668	A	1,387	A+
14	Yeni	LC Waikiki	Hazır Giyim	658	AA		
15	22	Bsh	Dayanıklı Tüketim	593	AA-	427	AA-
16	19	Ford Otosan	Otomotiv	571	AA	544	AA-
17	20	Finansbank	Banka	544	AA-	530	AA
18	16	Enka	İnşaat	538	AA	681	AA-
19	14	Ülker Bisküvi	Gıda	522	A+	745	AA
20	18	Migros	Perakende-Gıda	512	AA-	547	A
21	13	OMV Petrol Ofisi	Perakende-Akaryakıt	420	A+	748	AA-
22	17	Şişe Cam	Cam	372	AA+	575	AA
23	21	Vestel	Dayanıklı Tüketim	363	AA+	502	AA-
24	23	Denizbank	Banka	313	A	384	AA-
25	24	Pınar	Gıda	281	AA	350	AA
26	26	TEB	Banka	241	A+	312	AA-
27	27	Doğuş Otomotiv	Otomotiv Dağıtım	236	BBB	311	A
28	25	Opet	Perakende-Akaryakıt	234	A	342	A+
29	Yeni	Sütaş	Gıda	207	AA		
30	31	Pegasus	Havayolu	205	AA	171	A+

Kaynak: brandfinance.com

AAA = Çok-çok güçlü AA = Çok güçlü A = Güçlü BBB – B = Orta
CCC – C = Zayıf DDD – D = Çok zayıf

Dünyada 88 ülkede gerçekleştirilen ve Türkiye’de iki yılda bir yapılan süper marka değerlendirmesi olan Superbrands, yatırımları ve şirketin teknolojisi, iş gücü kalitesi, markalaşmaya aktardığı kaynaklar, marka devamlılığı, yaratıcılığı, etik değerlere uyması, sosyal sorumluluk ve çevre projelerine duyarlılık ve katkısı, vergi sıralamasındaki yeri gibi kriterlere bakılarak değerlendirilen süper marka seçiminde Türkiye Seçici Kurul üyeleri ve Nielsen’in yaptığı araştırma sonucunda 134 marka Türkiye 2014 süper markaları olmaya hak kazanmıştır:

Tablo 2.3. 2014 Yılı Superbrands Turkey

Ace	Daikin Klima	Knorr	Setur
Acıbadem Hastanesi	Damat	Koç Üniversitesi	Signal
Akbank	Denizbank	Koçtaş	Simit Sarayı
Algida	Dimes	Koton	Sinpaş İnşaat
Allianz Sigorta	Doğuş Çay	Kurukahveci Mehmet Efendi	Sur Yapı
Allianz Emeklilik	Dumankaya İnşaat	Kütahya Porselen	Sütaş
Amerikan Hastanesi	Dünya Göz Hastanesi	Lay's	Swissotel
Anadolu Sigorta	E.C.A	LC Waikiki	Tadım
Arçelik	Elidor	Lipton Ice Tea	Tamek
Arko	Erikli	Magnum	Tariş
Artema	Eti Browni	Markofoni	Teknosa
Arzum	Eti Form	Mercedes-Benz	Tetra Pak
Apple/iPhone	Facebook	Microsoft	The Marmara
Aselsan	Fiat	Migros	THY
Atasay	Filli Boya	Nescafe	Turkcell
Atasun Optik	Ford Otosan	Niğde Gazoz	Türk Telekom
Atatürk Havalimanı	Four Seasons	Opel	Uğur Derin Dondurucu
Audi	Garanti Bankası	Opet	Ülker Çikolatalı Gofret
Avea	Gittigidiyor	Pakpen	Ülker Pötibör
Banvit	Google	Pantene	Vakko
Beko	Güllüoğlu Baklava	Paşabahçe	Varyap
Bellona	Hacı Şakir	Pelit Pastanesi	Vestel
Beymen	Hepsiburada.com	Penti	Vialand
BMW	Hilton	Pera Müzesi	Viko
Boğaziçi Üniversitesi	Hyundai	Peyman	Vitra
Bonus Card	Intercity Rent A Car	Pınar	Vivident
Bosch	İpana	Renault	Vodafone
Calve	İstikbal	Rixos	Volkswagen
CarrefourSa	İstinye Park	Sabiha Gökçen Havalimanı	Yandex
Cevahir	İş Bankası	Saka Su	Yapı Kredi Bankası
Coca-Cola	Kahve Dünyası	Sakıp Sabancı Müzesi	Yemek Sepeti
Colgate	Kanyon	Samsung	Yurtiçi Kargo
Çamlıca Gazoz	Kempinski	Sensodyne	Zorlu Center
D&R	Keskinoğlu Piliç		

Kaynak: <http://www.superbrandsturkey.com/>

2.3.5.11. Marka Değeri Yüksek Olan Bazı Türk Bankalarının Marka Reklam Kıyaslaması

Her alanda yaptığı yatırımlarla Akbank, bankacılık sektöründe “Brand Finance”in marka değeri sıralamasında birincidir. Bu gücünü teknoloji, girişimcilik, eğitim ve kültür sanata yaptığı yatırımlardan almaktadır. Akbank için güven önemli bir kriter olmuştur ve markanın gücü bu güvenin göstergesidir. Reklam çalışmalarında duyarlılık algısını ön plana çıkarmak için “Kalbimizin sesini dinliyoruz” sloganını kullanmakta ve Türkiye’nin her tarafından genç-yaşlı, kadın-erkek tüm kitleye hitap etmektedir. Bu reklamla sosyal sorumluluk çalışmaları çerçevesinde toplum yararına hareket ettiklerini göstermektedir (<http://thebrandage.com>).

Marka değeri sıralamasında ikinci sırada yer alan İş Bankası kurumun köklü markasını yeniden kurgulamak için şubelerinde tasarımı ön plana çıkarmıştır. 24 saat hızlı ve kolay bankacılık hizmetleri sağlayan self-servis şubelerini tasarlayarak mevcut şubelerine paralel hizmet verecek teknolojiyle müşterilerini buluştururken müşterilerinin bankacılık işlemlerini kolaylaştırmayı hedeflemiştir (tr.i-amonline.com). “Türkiye’nin Bankası” sloganı ve kendi ismini kullandığı logosuyla İş Bankası rakipleri arasında sektörde güçlü bir konumdadır.

Garanti Bankası markalaşma konusunda öne çıkan bankalar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda proaktif yaklaşımı ve inovasyona olan inancı ile sektörde sürekli gelişimin takipçisi olan Garanti Bankası bankacılığı hızla digitalleştirerek yeni projeleri hayata geçirmektedir. Bankalar arası marka değeri sıralamasında 3. olarak yerini alan banka müşteriye dokunmak, yakın ilişki kurmak, müşteri şikayetlerini karşılamak ve çözüm üretmek, ayrıca marka imajı, bilinirliği ve en önemlisi marka bağlılığı oluşturmak için sosyal medyanın gücünden yararlanmaktadır. Sosyal ağlar sayesinde müşteriye daha yakın olmayı hedefleyen Garanti Bankası’nın Twitter, Facebook ve Friendfeed ve Foursquare gibi kanallarını kullanarak yeni girişimlere ön ayak olduğu gözlenmektedir. Markası ile bütünleşen sloganı “Başka bir arzunuz” ile müşterisine değer ve hizmete önem veren algısını kitlelere ulaştırmayı başarmıştır. Bankacılık sektöründe en büyük

rekabetin kredi kartı pazarında yoğunlaştığı ve Bonus markasının World markasından sonra önemli bir pazar payını elde ettiği ve toplam 6 banka tarafından kullanılan bir marka olduğu görülmektedir (<http://www.btnet.com.tr>). İletişim çalışmalarında Bonus'un marka yüzü olarak tiyatrocılara yer verdiği ve marka iletişimlerinde ünlülerle çalıştığı görülmektedir.

Türkiye'deki bankaların marka iletişim çalışmalarında marka yüzü olarak çeşitli tiyatro, dizi ve sinema sanatçıları reklamlarında kullandıkları ve marka bilinirliğini sanatçının gücünden yararlanarak markaya yansıtmayı amaçladıkları görülmektedir.



3. BÖLÜM

MARKA KONUMLANDIRMA YÖNETİMİNDE YAPI KREDİ BANKASI UYGULAMALARI

Bu bölümde bankacılıkta marka ve marka konumlandırma ilişkisi ve araştırmanın önemine değinilecek, daha sonra yapılan araştırma ile ilgili bilgiler sunulacaktır. Son olarak ise araştırma kapsamında elde edilen veriler yardımı ile yapılan incelemenin sonuçları paylaşılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, bankacılığın ne olduğu, bankacılıkta markanın rekabet şartları çerçevesinde nasıl konumlandırıldığı ve Yapı Kredi Bankası'nın güçlü markasının finansal ve toplumsal değerine ne derece etki ettiğinin saptanmasıdır. Bu kapsamda, bankacılık ve marka konumlandırma arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile Yapı Kredi Bankası'ndan seçilen bir örneklem ile çalışılmıştır.

Bankacılık sektörünün yoğun rekabet ortamında bankaların başarılı olabilmeleri ve elde ettikleri bu başarılarını sürdürülebilir yapabilmek için pazarlama stratejilerini etkin kullanmaları gerekmektedir (www.turcomoney.com). Bankaların uzun vadeli sürdürülebilir başarıyı elde etmeleri, fark yaratarak diğer rakiplerinden sıyrılmasına bağlıdır. Bir markayı farklı kılmamanın birçok yolu vardır: seçkin ürün ve servis sunumu ile mevcut ürün ve hizmetlerin yeni birleşimlerini gerçekleştirerek, farklı yaklaşım ve tarz sergileyerek, fiyat indirimine veya özellikleri ve avantajları genişletmeye olanak sağlayan üretim ve/veya dağıtımda değişiklikler yaparak ya da tüm bunların birkaçının birleştirilmesi ile seçkin hale gelinebilir (Clifton, 2014:109).

Bir marka ve markalar portföyü hedef pazarda sürdürülebilir bir konum elde etmek ve başarılı olabilmek için markasını akıllı konumlandırmak zorundadır. Seçilen doğru rekabet stratejileri ile oluşturulan marka konumlandırması, hedef pazardaki rekabetten kendisini açıkça ayırmalıdır. Güçlü bir marka konumlandırması inandırıcı, ilgili ve farklılaştırılmış

özelliktedir. Güçlü bir konumlandırma, bir müşterinin neden özellikle bir markayı seçtiğini açıkça ifade eder (Clifton, 2014:100-108).

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Araştırma tek kurumun farklı birimlerinde yapılmış olup farklı günlerde olmak üzere toplam 9 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın önemli kısıtlarından birisi, seçilen kişilerin yönetici konumunda olmaları ve günlük rutinlerinde sürekli toplantılarda olmaları nedeniyle kendilerine ulaşma ve randevulaşma zorluğu yaşanmasıdır. Ayrıca yoğun tempoda çalışılması ve sorumluluklarının fazla olması, görüşmelerde zaman darlığı yaşanmasına sebep olmuştur. Bazı katılımcıların zaman problemi yaşamaları yüzünden hazırlanan soruları hızlı bir şekilde cevaplamaya çalışırken verdikleri cevapların yeterli olmaması imkân dâhilindedir.

Başka bir kısıt ise, katılımcılara görüşme talebi yapıldığında, bu durumu ilk etapta banka bilgilerini paylaşmak olarak algılamaları nedeniyle konuya çekimser yaklaşmış olmalarıdır. Onlara, bankanın etik biriminden uygunluk alınarak bu çalışmanın gerçekleştirildiğinin izah edilmesi ve görüşmenin belli çerçevede gerçekleşeceğinin garantisi verilmesiyle gönül rahatlığı içerisinde görüşmeler gerçekleşmiştir.

Diğer bir kısıt ise, her bir yöneticinin farklı departmanlarda çalışması ve uzmanlık alanlarının farklı olması nedeniyle tüm katılımcıların soruların hepsine aynı oranda bilgi birikimiyle yanıt verememiş olmasıdır.

Bütün bu kısıtlara rağmen yapılan araştırmanın, bankacılıkta marka ve marka konumlandırma arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için gerekli bilgileri elde etmeye yönelik öncü bilgiler sağlanması hedeflenmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın türü, evren ve örneklemine ilişkin bilgiler aşağıda yer almıştır.

3.3.1 Araştırmanın Türü ve Ölçme Araçları

Söz konusu araştırmada nitel (kalitatif) araştırma yönteminin altında yer alan derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu modelin seçilmesinin

ana nedeni, yapılacak görüşmelerle güvenilir ve geçerli bilgilere ulaşabilmektir. Bankacılık ve marka konumlandırması ile ilgili literatür incelenmiş ve rapor edilmiştir. Birebir görüşmelerden elde edilen bulgular, ilgili literatür taraması ışığında değerlendirilmiştir.

Nitel araştırma kapsamında, bankacılık sektöründe YKB'nin marka konumlandırma stratejilerini ölçmeye yönelik 28 adet yarı yapılandırılmış soru hazırlanmıştır. Sorular oluşturulmadan önce literatür çalışması yapılmış ve sorular ilgili literatürden elde edilen bilgiler çerçevesinde hazırlanmıştır. Ölçek soruları, literatür taraması yapılırken elde edilen bilgi birikimi, literatürde geçen “Konumlandırma stratejilerinin işletme performansı ile ilişkisi: Liman işletmeciliğinde bir uygulama” adlı çalışma ve <http://www.akademetre.com>, <http://www.seobuz.com> adresli WEB sitelerinde yer alan ve soru ve verilerden uyarlanarak hazırlanmıştır. Görüşmede katılımcıların sorulara vermiş oldukları yanıtlar metin haline getirilince, alınan yanıtların belli başlıklar altında gruplaştığı gözlenmiştir. Bu nedenle elde edilen veriler, tezin bulgular bölümünde belli başlıklar altında toplanarak sunulmuştur. Son olarak bu çalışmada, ilgili literatür taramaları ile oluşturulan bilgiler ve görüşmelerden elde edilen veriler birleştirilerek çalışmanın genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur (Altunışık, 2015:132). Araştırmanın çalışma evreni, İstanbul'un Levent İlçesi ve Kocaeli Gebze İlçesi'nde konumlanan YKB'nin Genel Müdürlüğü'ne bağlı birimlerinde çalışan üst kademedeki yöneticilerinden oluşmaktadır. Örneklem ise bir çalışma için seçildikleri evreni temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda denekten oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturma sürecidir (Altunışık, 2015:132). Çalışmanın örnekleme 29-46 yaş arası 2 erkek ve 7 kadından oluşmaktadır. 1 tane Stratejik İletişim Direktörü, 1 tane Marka Yönetim Direktörü, 2 tane Marka Yönetimi Müdürü, 1 tane Marka Yöneticisi, 1 tane Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Uzmanı, 1 tane Bireysel ve

Ticari Kartlar Operasyon Yöneticisi, 1 tane Şube Müdürü ve Akademi Eğitmeni, 1 tane Şube Müdürü ile çalışılmıştır.

