



**T.C.**  
**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI**

**KATILIM BANKALARINDA BİREYSEL MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ:  
KONVANSİYONEL BANKALARLA KARŞILAŞTIRMALI BİR  
DEĞERLENDİRME**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Bilal ÖZDAĞ**

**Çorum - 2021**



**KATILIM BANKALARINDA BİREYSEL MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ:  
KONVANSİYONEL BANKALARLA KARŞILAŞTIRMALI BİR  
DEĞERLENDİRME**

**Bilal ÖZDAĞ**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. İsmail YILDIRIM**

**Çorum - 2021**

Bilal ÖZDAĞ tarafından hazırlanan “Katılım Bankalarında Bireysel Müşteri Şikâyetleri: Konvansiyonel Bankalarla Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme” adlı tez çalışması 24/01/2022 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Bankacılık ve Finans Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Recep ÇAKAR

Başkan

Doç. Dr. İsmail YILDIRIM

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Tuğba GÜLCEMAL

Üye

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../..... tarih ve ..... sayılı kararı ile Bilal ÖZDAĞ'ın Bankacılık ve Finans Anabilim Dalında Yüksek Lisans/Doktora derecesi alması onanmıştır.

(İmza)

Prof. Dr. Muhammed Asif YOLDAŞ

Enstitü Müdür V.

## **TEZ BİLDİRİMİ**

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan ederim.

Bilal ÖZDAĞ

# **KATILIM BANKALARINDA BİREYSEL MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİ: KONVANSİYONEL BANKALARLA KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME**

Bilal ÖZDAĞ

ORCID: 0000-0002-7564-5693

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Yüksek Lisans Tezi

Aralık 2021

## **ÖZET**

Özellikle son yıllarda önemli ölçüde gelişme gösteren ve bankacılık sektöründe gittikçe büyümekte olan bir yere sahip olan katılım bankacılığı, verdiği hizmetler açısından konvansiyonel bankacılıkla eşit düzeye yaklaşmıştır. Bu çalışmada, finansal sistemdeki işlerlik bakımından çok önemli bir yere sahip olan katılım bankalarının ortaya çıkış süreci ve bugüne dek geçirdiği dönüşümler bağlamında müşteri şikâyetleri ele alınmıştır. 2012 ve 2020 yılları arası verilerinin ele alındığı çalışmada, söz konusu yıllarda katılım bankalarındaki ve konvansiyonel bankalardaki müşteri şikâyetleri miktar ve şikâyet sebepleri bakımından karşılaştırılmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre Geleneksel bankalar ve katılım bankaları karşılaştırıldığında, katılım bankalarına kıyasla geleneksel bankacılıktaki yenilikçi faaliyetlerin müşteri memnuniyetini daha fazla etkilediği görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi geleneksel bankalardaki gibi katılım bankalarının müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi için yenilikçi faaliyetlere ağırlık vermesi gerekmektedir. Geleneksel bankaların ve katılım bankalarının müşteri memnuniyeti saptanmasında etkili olan unsurlar arasında benzer unsurların mevcut olduğu bilinmektedir. Buna göre müşterilere aktarılması gereken güven, müşteriye bireysel hizmetler sunulması vb. konularda katılım bankaları da geleneksel bankalarla benzer düzeyde memnuniyet elde edebilmektedir. Geleneksel bankalar yapısal olarak müşteri memnuniyeti ve müşterilerle ilişkiler çerçevesinde girişimlerin sürdürülmesi, kârın artması gibi konular öne çıkmıştır. Bu özellikleri ile geleneksel bankalar, müşterilerinin memnuniyetini sağlayabilmekte ve bunu sürdürülebilir hale getirebilmektedir.

**Anahtar Kavramlar:** Katılım Bankası, Konvansiyonel Banka, Müşteri Memnuniyeti Müşteri Şikâyetleri

**Bilim Kodu:** 118215

**INDIVIDUAL CUSTOMER COMPLAINTS IN PARTICIPATION BANKS:  
A COMPARATIVE EVALUATION WITH CONVENTIONAL BANKS**

Bilal ÖZDAĞ

ORCID: 0000-0002-7564-5693

HITIT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

Master of Science Thesis

December 2021

**ABSTRACT**

Participation banking, which has developed significantly in recent years and has a growing place in the banking sector, has approached the same level with conventional banking in terms of the services it provides. In this study, customer complaints are discussed in the context of the emergence of participation banks, which have a very important place in terms of operability in the financial system, and their transformations until today. In the study, which deals with the data between 2012 and 2020, customer complaints in participation banks and conventional banks in the mentioned years are compared in terms of quantity and complaint reasons. According to the results obtained, when traditional banks and participation banks are compared, it is seen that innovative activities in traditional banking affect customer satisfaction more than participation banks. As it can be understood from here, participation banks, like traditional banks, should focus on innovative activities in order to ensure customer satisfaction. It is known that there are similar factors among the factors that are effective in determining the customer satisfaction of traditional banks and participation banks. Accordingly, the trust that needs to be transferred to the customers, the provision of individual services to the customer, etc. Participation banks can also achieve a similar level of satisfaction with traditional banks on issues. Traditional banks have come to the fore in terms of customer satisfaction and customer relations, maintaining initiatives and increasing profits. With these features, traditional banks can ensure the satisfaction of their customers and make it sustainable.