Tablo 3.1. Demografik Özellikler

KİŞİLER	MESLEK-GÖREV	CİNSİYET	YAŞ
Uğur Nalbantoğlu	Stratejik İletişim Direktörü	ERKEK	43
Arda Öztaşkın	Marka Yönetim Direktörü	ERKEK	42
Didem Arslan	Marka Yönetim Müdürü	KADIN	34
Ceren Aydoğdu	Marka Yöneticisi	KADIN	29
Özge Bakırçalı	Marka Yönetimi Müdürü	KADIN	36
Yasemin Bahçı	Şb. Müdürü ve Akademi Eğitmeni	KADIN	43
Merve K.Özden	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Uzmanı	KADIN	32
Mualla Temircan	Bireysel ve Ticari Kartlar Operasyon Yöneticisi	KADIN	46
Banu Özkan	Şube Müdürü	KADIN	43

3.4.Verilerin Toplanması ve Analizi

Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veriler, “derinlemesine görüşme tekniğiyle” toplanmıştır. Derinlemesine görüşme tekniği sayısal olmayan bir araştırma yöntemidir. Sektörde güçlü bir marka olan Yapı Kredi markasını tanımak ve marka konumlandırmasının hangi strateji üzerinden kurgulandığını araştırmak için YKB’nin bazı çalışanları ile mülakat yöntemi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, yüz yüze görüşmenin yanı sıra, ayrıca gözlem yapma fırsatı bulunmuş ve katılımcılardan elde edilen firma dökümanları ile ilgili veriler desteklenmiştir.

Bu kapsamda, YKB Genel Müdürlüğü'ne bağlı çeşitli departmanların üst kademelerinde yer alan yöneticiler ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler; YKB Çağrı merkezi, kredi kartları birimi ve şubelerinde yapılan 'gözlem'; web sitesi ve YKB marka konseptinin açıklandığı dokümanların analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme soruları EK 1'de ve incelenen YKB dokümanları EK 2 'de yer almaktadır. Görüşmeler en az 30 dakika, en çok 85 dakika arası sürmüştür. Her görüşmenin ses kayıtları alınmış ve daha sonra görüşmeler metin haline getirilerek, veriler literatürden elde edilen bilgiler ve hedeflenen araştırma amaçları ışığında analiz edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar bu bölümde sunulacaktır.

3.5.1. Bankacılık Sektörüne Bakış ve YKB'nin Mevcut Durumu

Yapılan görüşmelerde, bankacılık sektöründe önemli bir yeri bulunan YKB'nin mevcut durumunun özetlenmesi istenmiştir. Bu konuda mevcut örneklerden 2 kişi düşüncelerini paylaşmıştır.

Yapılan görüşmelerde, bankacılık sektöründe önemli bir yeri bulunan YKB'nin mevcut durumunun özetlenmesi istenildiğinde Marka Yönetim Direktörü A.Ö., “elleyebildiğimiz, tadabildiğimiz, dokunabildiğimiz, rengini görebildiğiniz bir ürünümüz bulunmamakta ve biz bir hizmetin tanıtımını yapmaktayız” diyerek hizmetin iletişimini ve tanıtımını yapmanın başka bir boyut olduğunu belirtmektedir. Bankacılık sektörünün dinamiklerine bakıldığında bir FMCG'den, beyaz eşyadan veya otomotiv sektöründen bir farkları olmadığını vurgulayarak bankacılık sektöründe de sert rekabet, raf savaşları ve ciddi bir dağıtım kanalı durumu olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, müşteri deneyimi yaratma konusu ve satış sonrası müşteri hizmeti diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de etkili konumdur. Elle tutulur ve gözle görülür bir ürünün pazarlanmadığını ama bunun yanında yapmaya zorunlu olunan her türlü şeyi yapmak zorunda olduklarını sözlerine

eklemiştir. Bazen bankanın içine hiç girmeyeceği programlara ya da içeriklere bu nedenle girebiliyoruz diyerek bu konuya dikkat çekmiştir.

Şube Müdürü ve aynı zamanda Akademi Eğitmeni olan Y.B. bankacılık sektörünün günümüzde çok daha rekabetçi bir ortamda sürdürüldüğünü ve sektörün son dönemlerde çeşitli faktörler nedeniyle yıpranmış olsa da, her zaman var olmaya ve güçlü bir şekilde ilerlemeye devam edecek konumda olduğunu beyan etmiştir. Rekabetçi ortamda artık hangi ürün ve hizmetin satıldığı değil, onun nasıl satıldığının önemli olduğuna dikkat çekerek bu anlamda YKB'nin uzman kadrosu ve yöntemleri ile müşteri beklentilerini karşılamak konusunda sektörde önemli bir yer elde ettiğini ifade etmiştir.

3.5.2.Marka Deneyimi

Müşteri deneyimi bağlılık yaratmada son dönemlerin en önemli konularından birisi olup parayla satın alınamayacak kadar değerli bir hizmet şekli olarak hayatımızda yer almaktadır. Rekabetin gitgide arttığı ve müşteri bağlılığının gittikçe zorlaştığı bir platformda marka deneyimi ile ilgili çalışmaları Marka Yönetim Direktörü A.Ö. şöyle özetlemektedir:

Müşteri sadece şubeye değil, bankanın herhangi bir kanalına geldiğinde - ki bu mobil bankacılık, telefon bankacılığı, çağrı merkezi, ATM ve şubeler olabilir - kendisinin iyi bir deneyim yaşamasını sağlayabilen bir alt yapı kurmaya çalıştıklarını belirtmektedir. Hizmet ve hizmetin kalitesi, hız ve uygulamalar anlamında derinlemesine çalışmalar yapmaktayız diyerek değişen teknoloji ile birlikte tüketicinin de değiştiğini, insanların ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetlerin yol ve yöntemlerinin de değiştiğine dikkat çekerek müşteri taleplerinin de bu doğrultuda her geçen gün arttığını vurgulamıştır.

Şube Müdürü ve Akademi Eğitmeni Y.B., geçmiş yıllarda bankaların tüm hizmetlerinin manuel yapıldığını yani bilgisayar sistemleriyle desteklenmeyen uygulamalar varken yine talep ve memnuniyetsizliklerin var olduğunu ve günümüzde bankalar tüm teknolojik imkanlardan yararlandırılan bir ağ sistemi ile hizmet vermesine rağmen yine memnuniyetsizlik ve şikayetlerin olduğunu gözlemlemiş ve bu şikayet ve taleplerin gelişime katkılarının olması nedeniyle

hep var olması gerektiğini ve kurumlar tarafından da olumlu olarak karşılanmaları gerektiğini belirtmiştir.

Şube Müdürü ve Akademi Eğitmeni Y.B., şubede müşteri talebine yaşanmış bir örnek vererek; “şubenin öğle arası tatiline girmesi ve şubenin açılışı arasındaki süreçte sıcaklığın ve beklemenin verdiği huzursuzluğun etkisi ile şube açılır açılmaz müşterinin yüksek sesle söylenerek “burada bir çadır kursanız, bu sıcakta bizi niye bekletiyorsunuz!” diye bir serzenişte bulunduğu bilgisini paylaşmıştır. Müşteri taleplerinin bazen fırsata dönüştürülebileceği düşüncesi ile bu konu Marka Yönetim Direktörü A.Ö. ile görüşmede kendisine iletilindiğinde; bunun bir talep olduğunu, ancak yapılan tüm talepler için bir optimum seviye bulunduğunu ve bütün bu talepler için karlılık seviyeleri üzerinden iş planları kurulduğunu ifade etmiştir. Marjların daraldığına ve ekonomik konjonktürün bankaların ciddi anlamda para kazanmasını çok destekleyici bir nitelikte olmadığına dikkat çeken Marka Yönetim Direktörü A.Ö., regülasyon sürekli bir müdahalede bulunmakta, daralan marjlar nedeniyle müşteriye eskisi gibi sunduğumuz hizmetler dışında farklı hizmetler sunmamız daha da zorlaşmakta diyerek geçmişte hazine bonolarından çok ciddi karlar yazdığında müşterilere hediyeler verebiliyorduk ve asistans hizmetlerini ücretsiz sunabiliyorduk diye ifade etmiştir. Sistem eskisi gibi olsaydı eğer, şube önüne çadır da, havuz da yapılabileceğini belirterek bir maliyet değer hesabı yapıldığını, dolayısıyla da karlı müşteri, karsız müşteri veya o müşteriyi daha karlı hale getirmek, operasyonel maliyetlerini düşürmek gibi kriterleri dikkate almak gerektiğini vurgulamış ve optimum seviyeyi yakalamaya çalıştıklarını belirtmiştir.

Şubelerdeki müşteri deneyimi için Şube Müdürü ve Akademi Eğitmeni Y.B. şubelerin durumunun çok kritik olduğunu, genel müdürlükte ne tarz bir iletişim çalışması yapılırsa yapılsın, marka ile ilgili tüm algıyı deneyimin kendisinin şekillendirdiğini belirtmiştir. Genel müdürlükte yüksek yatırımlarla, istenilen ünlüyle çalışılsın, istenilen frekansta ve yüksek bütçelerle reklam basılsın, müşteri şubeye geldiğinde şube personelleri ile yaşadığı ilişki ile YKB’yi değerlendirmektedir. Şubedeki fiziki ortam, müşterinin şubeye girdiği andan itibaren işlem deneyimi, personelle müşterinin kurduğu iletişim ve

ondan sonra müşterinin şubeden nasıl ayrıldığı gerçekten çok kritik konuların başında gelmektedir. Marka Yönetim Direktörü A.Ö., müşteri deneyiminin çok önemli olduğunu belirterek “biz burada ne yaparsak yapalım, eğer müşteriler şubelere girdiğinde kendini iyi hissetmiyorsa, çıktığında da kendisini kötü hissediyorsa; o zaman doğru iş yapılmadığını söyleyebiliriz. Önemli olan müşteriye memnun halde şubeden göndermektir” diye düşüncesini ifade etmiştir.

Şubedeki deneyimi geliştirmek için bir proje grubu oluşturulduğunu, henüz bunu kimsenin bilmediğini ve henüz bununla ilgili bir iletişim yapmadıklarını vurgulayan Marka Yönetim Direktörü A.Ö., “Geleceğin YKB şubesi nasıl olmalı? O şubede müşteri deneyimi nasıl kurgulanmalı? şeklinde bir şirketle birlikte üst yönetimin de dahil olduğu bir proje kapsamında üst düzey bir çalışma yapmaktayız diyerek dijital teknolojiler nasıl kullanılmalı? Değişen tüketiciyi nasıl daha mutlu edebiliriz? Şubelerde operasyonel yük nasıl azaltır? Kağıdı nasıl ortadan kaldırıabiliriz? Ve nasıl tamamen dijital bankacılığa dönebiliriz? gibi hedeflerimiz bulunmakta” diye ifade etmiştir. Bunun yanı sıra şubelerin konsepti, şubelerde koku uygulaması, örneğin kurumsal bir kokumuz olsa ve her YKB şubemiz aynı koksa ve bir müşteri Etiler şubesine girse de, Esenler şubesine girse de koku ile markayı özdeşleştirebilse gibi çalışmalar içinde olduklarını belirtmiştir.

Farklı uygulamalar ve deneyimsel çalışma bazında, özellikle gençlerin yoğun olduğu üniversite şubelerinde wi-fi alanları açtıklarına değinen Marka Yönetim Direktörü A.Ö., bu uygulamayı daha da ileriye götürerek şube içinde lokal bir yayın yapılsa ve müşteri şubeye girdiği andan itibaren wi-fi alanına bağlanabilse ve banka olarak müşteriye içerik sunulabilse -ki bu içerik kısa filmler, kısa skeçler ve müzikleri kapsayacak şekilde detaylandırılabilir – gibi kurgular düşünüldüğünü söylemiştir. Müşteri şubeye girdiği andan itibaren işlem sırasını beklerken bir eğlence merkezindeymiş gibi iyi vakit geçirdiği taktirde, bu durumun müşteri üzerinde olumlu bir izlenim bırakacağını ifade etmiştir. Ayrıca lokal müzik yayın yapılmasına ilişkin olan konuşmasında, çalışanlar seçilen müziğe maruz kalarak rahatsız olmadan sadece yukarıdan bir perde gibi inen ses yayınları olduğunu ve bir metre ötedeki insanın

duymayacağı şekilde yapıldığını paylaşmıştır. Marka Yönetim Direktörü A.Ö'nün verdiği bilgiler Şube Müdürü ve Akademi Eğitmeni Y.B. ile paylaşıldığında her şubenin demografik yapısının farklı olduğunu, örneğin müşteri için klasik müzik kurgulanabilir, klasik müzik yayını yapalım şeklinde uygulama hayata geçirilir, ama kitle arabesk müzikten hoşlanan bir kitleyse ve kitlenin kulağı seçilen müziğe aşına olmadığından rahatsız olabilir ve agresifleşebilir diye fikrini beyan etmiştir. Bu bilgi tekrar Marka Yönetim Direktörü A.Ö. ile paylaşılmış ve lokal bölgelere göre farklı yayınlar olabilir mi? ya da seçenekler sunarak müşterinin seçim yapmasına olanak tanınabilir mi? şeklinde alternatifler sunulduğunda Marka Yönetim Direktörü A.Ö. bu fikrin değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Marka Yönetim Direktörü A.Ö., deneyimsel bankacılık ile ilgili sözlerine şu şekilde devam etmiştir: Müşteri kapıdan içeri girmeden içeriye nasıl davet edileceğini, irisle (göz) tanıma sistemi sayesinde göz taraması yapılabileceğini, müşteri daha içeri girerken müşterinin bilgilerinin şube ekranlarında gözükebileceğini söyleyerek, bu kurgulanan yeniliklerin hayata geçirilecek olanlarının var olduğu gibi hayata geçirilmeyecek olanlarının da olabileceğini ama hedeflenen amacın deneyimi yükseltmek ve müşteriye iyi bir deneyim yaşatmak olduğunu ifade etmiştir.

Marka Yönetim Direktörü A.Ö.'ye İsviçre bankalarından UBS Bankası örnek verilerek, bankacılığı ile ünlü bir ülke olan İsviçre'deki UBS Bankası'nın bir şubesi ziyaret edilmiş, ve söz konusu şubede tasarımın ön plana çıkarıldığı görülmüştür. Bu şubenin girişinde bir yetkilinin müşteriye karşılayarak yönlendirme yaptığı ve hizmet veren personel sayısının çok fazla, müşteri sayısının az olduğu ve bunun nedeninin ise randevulu sistemle hizmet veriyor olmaları olduğu; ayrıca şube görseli bağlamında sanki bir saraya girer gibi görsel bir şölen havası (şöyle ki yerlerde siyah beyaz karo döşeme olduğu, tavandan kocaman bir avizenin yere doğru sarktığı, büyük saksılarda yeşil bitkilerin bulunduğu, bankoların granit mermer olduğu) hissedildiği bilgisi Marka Yönetim Direktörü A.Ö. ile paylaşılmış ve bu bağlamda konumlandırma stratejisi olarak tasarımı ön plana çıkaracak farklı projelerinin olup olmadığı sorulmuştur. Marka Yönetim Direktörü A.Ö., bunun kültürel bir durum olduğunu, Ortadoğu ve Arap ülkelerine bakıldığında orada şubelerden zenginlik fışkırdığını, altın varak işlemelerin ağır bir görüntü olduğunu ve çok

fazla para harcandığının görülebildiğini sözlerine eklemiştir. Türkiye’de ise kitle bankacılığı yapılmakta olduğunu belirterek, hedef kitle içerisinde, platin müşterisi, üst müşteri, alt müşteri, tarım müşterisi ve kobi müşterisinin var olduğunu belirterek ortaya karma bir iş çıktığını ve yapılan şeyin insanlar için soğuk ya da uzak olması yerine ortamın sıcak ve şeffaf olmasının, kalın kalın cepheler, duvarlar, mermerler yerine açık cephe olmasının daha uygun olabileceğini belirtmiştir.

Marka Yönetimi Müdürü Ö.B., perakende mağazalara bakıldığında Nike, Turkcell, LC Waikiki, Mavi Jeans nasılsa bankaların da perakende marka olduğunu belirterek, o markaların vitrinlerinin davetkar olduğunu ve yurt içi ve yurt dışında bir çok mağaza konseptlerine bakılıp incelendiğini, mağazacılık konseptini şubelere nasıl uygulayabiliriz düşüncesiyle çalışmalar yapmakta olduklarını dile getirmiştir. “Şubenin girişinden başlayarak, şubenin girişinde müşteriler nasıl karşılanıyorsa, bunu digital ekranlarla nasıl yapabiliriz? bunları nasıl kişiselleştirebiliriz, nasıl farklılaştırabiliriz? Müşteri şubeye girdiği an itibariyle içerde nasıl bir deneyim yaşamalı, örneğin kim karşılayacak? Acaba bir karşılayıcı mı olsa, yoksa digital ekranlarla mı karşılasak ve yönlendirsek? şeklinde çalışmalarımız mevcut” diyerek deneyimsel çalışmalardan bahsetmiştir.

Şube Müdürü ve Akademi Eğitmeni Y.B., yoğun şubelerde müşterinin bekleme sürelerini azaltmak, daha hızlı hizmet vermek adına bazen aynı anda iki farklı müşteriye karşıladıklarını, örneğin vadeli müşteri ile hesap açılışı talep eden müşteriye aynı anda hizmet vermek zorunda kaldıklarını belirterek bu durumun bazen olumsuzluklara neden olabildiğini vurgulamıştır; yurtdışında yaşamış ve yurtdışında başka bir hizmeti görmüş vadeli müşteriler bu durumdan rahatsızlık duyabiliyorlar ve bu müşteriler yurtdışında bu tarz işlemlerin kapalı kapılar ardında gerçekleştirildiğini, tasarruflarının başkalarının tarafından bilinmemesi gerektiğini söylediklerini paylaşmıştır. Bankanın bu hususta bir iyileştirme projesi yapıp yapmadığı sorulduğunda Marka Yöneticisi C.A., Bulgaristan’daki Unicredit şubesinden bahsederek, şubede büyük bar masaları olduğunu, ortada tabletler bulunduğunu ve müşteri temsilcilerinin sabit yerlerinin olmadığını belirtmiş, onlar gelen müşterileri

gezici olarak karşılamaktalar ve ayrıca arkada daha özel finansal konuların konuşulması için ayrılmış toplantı odalarının bulunduğunu ifade ederek daha ilginç olanın ise şubede operasyon bölümünün ve operasyonel işler için ayrılmış yerin olmadığını belirtmiştir. Her şeyi otomatize ettiklerini ifade ederek bir kısım kağıt israfı ve yükünden kurtulmak ve şube içinde biriken kağıtları toparlayıp, merkezi olarak saklanması için ilgili birimlere yönlendiren bir sistemleri olduğunu sözlerine eklemiştir. Buradan hareketle, operasyonun fonksiyonunu nasıl daha verimli hale getirebilecekleri, iş yükünü nasıl azaltabilecekleri, operasyonel süreçleri nasıl iyileştirebilecekleri gibi hususlarda iş planları yapıldığını dile getirmiştir.

3.5.3. YKB'nin Marka Değeri

YKB'nin marka değerinin değerlendirilmesi kapsamında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

2016 yılı marka değeri araştırmasına göre, YKB Türkiye'nin en değerli on markasından biri olarak seçilmiştir. Brand Finance'in araştırmasına göre, Türkiye'nin en değerli dokuzuncu markası olarak YKB açıklanırken, bankalar arasında ise 980 milyon dolar marka değeriyle dördüncü sırada yerini almıştır (<http://www.ensonhaber.com/turkiyenin-en-degerli-markalari-belli-oldu-2016-06-15.html>).

Marka Yöneticisi C.A.; marka değeri hakkında; “Brand Finance'in her sene yaptığı ve bu sene de açıklanan son araştırmasına göre Türkiye'nin En Değerli Markaları- Turkey 100'e göre Türkiye'nin en değerli 9. markası konumundayız” diyerek marka ve kurumsal kimliklerini oluşturan temel değerlerini korumak adına etik kurallara ve çalışma ilkelerine bağlı şekilde hareket ettiklerini belirtmiştir. “Gerçekleştirilen tüm çalışmalar sürdürülebilirlik esaslarına dayalı olarak hayata geçirilmekte” diyerek “seneler içerisinde bankacılık sektörüne kazandırdığımız önemli isimlerle de ekol kurum özelliği taşıyoruz” demiştir.

Marka Yönetim Direktörü A.Ö'nün YKB'nin marka değeri hakkında söyledikleri bankacılık sektörü açısından önemlidir. YKB hem geçmişi hem bugünü ile 19000 çalışanı, 11milyon hizmet verdiği müşterisi, 1000'e yakın

şubesi ile Türkiye'nin en değerli markalarından biri olarak yerini almıştır. Bu değer sadece ölçülebilir ve eldeki sayısallaştırılabilir varlıklar açısından değil, insanların zihnindeki YKB ile ilgili ilk akla gelen ve o marka ile ilgili çağrışımlara bakıldığında da bu durum geçerlidir. YKB özellikle Türkiye'ye finans sektöründe ilkleri getirmiş bir banka özelliğini korumaktadır. Örneğin Türkiye'de ilk kredi kartını YKB hayata geçirmiştir. Yapı Kredi kültür ve sanat için; Kazım Taşkent YKB'yi kurduktan bir yıl sonra “biz bu toplumdan aldığımızı bu topluma kazandırmazsak doğru bir iş yapmış olmayız” diyerek kültür müşavirliğini kurmuştur ve kültür müşavirliğinin bugünkü adı Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık A.Ş'dir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Uzmanı M.K.Ö., Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık A.Ş. için, Türkiye'nin ilk renkli sinema filmi Halıcı Kız'ı finanse eden YKB'dir, ilk müzik CD'sini yine YKB basmıştır. Hem finansal anlamda katkıları hem de sosyal hayata getirilen ilkler ve yeniliklerin hepsi bir değer yaratarak marka değerine ciddi katkıda bulunmaktadır. Yapı Kredi Yayınları'nın bugüne kadar 4000'in üzerinde bastığı kitap olduğunu söyleyerek böyle bir sayının başka bir platformda bulunmadığını belirtmiştir. Stratejik İletişim Direktörü U.N., YKB'nin 72 yıl boyunca biriktirdiği sosyal ve kültürel sermaye sayesinde toplum üzerinde olumlu bir imaj ve güçlü bir güven duygusu oluşturduğunu ve bu oluşturulan imajın bankanın marka değerini arttırarak itibarını güçlendirdiğini söylemiştir. YKB, kültür ve sanat sayesinde toplum üzerindeki imajını güçlendirmiş ve toplumun algısında kültürle iç içe bir marka konumu yaratmıştır; ayrıca basılan ilk CD ile ilgili olarak da, 80'li yıllarda hazırlanan Münir Nurettin Selçuk'un ses kayıtları CD'ye aktararak, bu sayede Türkiye'nin ilk müzik CD'sinin çıkarıldığını söylemiştir.

Bankanın geçmişte TMSF ve birleşme dönemlerini geçirmesi nedeniyle her zaman her şeyin çok yolunda gitmediğini ama buna rağmen YKB'nin faaliyetlerine hiç ara vermeden devam ettiğini ve yatırımlarını sürdürdüğünü ifade eden Bireysel ve Ticari Kartlar Operasyon Yöneticisi M.T., ilklerden bahsederken, tüketici kredilerini, ilk çağrı merkezini, ilk gençlik kartı ve ilk kredi kartını YKB'nin hayata geçirdiğini belirtmiştir. Bankanın geçmişinin büyük başarılarla dolu olduğunu söyleyen Marka Yönetim Direktörü A.Ö., bu birikimlerinin bir yandan marka değerini arttırmaya devam ederken bir yandan

da geçmişten gelen mirası geleceğe nasıl aktarabileceklerini düşündüklerini söylemiş ve YKB'nin 40-45 yaş üstü kitle için çok şey ifade ettiğini ve bu hedef kitlede yakalamış oldukları algıyı gençler nezdinde de nasıl yakalayabileceklerinin, nasıl tercih edilir hale gelebileceklerinin üzerine çalışmalarının olduğuna dikkat çekmiştir. Şube Müdürü B.Ö., kurumsal imajdan, çalışanların imajına kadar yelpazede bulunan her şeyin marka değerinin içinde yer aldığına dikkat çekerek Yapı Kredi markasının bugüne kadar sergilediği her türlü eylem ve davranışlar, piyasadaki duruşu, görünüşü, algısı, yaydığı düşünce ya da felsefe ve en önemlisi bankanın gücü markanın imajını oluşturmakta ve bu imaj için yapılan her türlü yatırım ise marka değerine değer katmakta olduğunu söylemiştir. Şube Müdürü ve Akademi Eğitmeni Y.B. ise, YKB'nin en büyük marka değerini insan kaynağı ve ilkeli duruşu oluşturmaktadır diyerek sözlerine şu şekilde devam etmiştir: “YKB'nin insan kaynağına verdiği değer ve eğitimler müşteri memnuniyetini pozitif yönde etkilemekte; bu durum da toplumda markanın üst seviyelerde yer almasına neden olmaktadır” demiştir. Ayrıca bankanın kurumsal yapısının da yine bir başka marka değeri olduğunu vurgulayarak bu bağlamda çalışanlar olarak, marka değeriyle avantajlı konumda olduğu bilinciyle markasına sahip çıktıklarını ve bunun gereğiyle davrandıklarını dile getirmiştir.

3.5.4. Sektördeki Rekabet Durumu

Kamu bankaları dışında İş Bankası, Garanti Bankası, Akbank ve Yapı Kredi Bankası bankacılık sektöründe dört büyük banka olarak yerini almaktadır. Kamu bankalarının rekabetin ötesinde bir fiyatlama politikaları bulunduğu onlar ayrı bir kulvarda koşmaktadırlar. YKB'nin sektördeki rekabet durumu ile ilgili olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

Ana rakiplerinin Akbank, İş Bankası, Garanti Bankası olduğunu belirten Marka Yönetim Direktörü A.Ö., YKB'nin, geçmişindeki başarıları ve bugün geldiği noktaya bakıldığında hak ettiği noktada olmadığını itiraf etmektedir. Genel müdürlükte yapılanlar, şube performansları ve insan kalitesi açısından değerlendirildiğinde YKB daha yukarılarda olmalıydı diyerek bu durumun oluşmasında pek çok unsurun etkili olabileceğini belirtmiştir. Özellikle son birkaç yılda çok ciddi yatırımlar yapıldığını, birleşme döneminde birtakım

erozyona uğrayan işler ve müşteri ile ilgili yaşanan birtakım zayıflıkların giderilmesiyle, ayrıca IT tarafına yapılan yatırımlarla ve açıklıkların kapatılmasıyla YKB daha da güçlenmiştir diyerek YKB'nin hak ettiği yerde olmadığını savunmaktadır.

3.5.5. Rekabet Gücünü Arttırmak İçin Yapılan Pazarlama Faaliyetleri, Tanıtım ve Promosyon Çalışmaları

Yapılan görüşmelerde, rekabet gücünü arttırmak için yapılan pazarlama faaliyetleri hakkında bilgi istenmiştir. Bu konuda mevcut örneklemden Marka Yöneticisi C.A aşağıdaki bilgileri paylaşmıştır:

Marka Yöneticisi C.A.; YKB her alanda ortaya koyduğu öncü ve lider kimliğini pazarlama faaliyetlerine de yansıtmaktadır diyerek Survivor, O Ses Türkiye, Kiraz Mevsimi, Görevimiz Komedi gibi Türkiye'nin en sevilen yapımlarında, pazarlama alanında ilk olma özelliği taşıyan işlere imza atmıştır. Diğer yandan Worldcard'ın markasıyla özdeşleşen sevimli maskotu Vadaa ile de yollarına devam etmekte olduklarını belirterek bankanın kampanyalarını ve yeni uygulamalarını ise Kaya Ailesi ile iletmeyi sürdürmekteyiz demiştir.

3.5.6. Uzun Vadeli Müşteri İlişkisi Yaratma Stratejisi

Uzun vadeli müşteri ilişkisi yaratma stratejisi ile ilgili olarak mevcut örneklemden 3 kişi fikrini beyan etmiştir:

Şube Müdürü B.Ö., bankanın ilkelerine dikkati çekerek açıklık, güven, dürüstlük, adil olma ve proaktif olma faktörlerinin önemli olduğunu ve bankanın etik kurallara son derece bağlı olduğunu belirtmiştir. Marka Yönetimi Müdürü Ö.B., güler yüzlü hizmet anlayışını tüm tabana yayarak müşterilerle sağlıklı ilişkiler kurmanın önemine dikkat çekmiş; Şube Müdürü ve Akademi Eğitmeni Y.B. ise, müşteriye doğru ve dürüst olmanın önemini vurgulayarak, müşteri alacağı hizmet ve ürünle ilgili her türlü detayı onu almadan önce bilmek ister; bu sağlandığı sürece dürüst olduğunuz ve müşteri menfaatlerini koruyacağınıza inanır diyerek bunun yanı sıra müşteri ile yapılan antlaşmalara riayet edilmesi ve takip edilmesi gerektiğini söyleyerek görüşünü aktarmıştır. Güven denilen şeyin pamuk ipliğine benzediğini ve eğirmek için çok zaman

harcandığını, fakat kopmasının bir anlık olduğunu belirten Şube Müdürü ve Akademi Eğitmeni Y.B. bu konuya özen gösterilmeli ve çalışanlar olarak öncelikle buna önem vermeliyiz demiştir. Ayrıca bu ilkenin bankanın tabanına yerleşmesi, her türlü ihtiyaçta ilk akla gelen isim olma lüksünü de beraberinde getirmektedir diye sözlerine eklemiştir.

3.5.7. Ar-Ge Yatırımları

Ar-Ge grubu, yeni teknolojiler ve yeni metotların uygulanmasında yardımcı, piyasaları takip ederek fırsatları yakalayabilen, yeniliklere açık bir bakış açısıyla öneriler getirerek yeni süreçlerin oluşturulmasında etkili olan bir gruptur. Yapılan görüşmelerde Ar-Ge çalışmaları ile ilgili olarak aşağıdaki verilere ulaşılmıştır:

Bireysel ve Ticari Kartlar Operasyon Yöneticisi M.T, YKB'nin daha fazla kaynak ve yatırımlarını Ar-ge çalışmalarına yönlendirmesi halinde bu grubun daha etkili ve verimli olacağı düşünülmektedir demiştir.

Marka Yönetim Direktörü A.Ö., YKB'nin Ar-Ge çalışmaları hakkında, “personelimizin çok yoğun çalıştığına tanık olmaktayız. Bununla birlikte ciddi bir şekilde hem kafa, hem para yatırımı yapılmaktadır. Teknolojik anlamda bakıldığında, YKB üç rakibinin çok ötesinde bir performansa sahip bir bankadır. İşlerimizin biraz daha tamamlanmasıyla birlikte ve sonrasında bunları daha iyi anlatarak, üstünlüklerimizi daha iyi vurgulayarak kendimizi insanlara görünür hale getirmemiz gerekmektedir. Bugün itibariyle piyasada diğer rakiplere bakıldığında YKB'nin hiçbir eksiğinin olmadığı görülmektedir” demiştir. Şube Müdürü B.Ö. ise önceliklere ve bütçelere göre ar-ge çalışması yapıldığını belirtmiştir.

3.5.8. YKB'nin Rakiplerinden Farkı

YKB'nin rakiplerinden farkı ilgili mevcut örneklemden 4 kişi aşağıdaki bilgileri paylaşmıştır:

Marka Yöneticisi C.A.; YKB'nin kuruluşundan bu yana değişen dünyayı takip etmesi, gelişmelere ayak uydurarak ve hatta bunun bir adım ötesine geçerek hayata geçirdiği projelerle de dünya bankaları ile yarışacak konuma

gelmesi, kendisine rekabet avantajı sağlayan en büyük faktörlerdendir diyerek sözlerine şu şekilde devam etmiştir: bankacılık gibi değişimin diğer sektörlerle oranla daha yavaş olduğu bir alanda öncü olabilmek ve tüm sektörlerle örnek teşkil edecek faaliyetlerde bulunabilmek ve bunu 72 yıllık bir zaman dilimine yayabilmek YKB'nin en büyük farkını oluşturmaktadır.

Bireysel ve Ticari Kartlar Operasyon Yöneticisi M.T. YKB personelinin çalıştıkları kurumdan gerçekten mutlu olduklarını belirterek, müşteri memnuniyeti açısından bakıldığında ise rakiplere göre müşteri memnuniyeti en yüksek bankalardan biri olduğunu söylemiştir. Müşterilerle yapılan araştırmalarda, YKB ile çalışan müşteriler çok kötü bir deneyim yaşamadıkları sürece, aldığı hizmetten memnun ve YKB ile çalışmaya devam etmek istemektedirler. Marka Yönetim Direktörü A.Ö., YKB'nin fiyatla rekabet eden, fiyatla insanları içeri alabilen, düşük faizle insanlara kredi verebilen veya çok yüksek faiz ile mevduat bağlayabilen bir durumu bulunmamaktadır diyerek fiyatla piyasada tutunmak yerine müşteri ile yapılan iyi iletişim ve iyi ilişki ile müşteri içerde tutulmaya çalışılmaktadır diyerek fikrini beyan etmiştir. Şube Müdürü ve Akademi Eğitimci Y.B., “Şubelerin müşteriye elde tutma, müşteri ile iyi iletişim kurma konusunda çok başarılı olduğu görülmektedir. Memnun olmayan müşteriye en azından nötr hale getirebilmek, memnuniyetsizliğini giderebilmek hedeflenmektedir” demiş; Marka Yönetim Direktörü A.Ö., “Bizler çağrı merkezinde müşteri temsilcilerinin çağrılarını dinlediğimizde, şikayet içeren müşteriyle görüşme sonlanmadan önce ürün satmayı başarabilen müşteri temsilcileri olduğunu gördüğümüzde gurur duyuyoruz. Bu böyle olduğu ve insan kaynağının seviyesini daha da yukarı çekmeyi başardığımız sürece, müşteriler rakipleri değil, YKB'yi tercih edeceklerdir. Araştırmalarda şunu görmekteyiz; Garanti Bankası'nın algısı dışarıda farklı olmasına rağmen Garanti Bankası'nı Garanti Bankası'nın müşterilerine sorduğumuzda memnuniyetsizlik oranının çok yüksek olduğu görülmektedir. Garanti Bankası müşteri memnuniyetsizliği açısından en fazla darbe almış bankalardan bir tanesidir. Biz YKB olarak düzgün, şeffaf ve doğru hizmet vermekteyiz. Dolayısıyla çok büyük bir problem genelde yaşamamakta, problemler olsa dahi belirli bir kalitede hizmet seviyemiz bulunmaktadır” şeklinde fikrini beyan etmiştir.

Şube Müdürü ve Akademi Eğitmeni Y.B. şubelere bu konuda çok büyük bir görev düştüğünü; kavgacı adam, hesap soran adam, şüpheli adam, güvensiz adam gibi farklı müşteri tiplerine farklı yaklaşımda bulunmak gerektiğini ve tüm bunlar düşünüldüğünde şubede çalışan personelin müşteriye yönetme becerisinin ve özelliğinin çok üst düzeyde olması gerektiğini ifade etmiştir. “Şubelerde çok farklı bir savaş var, müşteri ile yüz yüze olmak farklı bir durumken, müşterinin ihtiyacını, işlemini hatasız gidermek farklı bir durum olabilmektedir. Tüm bunlarla birlikte müşteriye şubeden memnun göndermek ise uzmanlık gerektiren bir yaklaşım olabilmektedir” diyerek, YKB’nin esas başarısının, şubede ve diğer departmanlarda çalışan personellerden geldiğini ifade etmiştir.

Çağrı merkezi personellerine verilen eğitim gibi, şube personellerine müşteri hizmeti anlamında yeterli eğitim verilip verilmediği sorulduğunda Şube Müdürü ve Akademi Eğitmeni Y.B., “Banka prensip olarak işe girdikten hemen sonra personele temel bankacılık eğitimi vermektedir; bunun yanı sıra personel, deneyimli olan diğer personellerin yardımı ve zaman içerisinde kendi tecrübesi ile müşteri yönetimini öğrenmektedir” demiştir.

Marka Yönetim Direktörü A.Ö. ise bu konuda eğitiminin ama yeterlilik düzeyinin ne derecede olduğunu bilmediğini belirterek, “Bizler müşteriye karşımızda görmüyoruz ancak genel müdürlük şubeler için vardır ve şubelere destek olmak bilinciyle hareket ettiğinin bilinmesi gerekmektedir. Bu destek devam ettiği sürece şubelerin hayatı kolaylaşacaktır.” demiştir. Kendisine işleri kolaylaştıran teknolojinin yanı sıra devletin getirdiği yasal kısıtlamaların oluşturduğu tedbirlerin evrak üstüne evrak, imza üstüne imza alınması gereken iş yükünü artırdığı hatırlatıldığında; A.Ö. genel müdürlük tarafından da bu konuda sıkıntılar yaşandığı belirtmiş, bir yandan çalışanların hayatını kolaylaştırmak için bütün digital sistemler üzerinde geliştirmeler yapılırken bir yandan da regülasyonun işlerini zorlaştırdığını ve tedbir üstüne tedbir alınması talep edildiğinden hayatın kolaylaşacakken daha da zorlaştığını ifade ederek BDDK’nın getirdiği kısıtlamalara dikkat çekmiştir.

3.5.9. YKB'nin Marka Algısı

YKB'nin marka algısı ile ilgili mevcut örneklemden 4 kişi aşağıdaki bilgileri paylaşmıştır:

Marka Yönetim Müdürü D.A. “Birleşme öncesinde, Koçbank, elit kesimin tercih ettiği, uzak, zenginlerin bankası; YKB ise soğuk ama güvenilir bir banka olarak algılanıyordu. Birleşme ile birlikte her iki algı harmanlanmış ve halka daha yakın, hatta halkla iç içe olan daha sıcak, güvenilir bir algı oluşmuştur.” diye belirtmiştir.

Şube Müdürü B.Ö. YKB'nin, marka algısı konusunda “herkesin yanında olan bir banka” olarak algılanmasını istediğini ve bu doğrultuda işlere imza attığını ifade etmiştir.

Marka Yöneticisi C.A., “Her alanda müşterilerinin yanında olan, onların tüm bankacılık ihtiyaçlarını karşılayan, finans harici kültür-sanat, çevre ve sosyal konularda da değer yaratan bir banka olarak oluşturulan algının artarak devam etmesi en temel hedeflerimizdendir” demektedir. Ayrıca müşteri memnuniyetini en üst seviyede sağlamak adına gerçekleştirilen tüm çalışmalarda şeffaf olmaya büyük önem verildiğini vurgulayan Marka Yöneticisi C.A., müşterilerin “Ailenin bir parçası” olarak hissetmesi adına tüm süreçlerde güven oluşturacak şekilde hareket etmeye özen gösterdiklerini belirtmiştir.

Marka algısı ile ilgili olarak Marka Yönetim Direktörü A.Ö., “YKB birleşme sonrasında, çok uzak ve soğuktur, arkadaş gibi değildir, bizimle aynı masaya oturmaz, bize tepeden bakar şeklinde algılanıyordu” diyerek sözlerine şöyle devam etmiştir: “Yapı Kredi- Koç birleşmesinde Koç'un kimlik unsuru Yapı Kredi'nin üstüne yapışmış ama bu algı zaman içerisinde değiştirilmiştir. Artık YKB, beraber ve kol kola olan, arkadaş gibi sıcak, samimi, her konuyu konuşabileceğin, korkmaman gereken, uzak durmaman gereken bir markadır. Bütün iletişim bu algının üzerine kurulmuş ve marka ile ilgili problemler aşılmış bulunmaktadır. Yapılan testlerde Yapı Kredi marka algısının araba sektöründeki Volkswagen gibi olduğu tespit edilmiştir. Volkswagen aile markasıdır ve Alman marka olduğu için güvenilirdir, ayrıca kendini emanet

edebilirsin. Garanti Bankası Porshe marka gibi gösteriştir, İş Bankası ise Toyota Volvo gibi sağlamdır.”

Marka Yöneticisi D.A., gençlere en güzel fırsatların sunulduğu kredi kartı olan “PLAY”ın marka kimliğini yenilemek ve ana markanın “genç” algısını güçlendirmek için 2014 yılında gençlere yatırım yapılmaya başlandığını ve 2014 yılında gençler kadar dinamik bir re-lansman kampanyası başlattıklarını belirtmiştir. 2013 yılı sonlarına doğru yaptıkları pazar araştırması sonuçlarında Yapı Kredi ve gençler arasında önemli bir kopukluk olduğunu gördüklerini ve bu araştırmanın Türkiye’de ilk kez gençlik bankası kavramını yarattığını ve Yapı Kredi için bunun bir kırılma noktası olduğunu vurgulamıştır. Ve ayrıca bu zayıflığı bir fırsat bildiklerini ve gençlerle aralarındaki bağı güçlendirmek adına Play markasını kredi kartından öte bir platform olarak relanse etmeye karar verdiklerini belirterek ayrıca kendilerine önemli bir not düştüklerini söylemiş ve “Play bir gençlik markası değil, Play genç bir markadır” diyerek Play’in marka algısına dikkati çekmiştir.

Marka yöneticisi D.A., yine play relansman hareketinde, Y kuşağına dair pazar araştırmaları yaparak Play jenerasyonunu tanımladıklarını, bugünün 18-24 yaş gençlerinin bir üst jenerasyondan farklı olarak daha özgüvenli, daha becerikli ve daha sabırsız olduklarını gördüklerini dile getirmiştir. Y kuşağı gençlerinin özgürlüklerine ve kimliklerine gerçek anlamda bağlı olduklarını, hayatlarını istedikleri gibi yaşamamanın yolunu bulmakta üstlerine olmadığını ve planlarını kenara atmak yerine denemeden “olmadı” demek istemediklerine dikkat çekerek, onlar “challenge(meydan okuma)”larla motive oluyorlar ve her ne yaparlarsa yapsınlar mutlaka eğleniyorlar diyerek bu tanımla Play Card’ın birleşiminden “#olurmu olur” platformunun doğduğunu belirtmiştir. Marka yöneticisi D.A., bu sadece bir relansman filmi ile hayata geçebilecek, sadece Play’in finansal kampanyaları ile gençlerin benimseyebileceği bir platform olamazdı ve bu projeyi aynı zamanda “#olurmu olur” WOM’u yaratacak, katılım sağlayacak bir boyutta ele almamız gerekiyordu diyerek “Gençlerin içindeki iyimserliğe seslenerek bir gün hayallere ulaşmanın mümkün olduğunu anlatacak ve manevi değeri olan ve parayla satın alınamayacak tecrübeler yaşatmayı hedeflediklerini” dile getirerek, 2014’ten itibaren gençlerin

hayatlarında fark yaratacak ve onlara olur mu olur dedirtecek işlere imza atmaya devam ettiklerini belirtmiştir.

Marka Yönetimi Müdürü Ö.B. ise, marka algısını güçlendirmek adına Yapı Kredi'nin bazı göz önünde şubelerine, o semtlerin ruhunu yansıtacak sembolleri taşıyan grafitilerle süslediklerini belirterek “olur mu olur dedik ve şubelerimiz kepenklerine grafiti yaptık” diyerek Play Card'ın sloganına dikkat çekmiştir. Ayrıca Marka Yönetimi Müdürü Ö.B. diğer iletişim çalışmalarından da bahsederek; TV8 ile yapılan işbirliği ile ilk kez bir yarışmacıyı Gönüllüler Adası'na yolculadıklarını, FOX TV ile yapılan bir projede ise, Kiraz Mevsimi dizisinin başrol oyuncusu ile bir Play kartlıyı Amerika'ya Emmy Ödül törenine gönderdiklerini belirterek, umut ve iyimserlik, her zaman desteklenmesi gereken olgular olduğuna dikkat çeken Marka Yönetimi Müdürü Ö.B., “bu kapsamda önümüzdeki dönemlerde iletişim faaliyetlerinde gençlere yatırım yapmaya devam edeceğiz” demektedir.

3.5.10. YKB'nin Marka Konumlandırması

YKB'nin marka konumlandırması ile ilgili görüşler aşağıda yer almıştır:

Marka Yöneticisi C.A. YKB'nin ilk kurulduğu günden bu yana “Hizmette Sınır Yoktur” anlayışıyla hareket eden, seneler içerisinde dünyayı ve değişen trendleri yakından takip ederek bunları benimseyen ve hızla adapte olabilme yeteneği ile zamana uyum sağlayabilen bir marka olduğunu belirterek, YKB'nin uzmanlık alanı olan finansın yanı sıra kültür, sanat, çevre ve toplumsal konularda da pek çok ilki hayata geçirdiğini ve bu sayede ülkenin dört bir yanına ulaşarak tam 72 yıldır topluma ve ülke ekonomisine değer kattığını vurgulamıştır. Marka Yöneticisi C.A., ülkemizi kocaman bir aile olarak gördüklerini ve farklı alanlardaki hizmetleri sınır tanımadan ulaştıran Yapı Kredi olarak iletişim temalarını “Aile” kavramı üzerine kurguladıklarını ve iletişimin çatısını oluşturan aile kavramını da Kaya Ailesi adı verilen içimizden, samimi bir aile ile hayata geçirdiklerini belirtmiştir.

Marka Yönetim Direktörü A.Ö., “YKB, 19000 kişi ile bir aile, bizler burada bir aileyiz ve müşterilerimizle birlikte de bir aile gibi hissediyoruz, aile

içindeki güven, dayanışma, birliktelik, sıcaklık nasılsa biz Yapı Kredililer de böyle hissediyoruz ve bu bankanın felsefesine de uygun bir felsefe” diyerek ailenin önemine ve marka konumlandırmasına dikkat çekmiştir. Ayrıca, Marka Yönetim Direktörü A.Ö. sözlerine şöyle devam ederek; geçmişinden gelenler, bugün olduğu nokta, müşteri sayısının bu kadar fazla oluşu, hemen her ayrı kitlede farklı ürünlerin olması ve bu ürünleri sunuyor ve pek çok üründe pazar lideri olması gibi konularda da Türkiye’deki tüm aileleri kapsayıcı finansal hizmet sunduklarını beyan etmiştir. Yine ailenin babası KOBİ olabilir diyerek aile gibi olmak, aileden biri gibi olmak, aileden biri gibi hissettirmek açısından bankanın başarılı olduğunu vurgulamıştır.

Şekil 1.6. Aile gibi olmak



Kaynak: <http://www.yapikredi.com.tr>

Stratejik İletişim Direktörü U.N. ise, YKB’nin iletişim çalışmalarında, kan bağı olmadan da aile olunabileceği vurgusuyla müşterilere yanındayız mesajını vermek için “Aile Konumlandırması”nı seçtiğini ifade etmiştir. Ayrıca bunun yanı sıra müşteri odaklı büyüme stratejisi ile istikrarlı bir performans sergilendiğini ve ayrıca sürdürülebilirliğe odaklanarak bankamızın gücünü ve güvenilirliğini sağlamlaştırdıklarını belirtmiştir.

Şube Müdürü Ö.B’nin marka konumlandırma hakkındaki değerlendirmesi şöyledir; “YKB konumlandırma stratejisi olarak müşteri odaklı büyüme stratejisini uygulayan banka olup, yapmış olduğu yoğun çalışmalar ve müşteri öncelikli hizmet anlayışı ile yoluna hiç durmaksızın devam etmektedir. Bu bağlamda müşterilerin istekleri öncelikli olup onları anlamak, beklentilerini karşılamak ve bankamız beklentilerle verilen hizmeti

uyumlandırmaya çalışmaktadır.” Müşterilerle uzun dönemli sağlıklı ilişkiler kurarak müşterilerin bankalarına güvenmesini sağlamaya ve her zaman bankalarının kendilerinin yanında olduğunu hissettirmeye çalıştığını anlatmıştır.

3.5.11. Akıllı Büyüme Stratejisi Kapsamında Yapılanlar

YKB’nın Akıllı Büyüme Stratejisi ile ilgili örneklemden alınan görüşler:

Stratejik İletişim Direktörü U.N. akıllı büyüme stratejisi ile ilgili olarak “Akıllı büyüme stratejisi, teknoloji ve iletişimin ön planda olduğu ve gelişimin tabana yayılarak katma değer yaratıldığı, kapsayıcı, sürdürülebilir ve zeka ile hareket edilen bir büyüme stratejisidir. Bankacılıkta müşteri tabanını genişletmek, yeni müşterileri sisteme dahil ederken eski müşterilerde ürün ve hizmetler açısından derinleşme çalışmaları yapmak, akıllı büyümeye etki edecek faktörlerdir. Sadece aktiflerde büyüyerek ya da sadece şube ağını genişleterek sürdürülebilir bir büyüme gerçekleştirilemez. Asıl amaç müşterilerle sürekli ve verimli bir ilişki içinde olmak ve ayrıca uzun vadede karlılığı ne kadar sürdürebilir oranda büyüttüğünü görebilmektir. Akıllı büyüme ile bir yandan şube ağı büyütülürken, bir yandan alternatif kanallara yatırım yapılarak yüksek müşteri memnuniyeti ve bağlılığı sağlanmakta, diğer bir yandan yeni teknolojilerin altyapı sistemlerine entegre edilip mevcut sistemle uyumlu hale getirilmesi ile başka bir koldan finansal sermayeyi etkin kullanarak uzun vadeli finansal istikrarla sürdürülebilir ve karlı büyümeyi sağlayarak konumunu güçlendirmektedir” diyerek görüşünü paylaşmıştır.

Marka Yönetim Direktörü A.Ö. “Akıllı büyüme stratejisi, YKB’nın ağzından hiç düşürmediği bir söylemdir. Faik Açıkalin Bey’in söylediği gibi, bilançoyu büyütmek ve pazar lideri olmak gibi hedefler için YKB’nın herhangi bir sıkıntısı olmayacaktır. Ama önemli olan sağlıklı bilanço ile sağlıklı büyümeyi sağlamak, sürdürülebilir büyümeyi sağlamak ve bunu gerçekten devam ettirmeyi gerçekleştirmektir. YKB gününbirlik bilanço büyütme, bilançonun sağlıklı olmamasına rağmen alınan pazar paylarına, kurumsal olarak karşı olan bir bankadır. Asıl hedef, akıllı iş ve akıllı yatırım yapmaktır. Yapılan incelemelerde, rakip bankaların daha çok iletişim harcamaları

yaptıkları, Yapı kredinin çok ötesinde sponsorluk işlerine girdikleri ve reklam yatırımları yaptıkları, daha çok ünlülere para harcadıkları gözlenmektedir. Faik Açıklan ‘bir kuruşun olsa, bir saatin olsa, bir insanın olsa nereye yatırım yaparsın’ felsefesinden hareket eden bir liderdir diyen Marka Yönetim Direktörü A.Ö., sözlerine şu şekilde devam etmektedir. “Kaynakların doğru alakasyonu ile nereye yatırım yapacağınızı ve ne kadar yatırım yapacağınızı doğru tespit etmek ile mümkün olabilmektedir. Sürekli değerlendirme ve hesap verilmesi gibi konular önemlidir. Şubelerde ise doğru müşteriye doğru kanaldan, doğru ürünle, doğru fiyatla hizmet vererek, günü birlik bir bankacılık, hemen büyüme, sağlıksız büyüme yerine uzun dönemli olan büyüme tercih edilmektedir. Bu süreç yavaş olabilir, rakiplerden daha geride olabilir, rakiplerden daha farklı yöntemlerle olabilir ama önümüzdeki dönemlerde onlarında önüne geçilebilecek bir yöntemle ilerleme tercih edilmektedir. Risk yönetimi farklı, müşteri yönetim şekli farklı, müşteriye dürüst yaklaşımla, müşteriye kazıklamadan, ihtiyacı olmadığı bir ürünü sunmadan ve satmadan hizmet vermek öncelikli konularımızdır” demiştir.

Şube Müdürü ve Akademi Eğitmeni Y.B., “banka personellerinin üzerine düşen görev, müşteri tek bir taleple şubeye geldiğinde bile müşteriye doğru bilgilendirmeye, çapraz ürünleri doğru tanıtarak farklı ürünler için de ihtiyaç yaratabilmeyi sağlayabilmektir. Hangi müşteri profiline hangi ürünü sunmak gerekiyor, hangi müşteri için hangi ihtiyaç yaratılmalı, biliniyor olması ve farkındalığın yaratılması gerekmektedir. Konut kredisi almış ve tek ürünle hayatını sürdüren müşterilerin gözden kaçırıldığı görülmektedir.” diyerek fikrini beyan etmiştir. Marka Yönetimi Müdürü Ö.B., “uzun vadede karlı olabilecek müşteriye görerek bunun bilinciyle hareket edilmesi gerekmektedir “demiştir.

Şube Müdürü B.Ö., akıllı büyümenin sürekli büyüme ile ilgisine dikkat çekerek, sürdürülebilir performansın, doğru müşteriye doğru hizmet ve ürün satışı ile doğru fiyat kullanarak, doğru kanaldan hizmet sunarak gerçekleşeceğini ve proaktif olarak hareket etmenin büyümeye fayda sağlayacağını beyan etmiştir.

3.5.12. Marka Genişletme Çalışmaları

YKB’da marka genişletme çalışmaları ile ilgili görüşler;

Markalar arası rekabetin artması ile birçok firma yaratmış olduğu marka gücünü yeni ürünlere taşıyacak şekilde marka genişletmeye yönelmektedir. Örneğin Mudo marka, sadece tekstil ürünleri satışı yaparken, mobilya ürünlerini de aynı marka altında kullanarak marka genişletme stratejisine yön vermektedir. Bireysel ve Ticari Kartlar Operasyon Yöneticisi M.T. marka genişlemesi hakkında, “Marka genişlemesi derken eğer alt marka yaratmaktan bahsediyorsak, YKB’yi ana marka, world’ü alt marka olarak düşünebiliriz. World’ü ana marka olarak düşündüğümüzde ise, play alt marka konumuna düşmektedir. Ürünlerle ilgili alt markalar çok bağımsız üretilmektedir. Her birinin YKB ile uyumlu marka konumlandırma stratejisi bulunmaktadır. Bunun yanında PLAY bir gençlik ürünüdür, kimliği, sesi, rengi, tonu Yapı Krediden farklı ve daha genç bir dille konuşmaktadır. World bir kredi kartı markası, lider bir kredi kartı, kimlik unsurları Yapı kredi bankası ile örtüşmesine rağmen farklı bir ses tonuna sahip” diyerek görüşlerini belirtmiştir.

Alt markaların ana marka ile uyumlu, ama kendine has özellikleri ile sunulmaya çalışıldığı görülmektedir.

Kredi kartlarında kıyasıya rekabet eden bankalar, marka anlaşması yaparak, Garanti Bankası – Denizbank ile Bonus Markasını, Yapı Kredi Bankası ise Fortis ile World markasını ortak marka olarak kullanmaya başlamışlardır. Bugün itibariyle Bonus Markasını Garanti Bankası, Denizbank, Abank, Fibabank, İngbank, Burganbank, Türkiye Finans Katılım Bankası kullanırken; World markasını Yapı Kredi Bankası, Albaraka, Anadolubank, TEB kullanmakta ve ayrıca Maximum kartı ise Ziraat Bankası ve İşbank kullanmaktadır (<http://www.capital.com.tr/finans/bankacilik/5-markali-rekabete-donustu-haberdetay-5653>).

3.5.13. Renk ve Logo

YKB’nın renk ve logosu ile ilgili görüşlere aşağıda yer verilmiştir:

Renklerin, insan psikolojileri üzerinde algı yaratmada yadsınamayan güçlü etkileri dikkate alındığında, güçlü marka kimlikleri oluşturmak isteyen şirketler, kurumsal kimliklerinde rengi aktif bir şekilde kullanmaktadırlar. YKB'nin birleşme sonrası tasarlanan yeni Yapı Kredi logosunda, gri renkli koçbaşı figürü ile birlikte mavi-lacivert renkleri ve Yapı Kredi Bankası yazısı kullanılmıştır.

Bankanın isminin değişmemesine rağmen, tercih edilen *Koçbaşı logosu ile* Koç markasının gücüne dikkat çekilmek istenmiştir. Rüşdü Saraçoğlu “Yeni logo tercihinde; Yapı Kredi'nin marka değeri korunup, yükseltilirken bununla birlikte Koç hissedarların gücünün de markaya yansıtılması amacı güdülerek yeni logo seçilmiştir.” şeklinde ifade etmiştir. (Capital Dergisi arşivi)

Marka kimliği açısından rengin çok önemli olduğunu vurgulayan Marka Yönetim Direktörü A.Ö., “müşteri ilk baktığında marka ile algısını renk ile sabitlemektedir. Mavi-lacivert; zor bir renk olması ile birlikte, bir yandan güveni, saygınlığı, ciddiyeti temsil ederken bir yandan da soğukluk, uzaklık, bürokrasiyi ve aşırı ciddiyeti beraberinde getirmektedir. Gerçekte mavinin tonu sert olmasına rağmen mavinin pastele yakın sıcak tonlarını kullanarak insanlara ulaşmaya çalışılmaktadır. Yeşil sıcak bir renktir ve Garanti Bankası yeşil rengi kullanması açısından avantajlı bir konumda yer almaktadır. Kırmızının daha rekabetçi, perakende, ateşli bir olması nedeniyle Akbank da avantajlı bir konumdadır. Mavi-lacivert soğuk renkler olması nedeniyle İş Bankası ve Yapı Kredi Bankası için dezavantajdır. Bu nedenle Yapı Kredi, mavi-lacivertin renk tonları ile oynayarak daha yumuşak, daha sıcak hale gelecek şekilde sunmaya çalışmaktadır.” diye belirtmiştir.

Bireysel ve Ticari Kartlar Operasyon Yöneticisi M.T, “Yapı Kredi markası altında World markasını oluşturmak ve kredi kartlarına dikkati çekmek için geliştirilen ve Yapı Kredi World Kart'ın reklam maskotu olan ‘Vadaa’, world puan hizmetini tanıtmak için reklam kampanyalarında kullanılmaktadır” diyerek Vadaa'nın doğuşunu anlatmıştır.

World markasında mor renginin özellikle seçildiğine dikkat çeken Bireysel ve Ticari Kartlar Operasyon Yöneticisi M.T, “Kredi kartları ilk çıktığında kredi kartı sahibi olmak bir ayrıcalık ve bir prestij unsuruydu. O dönemler, herkesin kredi kartı alamadığı zamanlardı. Mor renk; prestij, elegan, saygınlığı ifade eden bir renktir. Mor rengin ağırlığı Vadaa ile birlikte daha sıcak hale getirilmiştir” diyerek bu konudaki düşüncesini dile getirmiştir.

Marka Yönetim Direktörü A.Ö. “İletişim çalışmaları yapılırken hedef kitle tercihlerini anlamak için, onlar araştırma yöntemleri ile teste tabi tutulmaktadır. Tüketicilere, bunu nasıl algıladın? Hangisini tercih edersin? diye sorular sorulduğunda; bu babam gibi, ben babama kız arkadaşımı anlatmam, ama bu arkadaşım gibi onunla her şeyi paylaşırım, oturur içerim diye geri bildirimler alınmaktadır. O ürünü ya da teste tabi tutulan şeyi yaygınlaştırmadan önce, böyle kişiselleştirmeler yaparak araştırmalarla birçok şeyi test ettiklerini vurgulamaktadır.” demiştir.

3.5.14. Sosyal Sorumluluk projeleri

YKB’nin sosyal sorumluluk projelerine ilişkin görüşler;

Marka Yöneticisi D.A., “Eğitimin Yapı Kredi olarak üzerinde önemle durulan alanların başında geldiğine” dikkat çekerek, uzun yıllar boyunca pek çok projeyi birlikte yürüttüklerini ve bir anlamda stratejik ortağı oldukları Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGEV) ile büyük heyecan duyarak bir işbirliğine daha girdiklerini ve bu proje ile bir ilke daha imza attıklarını dile getirmiştir. Türkiye’nin ilk kredi kartı World’ün maskotu ve çocukların sevgilisi Vadaa’yı farklı tiplere ve aksesuarlarla peluş oyuncak haline getirdiklerini, bu birbirinden sevimli Vadaa oyuncaklarını güzel bir amaca hizmet etmek için satışa sunduklarını belirtmektedir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Uzmanı M.K.Ö. de, aynı konuya dikkat çekerek, TEGEV ve Yapı Kredi işbirliği ile yürütülen projede aksesuarlı Vadaa oyuncaklarının, seçili D&R mağazalarında, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık mağazalarında ve www.dr.com.tr sitesinde satışa sunulurken buradan elde edilen gelirin TEGEV eğitim parklarındaki ve öğrenim birimlerindeki çocukların eğitimine aktarıldığı bilgisini paylaşmıştır. Marka Yönetimi

Müdürü Ö.B., Aralık 2014 yılında başlayan ve günümüze değin yürütülen bu önemli projede, aksesuarlı oyuncakların 29.90 TL, aksesuarsız oyuncakların ise 19.90 TL satış fiyatıyla tüketiciyle buluştuğunu ve bugüne kadar 15.000 adet Vadaa oyuncağının satılarak TEGEV'e bağış yapıldığını ve gelecek dönemlerde de satıştaki ürünlerin çeşitlendirilerek bu projeyi geliştirmeyi düşündüklerini ve bu sayede daha fazla çocuğa ulaşabilmeyi hedeflediklerini dile getirmiştir.

Şube Müdürü B.Ö., YKB'nin Sosyal Sorumluluk kapsamında Koç Holding ile birlikte hazırladıkları 'Ülkem için Fonu Projesi'nin başarılı bir şekilde yürütüldüğünü ve yatırımcıların tasarruflarını değerlendirdikleri ülkem için fonundan hem gelir elde ettiklerini hem de ilave bir ödeme yapmadan bağış yaptıklarını vurgulayarak, YKB ise, bu fon portföyünden elde edilen gelirin %70'inin 'Engelliliğe doğru çalışma' kapsamında engelli öğrencilerin okuduğu okulların yapımına aktardığını ve buradaki amacın ise engelli çocukları mutlu etmek ve eğitim hayatlarını desteklemek olduğunu belirtmiştir.

3.5.15. Yapı Kredi Bankası'nın Yurt içi ve Yurt dışındaki Başarıları ve Aldığı Ödüller

Marka Yöneticisi C.A.; Yapı Kredi olarak seneler içerisinde gerçekleştirilen yüzlerce çalışma neticesinde yurt içinde ve yurtdışında pek çok saygın ödüle layık görüldüklerini belirterek, aldıkları en güncel ödülleri bizlerle paylaşmıştır. Şöyle ki; "Euromoney 2016- Türkiye'nin En İyi Dış Ticaret Finansmanı Bankası", Stevie Awards'da Yapı Kredi Çağrı Merkezi ile "Satışta İnovasyon" kategorisinde Gümüş Stevie, "44: Birlikte Daha Güçlü" programı ile "İlişki Yönetimi Çözümü" kategorisinde Bronz Stevie, Kariyer.net'in "İnsana Saygı Ödülleri'nde "En Çok İstihdam Yaratan Firma", "En Çok Başvuru Alan Firma", "İnsana Saygı" kategorilerinde 3 ödül, EMEA Finance'ten proje finansmanı konusunda "Avrupa'nın En İyi Ulaştırma Altyapı Projesi ve Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Bölgesi'nin En İyi Altyapı Projesi Ödülleri", "Avrupa'nın En İyi Sağlık Hizmetleri ve Sosyal Geliştirme Projesi Ödülü", "Avrupa'nın En iyi Yapılandırılmış Finansman İşlemi Ödülü", "Avrupa'nın En iyi Yapılandırılmış Finansman İşlemi Ödülü", "Avrupa'nın En İyi Proje Finansman İşlemi" olmak üzere 4 ödül, Euromoney "En İyi

Filantropi Danışmanlığı-Türkiye”, EBRD Orta Ölçekli Sürdürülebilir Enerji Finansmanı Programı 2016 Ödülleri’nden “Çevresel ve Sosyal Etkilerin Yönetiminde En İleri Projenin Finansmanı”, “En Yüksek Enerji Tasarrufu Sağlayan Proje”, “Çevresel ve Sosyal Etkilerin Yönetiminde En İleri Proje” olmak üzere 3 ödül ve Etik Değerler Merkezi Derneği tarafından arka arkaya dördüncü kez Türkiye’nin en etik şirketi seçildiklerini belirtmiştir.

3.5.16. Sloganların Önemi

Marka kimliği ve bilinirliği açısından sloganlar, bankacılık sektöründe önemli yer teşkil etmektedir. Kolay ezberlenebilir olması, kolay tekrarlanabilmesi ve taşıdığı mesajın gücü marka konumlandırması açısından önemli parametrelerdir. Slogan söylendiğinde zihinlerde markanın adı canlanabiliyorsa ve sloganın içerdiği mesaj kurum kültürü ile örtüşüyorsa slogan başarıya ulaşmış demektir. YKB de marka bilinirliği açısından sloganların önemini derinden hisseden ve bunu başarıyla uygulayan kurumlardan birisidir. Aşağıda kurum kültürüne paralel olarak oluşturulmuş ve tüm görüşmecilerin katkılarıyla, geçmişten günümüze kadar gelen YKB sloganları yer almaktadır;

- Hizmette sınır yoktur
- Burası Yapı Kredi, fark burada
- Hayat bir yolculuksa, yeriniz önde olmalı
- Tık tık, eyi günler
- Burada az laf, çok iş
- Sınırsız ülkeye sınırsız hizmet

SONUÇ

Bankacılık Sektöründe Marka ve Marka Konumlandırmada Yapı Kredi Bankası Örneği adlı çalışma, YKB'nın Türkiye'de hem finansal anlamda hem de kültür ve sanata yaptığı yatırımlar ve ayrıca 72 yıllık biriktirdiği mirası ile güçlü bir marka olma yolculuğunu anlatarak, markasını nasıl konumlandığı açısından inceleme amacını taşımaktadır.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bankacılık sektöründe, birbirine benzer hizmetler sunan bankalar, sektörde var olabilmek ve öne geçebilmek için sürekli mücadele etmektedirler. Bu yoğun rekabet ortamında bankalar, müşterilerin henüz talep etmediği fakat ihtiyacını duyduğu veya duyabileceği hizmetleri farklılaştırma unsuru olarak kullanarak kurumun rekabet gücünü arttırmaya yönelmektedirler. Bu noktada bankalar açısından farklılık yaratan, müşterilerin soyut beklentilerini karşılayan, rakiplere karşı üstünlük sağlayan marka stratejileri önemli hale gelmiştir. Güçlü bir marka yaratarak, bunu sürdürebilir marka konumlandırması ile devam ettirebilen işletmeler başarıyı yakalayabileceklerdir.

Araştırmada, marka konumlandırma için marka deneyiminin önemli bir yeri olduğu görülmüştür. Müşteriler markayı birçok kanaldan - reklam ve iletişim çalışmalarıyla, çalışanların verdiği hizmetlerle, şube, ATM ve digital kanallarıyla markanın kendisi ve hizmet sonrası çevresinden aldığı olumlu ya da olumsuz tepkileri ile - deneyimleyebilir. Marka, müşteri ile yaşanan deneyim ile yaratılır ve markanın vaadini yerine getirmesi güven açısından önemlidir.

Güçlü bir markanın başarısının süreklilik sağlaması için, marka iletişiminin marka kimliği ile uyumlu halde gerçekleştiriliyor olması gerekmektedir. YKB'nın marka iletişim çalışmalarında, kişi olarak markanın, bir arkadaş gibi, aile gibi temalarının vurgulandığı ve bu özelliklerle özdeşleştirildiği ve tüm Yapı Kredi camiası ve müşterileri ile “Biz bir Aileyiz” ve “Ailenin bir parçasına hizmet vermekteyiz” felsefesiyle müşterilerini kucakladığı görülmüştür.

Tez çalışmalarının yürütüldüğü görüşmeler esnasında katılımcılardan gelen geri bildirimler, YKB'nin müşterisine değer veren, müşteri öncelikli hizmet yaklaşımı ve müşterisinin yanında olan banka anlayışıyla hareket ettiğine yöneliktir. YKB'nin "Aile" temalı konumlandırma stratejisinin marka kimliği ile uyumlu olması nedeniyle iletişim çalışmalarının başarılı bir şekilde yürütüldüğü ve müşteri kitlesinin gönlünde "Kaya Ailesi" ile yer etmiş oldukları gözlenmiştir.

"Hizmette Sınır Yoktur", "Sınırsız Ülkeye Sınırsız Hizmet", "Burası Yapı Kredi, Fark Burada" sloganları ile kurumun öncelikli değerleri arasında hizmetin yer aldığı, müşteri odaklı hizmete önem verdiği, farklılaştırma stratejisi olarak da hizmette farklılaşmayı seçtiklerini, ayrıca bu doğrultuda stratejisine yön verdiğini ve bu konuda da iddialı olduklarını dile getirmektedirler. Buradan hareketle reklam ve iletişim çalışmalarında kullandıkları sloganlarda sürekli hizmetin vurgulandığı dikkat çekicidir.

Kurum kimliğinin ana bileşenleri, şirketin felsefesi, kültürü, şirketin stratejisi ve örgütsel tasarımıdır. Vizyonu, misyonu ile paylaştıkları değerle ve inanışları ile YKB marka kimliğini güçlü bir şekilde taşımaktadır. Markanın geçmişten bugüne getirdiği köklü mirası ve yenilikçi, inovatif ve güvenilir özellikleriyle bu mirası geleceğe taşımayı hedefleyen duruşu, kimliğinin hakkını verdiğini göstermektedir.

Marka kimliğini destekleyen logo ve renk, hedef kitlenin algısını etkileyen önemli unsurlardan birisidir. Aynı sektörde yer alan bankaların birbirinden farklılıklarını ortaya koymak ve güçlü bir mesaj taşıması için kullanılan markanın görsel öğeleri, markanın kimlik bileşenleridir. YKB'nin seçilen koçbaşı figürü ile Koç ailesi hissedarlarının gücünün markaya yansıtılmak için seçildiği ve seçilen logosu ile logonun taşıdığı güçlü marka mesajının uyumlu olduğu görülmektedir. Seçilen mavi-lacivert rengin, güven, saygınlık ve ciddiyeti temsil etmesinin yanı sıra taşıdığı soğuk imajının getirdiği olumsuzluğu, mavinin tonlarının yumuşatılarak kullanılması ile çözümlendirdiği bilgisi görüşmelerden edinilmiştir. Ayrıca, YKB'nin iletişimlerinde farklı renkleri kullanabildikleri, kredi kartlarında Vadaa'nın mor rengi ile Play kartlarda genç ve enerjik bir algı yaratılmak istenmesi nedeniyle

daha sıcak olan kavuniçi renklerinin kullanıldığı görülmüştür. Buradan hareketle YKB'nin renklerle ilgili esnek bir tutumunun olduğu ve farklı ürünlerde farklı renkleri kullanarak müşteri zihinlerinde istedikleri algıyı yaratmayı hedefledikleri izlenmiştir.

Maskotlar, satış ve pazarlama faaliyetlerinde markanın önemli bir parçası olarak rol oynamaktadırlar. Farklılaştırma aracı olarak kullanılan maskotlar ile ürünü daha da çekici kılmak amaçlanmaktadır. Geçmişte, world kart ciddi, uzak, tepeden bakan bir marka algısına sahipken, bugüne baktığımızda Vadaa'nın yakın sıcak samimi havası, marka algısının nasıl da değişebileceğini gözler önüne sermektedir. İletişim çalışmalarına bakıldığında, çocukların da büyüklerin de Vadaa'yı sevdiği ve benimsediği gözlenmektedir.

World markasının ana markayı destekleyen, ana marka ile uyumlu, ancak ana markadan ayrı duruşuyla güçlü bir alt marka olarak konumlandırıldığı görülmektedir.

Türkiye'nin popüler yarışma programı Survivor'ın sponsorluğunu üstlenen Yapı Kredi Worldcard, Yapı Kredi World'ün sevimli maskotu Vadaa sayesinde yarışmacılara birbirinden farklı sürprizlerle inanılmaz deneyimler yaşatırken, nerdeyse tüm Türkiye'nin izlediği program olması nedeniyle de tüm hedef kitleye hitap ederek gönülleri kazanmaktadır. YKB'nin gençlere yönelik kredi kartı olan Playcard'ın sponsorluğunda düzenlenen etkinlikler ve Yapı Kredi World'ün düzenlediği etkinlikler, ulaşmak istenilen hedef kitlenin ayrı olması nedeniyle birbirinden farklılaşmaktadır. Ancak her iki kitlede de hedef, ulaşmak istenilen müşterilerle iletişimi artırmak ve bu müşterilerce Yapı Kredi'nin marka algısını prestijli bir konuma yerleştirmektir. Ayrıca YKB'nin, özellikle popüler yerlerde ve geniş halk kitlelerinin ulaşabileceği mecralarda markayı koyup göstermesi, insanların yaklaşımını daha da farklılaştırdığını göstermiştir. Survivor-Vada işbirliği buna en güzel örnektir.

YKB'nin sosyal sorumluluk projeleri kapsamında, kültür sanat ve yayıncılık alanında yaptığı yatırımlarla toplumun güvenini kazanmış ve bu sayede müşteri bağlılığını sağlamlaştırmıştır. Bankanın kültür sanat ve yayıncılık alanına yaptığı yatırımları devam ettirmesinin ana nedeni bu

yatırımların bankaya getirisinin fiyatla ölçülemeyecek kadar değerli boyutlarda olmasından kaynaklanmaktadır. Şirketlerin kendi faaliyet alanları dışında sanat ve kültürel alanlarında da faaliyet gösteriyor olması ile toplumsal bir görevi yerine getirmek gibi bir misyonu üstleniyor olması kurumsal iletişim ve imaj çalışmalarının bir uzantısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bourdieu'ya (1999) göre, ekonomik kazançların önünde perde görevi gören kültür ve sanat yatırımları, kurumların sadece kâr amacı güden görünümlerini örtmek ve toplumsal meselelere karşı daha hassas ve duyarlı oldukları izlenimini yaratmak içindir. Finansal yatırımcının herhangi bir beklentisi olmadan, sanatsal aktiviteleri desteklediği görünümü sergilemesi, bireyler tarafından ödüle layık görülmektedir. Geçmişten bugüne her dönemde kültürel ve sanatsal faaliyetlere yatırım yapmak, toplumun gözünde ayrıcalıklı bir konuma yükselten bir kaldıraç görevi görmüştür. Bu durum “sanatın soylu bir uğraş” olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır.

Şirketlerin toplum üzerinde kültürel ve sanatsal faaliyetler göstermelerinin arkasındaki mesaj, hayırsever bir marka izlenimi yaratmak için olabilir. Ancak her ne kadar hayırsever marka imajı yaratmak için faaliyet gösterildiği ifade edilirse edilsin, bu tarz faaliyet ve kuruluşların topluma ve refah seviyesinin yükseltilmesine katkısı yadsınamaz.

YKB'nin rakiplerinden farkı konusuna verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde, çağrı merkezlerinin müşteri ilişkileri yönetiminde, müşteri şikayetlerini karşılama ve sorun çözme, ayrıca satış ve pazarlama işlerini yürütme işlerinde profesyonelce hizmet verdikleri ve bir çok ülkenin çağrı merkezi yönetimlerine örnek teşkil ettikleri görülmüştür. Çağrı merkezinde müşteri karşılamaları ve sorun çözme konularında disiplinli bir eğitim verilmektedir. Şubelerde, banka personeli müşteriye yüz yüze hizmet vermesi nedeniyle bu durumun beraberinde getirdiği avantajlar ve dezavantajlar da bulunmaktadır. İster telefonla, ister yüz yüze olsun müşteriye yöneterek hizmet vermek yüksek düzeyde beceri gerektiren bir olgudur.

Sağlam teknolojik alt yapılarının olması nedeniyle çok geniş bir data kaynağına sahip olan bankalar daha fazla veri analizi yaparak müşterilerinin

işlem hareketlerini izleyip, onlara bir sonraki seçimlerini öngörerek marka stratejilerini kurgulayabilirler. Bunun yanı sıra, bugünün gençleri geleceğin sadık müşterileri olabilme potansiyelini taşıdıklarından dolayı gençlere yönelik hizmetlere daha fazla yoğunlaşılması stratejik açıdan son derece önemlidir.



KAYNAKÇA

- Aaker, D. (1972). *A Measure of Brand Acceptance*. Journal of Marketing Research, Vol. 9, May, pp.160-167.
- Aaker, D. (2014). *Güçlü Markalar Yaratmak*. İstanbul:Mediacat Kitapları.
- Aaker, D. (2007). *Marka Değeri Yönetimi*. İstanbul:Mediacat Kitapları.
- Aktepe, C. ve Baş, M. (2008). *Marka Bilgisi Sürecinde Marka Farkındalığı Ve Algılanan Kalite (Beklenti) İlişkisi Ve Gsm Sektörüne Yönelik Bir Analiz*. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. 10/1. 81-96
- Akgüç, Ö. (1998). *Finansal Yönetim*. 7.Baskı. Muhasebe Enstitüsü Yayın No:65. İstanbul.
- Akar, C. ve Çiçek, S. (2007). *Türkiye’ de Bankacılık Sektörünün Merkezileşmesi*. Marmara Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi. 13/2
- Akpınar, H. (1993) “*Daha hızlı, Daha güçlü, Daha Yüksek*”. Türkiye Bankalar Birliği. Yayın no: 172. Ankara
- Altunışık, R. vd. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 8.Baskı. Adapazarı: Sakarya Kitabevi
- Ansal, H. ve Çetindamar, D. (1993). *Teknolojik Gelişmelerin Ölçek Ekonomisine Etkileri*. Sanayi Kongresi, TMMOB, Bildiriler Kitabı, 1. Cilt, Yayın No.160, Ankara
- Aşkın, M. (2007). *Kimlik ve Giydirilmiş Kimlikler*. Atatürk Üniversitesi, S.B.E. Dergisi. Cilt, 10. Sayı. 2
- Arkonaç, S. (2008). *Sosyal Psikolojide İnsanları Anlamak-Deneysel Ve Eleştirel Yaklaşımlar*. Ankara. Nobel.
- Arslan, F.M. (2015). *Masamızda Marka Sohbetleri*. 1.Baskı. İstanbul:Beta Yayınları

- Arlı, E. (2012). Yönetim ve Ekonomi. *Konumlandırma Stratejilerinin İşletme Performansı ile İlişkisi: Liman İşletmeciliğinde bir Uygulama*. Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Cilt:19 Sayı:2.Manisa
- Avcılar, M.Y. (2008). *Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 17, Sayı 1
- Bayraktaroğlu, G. (2004). *Kolayda Mallarda Marka Bağlılığını Etkileyen Faktörler: Hazır Kahve Üzerine Bir Çalışma*. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11\2.
- Bir, A.A.(1988). *Bir Mamül Nasıl Konumlandırılır*. Pazarlama dünyası. Yıl:2, Sayı:7
- Bakkaloğlu, B. (2000). *Her Yönüyle Pazarlama İletişimi*.İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Batı, U. (2011). *Markethink ya da Farkethink.Deneyimsel Pazarlama ve Duyusal Markalama*.İstanbul. İyi Yayınları.
- Bourdieu, P. (1999). *Sanatın Kuralları: Yazınsal Alanın Oluşumu ve Yapısı*. Necmettin Kâmil Sevil (çev.), İstanbul:Yapı Kredi Yayınları.
- Can E. (2007). *Marka ve Marka Yapılandırma*. Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi Cilt:12.Sayı.1. İstanbul.
- Clifton R. (2014). *Markalar ve Markalaşma*. İstanbul:Kültür Yayınları
- Çalık, N. (1997). *Marka Bağlılığı ve Marka Bağlılığına Etki Eden Faktörler*. Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 13\1-2.
- Çelik, M. (2012). *Müşteri Memnuniyeti Ve Hizmet Kalitesi Üzerine Adıyaman Üniversitesi Yemekhanesi'nde Bir Uygulama*. Adıyaman Üniversitesi S.B.E Dergisi .Yıl:5. Sayı:10
- Çevikçelik, S. (2012). *Şirket Birleşmelerinin Firmanın Piyasa Değerine Etkisi: İMKB' de bir Uygulama*. Aydın

- Çiftçi, S. ve Cop, R. (2007). *Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma*. Finans Politik &Ekonomik Yorumlar, 44(512), 69- 88.
- Çolak, Ö.F. (2000). *Bankacılık Sektöründe Birleşme Eğilimleri ve Türk Bankacılık Sektörü*. Rekabet Kurumu Perşembe Konferansları.s:37-67
- Çiftçiyıldız, S.S. ve Sütütemiz N. (2007). *Tüketici İlgisinin Marka Bağlılığına Etkisi*. Kocaeli Üniversitesi S.B.E. Dergisi 13\1.
- Çavuşoğlu, B. (2011). *Marka Yönetimi ve Pazarlama Stratejileri*. Ankara:Nobel Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren,S.S. ve Eker,S. (2012). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Marka İmaji, Algılanan Değer, Müşteri Tatmini ve Marka Sadakatine Etkisi Üzerine Bir Saha Araştırması: X Markası Örneği*. Süleyman Demirel Üniv. İ.İ.Bilimler Fakültesi Dergisi. C.17,S.2
- Eleren, A. Ve Kılıç, B. (2007). *Turizm Sektöründe Servqual Analizi ile Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve bir Termal Otelde Uygulama*. Afyon Kocatepe Üniversitesi. İ.İ.B.F.Dergisi. C.9, S.1
- Erdil, S. T. ve Uzun, Y. (2009). *Marka Olmak*. İstanbul:Beta Yayıncılık.
- Erdem,Ş. ve Uslu, H.N.(2010). *Marka Değerinin Marka Genişlemesine Etkisi ve Çay Sektöründe Bir Uygulama*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.Cilt.19,Sayı.1
- Furnham, A. Patrick H. (1999). *Personality and Social Behavior*.Oxford Pub, 1st Edition.
- Gülsoy, T. (1999). *Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü*. İstanbul:Adam Yayınları.
- Gemci, R. vd. (2009). *Markalar ve Markalaşma Şartları*. Uludağ Üniversitesi, M.M.F Dergisi. Cilt,14. Sayı,1.

- Ersel, H. (2014). *Kazım Taşkent, Yapı Kredi ve Kültür Sanat*. İstanbul:Yapı Kredi Yayınları.
- Haigood, T.L. (1999). *The Brand Personality Effect: An Empirical Investigation, American Marketing Association Conference Proceedings*. 10. Winter, p.149.
- Işık, N. (2008). *Banka Birleşmeleri Türkiye İçin Bir Değerlendirme*.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul.
- İçöz, O. (2013). *Marka Turistik Ürün Pazarlamasında İmajının Rolü Ve Bölgesel Marka İmajı Yaratma*.Dokuz Eylül Üniv. S.B.E.Doktora Tezi.
- Kapferer, J.N. & Audrey A. (2003). *Do Brand Personality Scales Really Measure Brand Personality?*. Journal of Brand Management. Vol. 11, Issue 2, pp.143-155.
- Kaya F. (2015). *Bankacılık*. 4.Baskı.İstanbul:Beta Yayınları
- Kardeş E. (2015). *Türkiye’de Özel Sektörün Kültür Yatırımları Ve Sosyal Sermaye: Yapı Kredi Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul:İstanbul Bilgi Üniversitesi SBE.
- Koçak, A. Ve Özer, A. (2004). *Marka Değeri Belirleyicileri: Bir Ölçek Değerlendirmesi*. Pazarlama Kongresi. A.Ü.Sosyal ve Siyasal Bilimler Enstitüsü
- Kotler, P. (2011). *A’dan Z’ye Pazarlama*. 10.Basım. İstanbul: Mediacat Yayınları
- Lindstrom, M. (2006). *Duyular ve Marka*. İstanbul:Optimist Yayınları.
- Mucuk, İ. (2007). *Pazarlama İlkeleri*. 16. Basım. İstanbul:Türkmen Kitapevi.
- Moon M. ve Millison D.(2003). *Ateşten Markalar*.İstanbul: Mediacat Yayınları.

- Odabaşı, Y. ve Mine O. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. 3.Baskı.İstanbul:Mediacat Kitapları.
- Ömer T. ve Remzi A. (2012). *Pazarlama Stratejileri*. 2.Baskı.İstanbul: Beta Yayınları.
- Öncer A.Z.(2012). *İşletmelerin Büyüme Stratejisini Belirlemede Doğrusal Programlama Yaklaşımı*. Marmara Üniv. İ.İ.B Dergisi.33/2
- Özdevecioğlu, M. ve İ.Balcı, F. (2011). *Kültürel Sinerji Yöntemi: Kavramsal Çerçeve*. Erciyes Üniversitesi İktisadi İlimler Fakültesi Dergisi. Sayı:38, S:27-45
- Özdemir, H. (2009).*Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Yıl.8, Sayı.15
- Özdemir,Z.(2005).*Bilanço Yapısı İtibarıyla Türk Bankacılık Sistemi*. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi.Sayı:50
- Parasız İ. (2009). *Para Banka ve Finansal Piyasalar*.9. Baskı. Bursa:Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Parasız İ. (2014). *Modern Bankacılık Teori ve Uygulama*. 3.Baskı. İstanbul:Ezgi Yayınları.
- Renvoise, P.ve C.Morin. (2014). *Nöro Marketing*. 5.Baskı.İstanbul:Mediacat
- Savaşçı, İ. (2002) *Tüketicinin Perakendeci Marka Tercihleri: İzmir Hipermarketleri Kapsamında Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi. İzmir.
- Savram M. Ve Karakoç A. (2012). *Bankacılık Sektöründe İtibar Riskinin Önemi*. International Conference On Eurasian Economies.
- Gümüş, S. ve Saraç, P. (2013). *Pazarlamada Markalaşma Stratejileri*.İstanbul: Hiperlink Yayınları.

- Somaklar, F. Ö. (2006). *İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Srivastava, R.K. (2011). *Understanding Brand Identity Confusion*. Marketing Intelligence & Planning, 29(4), 340-352.
- Şahin, A. (2012). *Marka Kimliği*. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, 8, 235-247.
- Şensoy, Ü. (2014). *İş Stratejisi*. Türkiye İş Bankası Yayınları:İstanbul
- TBB. Türkiye Bankalar Birliği (2008). *50.Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye’de Bankacılık Sistemi “1958 – 2007”*. Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, No: 262.
- Tek, Ö.B. (2004). *Bütünleşik Pazarlama İletişiminde ve Markaların Yerleşiminde Maskotların Rolü ve Önemi*. Pazarlama Dünyası. s.28.
- Öçal, T. ve Çolak, F. (1988). *Para ve Banka*. 1.Baskı. Ankara. İmge Kitabevi Yayınları
- Torlak,Ö., Doğan, V. ve Özkara,B.Y.(2014).*Marka Farkındalığı, Marka İmajı, Markadan Etkilenme Ve Markaya Güvenin Marka Bağlılığı Üzerindeki Görece Etkilerinin İncelenmesi: Turkcell Örneği*.Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi. Cilt: 9. Sayı: 1
- Torlak, Ö. ve Altunışık, R. (2012). *Pazarlama Stratejileri*.2. Baskı. İstanbul:Beta Yayınları
- Tunçel,Ö. 2012. *Satış ve Pazarlama Stratejileri*. Ankara:Kurgu Kültür Merkezi Yayınları.
- Taşkın,Ç. ve Akat,Ö. (2012). *Marka Ve Marka Stratejileri*. 2.Baskı. Bursa:Alfa Aktüel Yayınları.
- Ural T. (2009). *Markalamada Yol Haritası*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.

- Ustasüleyman, T. (2009). *Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: AHS Topsis Yöntemi*. Bankacılar Dergisi. Sayı:69
- Uztuğ, F. (2003). *Markan Kadar Konuş! Marka İletişimi Stratejileri*. İstanbul:MediaCat. İstanbul.
- Ülgen, H.. ve Mirza, K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 4.baskı.İstanbul:Arıkan Basım Yayım.
- Viot, C. (2011). *Can Brand Identity Predict Brand Extensions Success or Failure?* Journal of Product & Brand Management, 20(3), 216-227.
- Wallenklint, J. (1998). *Brand Personality Brand Personality as a Way of Developing and Maintaining Swedish Brands*. Master's Thesis Lulea Tekniska Universitet.
- Yavuz, M. C. (2007). *Uluslararası Destinasyon Markası Oluşturulmasında Kimlik Geliştirme Süreci: Adana Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yener, D. (2013). *Marka Çağrışım Unsurlarının Marka Kişiliği Üzerine Etkisi*. Eletrononic Journal of Vocational Colleges.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

[http://www. Bddk.org.tr](http://www.Bddk.org.tr)

Erişim Tarihi, 01.03.2016/21:40

<http://www.mehmetsaruhan.com>

Erişim Tarihi, 03.03.2016/19:30

<http://www.tdk.gov.tr>

Erişim Tarihi, 09.04.2016/15:24

<http://www.felsefetasi.org/floransali-medici-hanedani-ve-ronesans-sanati>

Erişim Tarihi, 09.04.2016/21:14

<http://somadergisi.com/gizlilikin-cekiciligi-isvicre-bankalari/>

Erişim Tarihi, 09.04.2016/20:30

<http://www.turcomoney.com>

Erişim Tarihi, 06.08.2016/ 13:12

<http://www.akademetre.com>

Erişim tarihi, 14.05.2016/ 10:05

[http:// www.seobuz.com](http://www.seobuz.com)

Erişim Tarihi, 14.05.2016/ 12:15

[http:// www. capital.com.tr /finans/bankacılık](http://www.capital.com.tr/finans/bankacilik)

Erişim Tarihi, 17/07/2016/ 13:17

[http:// www.ensonhaber.com/turkiyenin-en-degerli-markalari-belli-oldu-2016](http://www.ensonhaber.com/turkiyenin-en-degerli-markalari-belli-oldu-2016)

Erişim Tarihi, 19/07/2016/ 20:25

<http://www.kobitek.com>

Erişim Tarihi, 01/05/2016/ 15:23

<http://www.ykykultur.com.tr>

Erişim Tarihi, 14/05/2016/ 16:13

<http://www.afife.org/sanata-sozumuz/default.aspx>

Erişim Tarihi, 14/05/2016/ 18:19

<http://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/kurumsal-sosyal-sorumluluk>

Erişim Tarihi, 04/05/2016/ 21:05

<http://www.engelsizbankacilik.com.tr>

Erişim Tarihi, 21/05/2016/ 10:01

<http://www.ulkemicin.com>

Erişim Tarihi, 21/05/2016/ 14:18

<http://bsp.mef.edu.tr>

Erişim Tarihi,01/06/2016/ 23:10

<http://www.kadinyoneticici.pdf>

Erişim Tarihi, 20/04/2016/ 22:47

<http://www.thelira.com>

Erişim Tarihi, 30.04.2016/ 17:20

<http://www.tbb.org.tr>

Erişim Tarihi, 11.06.2016/ 12:15

<http://www.ttk.gov.tr>

Erişim Tarihi, 28.04.2016/ 20:20

[http:// www.ensonhaber.com](http://www.ensonhaber.com)

Erişim Tarihi, 04.09.2016/ 11:09

<http://www.brandfinance.com>

Erişim Tarihi, 04.09.2016/ 12:05

<http://www.superbrandsturkey.com/>

Erişim Tarihi, 04.09.2016/ 12:48

<http://thebrandage.com.tr>

Erişim Tarihi, 05.09.2016/ 18:30

<http://www.tr.i-amonline.com>

Erişim Tarihi,05.09.2016/ 19:48

<http://www.btnet.com.tr>

Erişim Tarihi,05/09/2016/ 21:37

EK 1: Görüşme Soruları

1. Türkiye’de bankacılık sektöründe en önemli markaların başında gelen YKB, hangi konumlandırma stratejisini uygulayarak marka olma yolculuğunu sürdürmektedir?
2. YKB’nin marka değeri nedir? Marka değerinin korunması ve yönetilmesi için neler yapıyorsunuz?
3. YKB’nin uzun dönemli amaç ve hedefleri nelerdir ve bu hedeflere ulaşmak için ne tür faaliyetler gerçekleştirilmektedir?
4. Sektöre bakışınızı ve mevcut durumunuzu özetleyebilir misiniz?
5. Sektördeki tüm bankaların tek hedefi en yüksek pazar payına sahip olarak liderliği ele geçirmek. Bunun bilincinde olan bir banka olarak YKB’nin aldığı önlemler nelerdir?
6. Sektördeki rekabetle nasıl baş ediyorsunuz? Rekabetin yarattığı olumsuz etmenler nelerdir? Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için ne tür çalışmalar yapılmaktadır?
7. Akıllı büyüme stratejisi kapsamında neler yapılmaktadır?
8. Piyasada öne geçmek için kullanılan en önemli araç nedir?
9. Marka genişletme çalışmalarına örnek vermeniz mümkün mü?
10. YKB, ürün çeşitliliğini arttırmak, pazar payını genişletmek ve sektördeki karlılığını sürdürmek için nasıl bir yol izlemektedir?
11. Bankaların korunma stratejileri çerçevesinde kullandıkları yöntemlerden birisi farklılaştırma stratejisidir. Farklılaştırma stratejisi olarak hangisini kullanmaktasınız? (Örn, Ürün ve hizmet farklılaştırma, Fiyat farklılaştırma..vs..) Farklılaşan noktalardaki iletişim stratejileri nelerdir?
12. YKB’yi rakiplerinden ayıran özellikleri nelerdir?
13. Bankalar için müşterilerin gözünde güven duyulan bir banka olmak en önemlisidir. Güven yaratmak ve bununla uzun vadede müşterilerin zihninde yer etmek için nasıl bir yol izlenmektedir?
14. Biraz geçmişe dönersek; YKB’yi Koçbank’la birleşmeye iten durum ne idi? Birleşme sonrası neler yaşandı? Şu anki mevcut durum düşünüldüğünde amaca ulaşıldı mı? Birleşmenin getirdiği artı ve eksiler nelerdir? Kısaca nasıl bir süreç geçirildi?

15. Sektördeki bankaların AR-GE çalışmalarına yaptığı yatırımlar neden düşük olmaktadır? YKB için ne söyleyebilirsiniz?
16. Potansiyel müşteriler neden rakipleri değil de YKB'yi tercih etmeli?
17. YKB'nin sektördeki rekabet gücünü arttırmak için yaptığı pazarlama faaliyetleri, tanıtım ve promosyon çalışmaları nelerdir?
18. YKB, markasının nasıl algılanmasını istiyor? Bunu ne ile destekliyor?
19. Uzun vadeli kalıcı müşteri profili yaratmak ve marka sadakatini, müşteri bağlılığı oluşturmak için hangi yöntemleri kullanmaktasınız?
20. Kurumunuzun rengi ve logosunu irdeleyebilir misiniz?
21. Marka deneyimi ile ilgili çalışmalarınız var mı? Varsa nelerdir?
22. YKB'nin marka kişiliği nasıl adlandırılmaktadır? Kendisini hangi kişilik özellikleri ile özdeşleştirmektedir?
23. YKB kendisini ve rakiplerini tanımak için ne tür analizler yapmakta? Kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında bize neler söyleyebilirsiniz?
24. Yurt içi ve yurt dışındaki başarıları ve aldığı ödüller nelerdir?
25. Sosyal sorumluluk alanında ne gibi projeleriniz bulunmaktadır?
26. Başarı hikayelerinizden bir kaçını bizimle paylaşabilir misiniz?
27. Müşteri odaklılık, müşteri memnuniyeti ve insana değer kavramlarını önem veren bir banka olarak bu konuda neler söylemek istersiniz?
28. Sloganlarınız nelerdir?

EK 2: İncelenen YKB dökümanları

- Ykb. Com. Tr web sitesi
- Yky .com.tr
- 2014-2015 Faaliyet raporları
- 2014-2015 Sürdürülebilirlik raporları



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI: FEZA MAYDA

DOĞUM YERİ: İSTANBUL

DOĞUM TARİHİ: 18.10.1973

MEDENİ HALİ: BEKAR

E-MAIL: feza_timur@hotmail.com

ADRES (İŞ): YAPI KREDİ BANKASI- ESENLER ŞUBESİ KAZIM KARABEKİR
CD. NO:2 ESENLER / İSTANBUL

TELEFON (İŞ): 212 580 70 62

EĞİTİM DURUMU

2015 – AREL ÜNİVERSİTESİ/ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ / İŞLETME
TEZLİ YÜKSEK LİSANS

2013 – 2015 BİLGİ ÜNİVERSİTESİ / SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ/ e-MBA
İŞLETME

1991 – 1995 SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ/ MÜHENDİSLİK
MİMARLIK FAKÜLTESİ / JEOLJİ MÜHENDİSLİĞİ

1984 – 1990 İBRAHİM TURHAN LİSESİ/ MATEMATİK BÖLÜMÜ

YABANCI DİL

İNGİLİZCE (INTERMEDIATE)

İŞ TECRÜBESİ

1996- devam ediyor YAPI KREDİ BANKASI A.Ş.