**Keywords:** Participation Bank, Conventional Bank, Customer Satisfaction, Customer Complaints

**Science Code: 118215**

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimi sürecinde aldığım derslerde bana katkısı olan tüm hocalarıma ve özellikle çalışmanın gerçekleşme aşamasında değerli katkılarından dolayı, emeğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. İsmail YILDIRIM'a ve tez çalışmamda emeği geçen herkese teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Maddi ve manevi desteğiyle yaşamıma verdikleri desteklerle ayakta kalmamı ve güçlü durmamı sağlayan, zorluklara karşı duruşu ile bizlere örnek olan rahmetli babam Mahir ÖZDAĞ'a, dualarının üzerimde olduğunu her an hissettiğim sevgili annem Güldane ÖZDAĞ'a, tez çalışması boyunca bana gösterdiği sabır ve destek için, sevgili eşim Emel ÖZDAĞ'a, biricik oğullarım Eren ÖZDAĞ'a, Semih ÖZDAĞ'a ve kardeşlerime sonsuz teşekkürler.

Bilal ÖZDAĞ

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ .....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xii
GRAFİKLER DİZİNİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KATILIM BANKACILIĞI KAVRAMSAL ÇERÇEVE

<b>1.1. KATILIM BANKASI KAVRAMI .....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Katılım Bankası Tanımı .....	4
1.1.2. Katılım Bankacılığının Ortaya Çıkış Nedenleri .....	5
1.1.3. Katılım Bankacılığının Genel Özellikleri.....	6
1.1.4. Katılım Bankalarının Amaçları .....	7
<b>1.2. KATILIM BANKACILIĞININ GELİŞİMİ .....</b>	<b>8</b>
1.2.1. Dünyada Katılım Bankacılığı.....	8
1.2.2. Türkiye’de Katılım Bankacılığı .....	13
<b>1.3. TÜRKİYE’DE KATILIM BANKACILIĞI VE EKONOMİK SİSTEME ETKİLERİ .....</b>	<b>17</b>

### İKİNCİ BÖLÜM

#### MÜŞTERİ, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE MÜŞTERİ ŞİKÂYETİ

<b>2.1. MÜŞTERİ KAVRAMI.....</b>	<b>19</b>
2.1.1. Müşteri Kavramı Tanımı .....	19
2.1.2. Müşteri Kavramıyla Önem Kazanan Kavramlar .....	20
<b>2.2. MÜŞTERİLERİN SINIFLANDIRILMASI .....</b>	<b>24</b>
2.2.1. Dış Müşteri.....	25
2.2.2. İç Müşteri.....	26
<b>2.3. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ (MIY).....</b>	<b>27</b>
2.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Gelişim Süreci .....	29
<b>2.4. MÜŞTERİ ŞİKÂYETLERİ VE ŞİKÂYETLERE YOL AÇAN UNSURLAR .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5. MÜŞTERİ ŞİKÂYETLERİ YÖNETİMİ SÜRECİ.....</b>	<b>32</b>

2.5.1. Şikâyetleri Memnuniyete Dönüştürme .....	33
2.5.2. Şikâyet Etmeme Nedenleri.....	33
2.5.4. Şikâyet Kanalları ve Araçları .....	34
2.5.5. Şikâyet Yönetimi.....	34

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **KATILIM BANKALARINDA BİREYSEL MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİNE YÖNELİK BİR**

#### **KARŞILAŞTIRMA**

3.1. Türkiye'de Finans Kuruluşları Verilerine Göre Müşteri Şikâyetleri.....	36
3.2. Türkiye Bankalar Birliği Bireysel Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Raporlarının İncelenmesi.....	39
3.3. Türkiye Katılım Bankaları Birliği Bireysel Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporlarının İncelenmesi .....	48
3.4. Konvensiyonel Bankalar Ve Katılım Bankaları Verilerinin Karşılaştırılması .....	58
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>61</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>63</b>

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.1.</b> Türkiye'deki Katılım Bankalarının Temel Göstergeleri .....	<b>15</b>
<b>Tablo 1.2.</b> Katılım Bankalarının Başlıca Göstergeleri (Milyon TL) .....	<b>16</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Tarihsel Süreçte Katılım Bankacılığı ve Faizsiz Finansal Sistemin Gelişimi .....	10
Şekil 1.2. Küresel Faizsiz Finans Sektörü Bölge Dağılımı, 2019.....	13
Şekil 2.1. Dış Müşterinin Sınıflandırılması.....	25
Şekil 2.2. İç Müşterinin Sınıflandırılması.....	27
Şekil 2.3. Örgüt ve Kültüründeki Değişiklikler .....	29
Şekil 3.1. Bireysel Müşteri Hakem Heyeti Başvurusu Şeması.....	38

## GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik	Sayfa
Grafik 3.1. 1 Ocak 2012 - 31 Aralık 2012 Dönemi.....	39
Grafik 3.2. 1 Ocak 2013 - 31 Aralık 2013 Dönemi.....	40
Grafik 3.3. 1 Ocak 2014 - 31 Aralık 2014 Dönemi.....	41
Grafik 4.3. 1 Ocak 2015 - 31 Aralık 2015 Dönemi.....	42
Grafik 5.3. 1 Ocak 2016 - 31 Aralık 2016 Dönemi.....	43
Grafik 6.3. 1 Ocak 2017 - 31 Aralık 2017 Dönemi.....	44
Grafik 7.3. 1 Ocak 2018 - 31 Aralık 2018 Dönemi.....	45
Grafik 8.3. 1 Ocak 2019 - 31 Aralık 2019 Dönemi.....	46
Grafik 9.3. 1 Ocak 2020 - 31 Aralık 2020 Dönemi.....	47
Grafik 10.3. 2012-2020 Yılları Arasında TBB Üyesi Bankalara İletilen Şikâyetler Grafiği	48
Grafik 11.3. 01.01.2012– 31.12.2012 Dönemi.....	49
Grafik 12.3. 01.01.2013– 31.12.2013 Dönemi.....	50
Grafik 13.3. 01.01.2014– 31.12.2014 Dönemi.....	51
Grafik 14.3. 01.01.2015– 31.12.2015 Dönemi.....	52
Grafik 15.3. 01.01.2016– 31.12.2016 Dönemi.....	53
Grafik 16.3. 01.01.2017– 31.12.2017 Dönemi.....	54
Grafik 17.3. 01.01.2018– 31.12.2018 Dönemi.....	55
Grafik 18.3. 01.01.2019– 31.12.2019 Dönemi.....	56
Grafik 19.3. 01.01.2020– 31.12.2020 Dönemi.....	57
Grafik 20.3. 2012-2020 Yılları Arasında TKBB Bireysel Müşteri Şikâyetleri Grafiği.....	58

## **SİMGELER VE KISALTMALAR**

AAOIFI	Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BK	Bankalar Kanunu
CRM	Customer Relationship Management
MIY	Müşteri İlişkileri Yönetimi
TARP	Technical Assistance Research Programs
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TCMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TKBB	Türkiye Katılım Bankaları Birliği
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

## GİRİŞ

Gelişmekte olan ülkeler ve gelişmiş ülkelere ait ekonomiler arasında, günümüzde dengeler ve ilişkiler belirgin bir hale gelmiştir. Küresel ekonomi özellikle 2010 yılı itibarıyla önemli ölçüde gelişme kaydetmiş, bu bağlamda gelişme sürecindeki ekonomik ülkeler de gelişmiş ülkeler gibi yeni bir finansal düzene uygun faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bu çerçevede gelişmekte olan ülkeler ile gelişmiş ülkeler arasındaki fark açılmış büyümeye yönelik beklentiler aşağı yönde revize edilmiştir (Çelik, 2016, s. 6).

Faiz uygulaması bulunmayan finans sisteminde uygulanan, risk paylaşımı temelinden hareket eden sistem, yapının güçlenmesi ve finansal krizlere karşı daha dayanıklı kalınması durumunu ortaya çıkarmıştır. 2008 yılında dünya genelini etkileyen finansal krizden sonra faizsiz bankaların geleneksel bankalarla kıyaslandığında, olumsuz finansal gelişmelerden daha az etkilendikleri görülmüştür. Faizsiz bankacılıkta spekülasyon riski en aza inmekte, finansman reel varlığa dayalı bir yapı kapsamında gerçekleşmekte ve tamamen teminatlandırmayla sistemin dayanıklılığı arttırılmaktadır (Katılım Bankaları, 2015, s. 35-36).

Günümüzde oldukça yoğun bir rekabet ortamı bulunmaktadır. Bu da katılım bankaları için seçim serbestisine sahip olan müşteriler karşısında farklılık yaratılması, rakiplere göre daha farklı bir imaj oluşturulması mecburiyetini beraberinde getirmektedir. Katılım bankalarının daha kapsamlı hizmetler verebilmeleri için rakiplerine göre farklılık yaratması gerekmektedir ancak bu yeterli değildir. Bunun haricinde müşterilerinde sadakati de geliştirmek durumundadırlar. Müşteri sadakatının güçlendirilmesi ve geliştirilmesi için müşterilerinin rakiplerine gitmesinin önlenmesine yönelik önlemler alınmalıdır. Günümüzde müşteriler bankaları ile olan ilişkilerinde rahatlık, kişiselleştirilmiş hizmetler, siber güvenlik ve pratiklik gibi hizmetlere önem vermektedirler. Küresel alanda faizsiz bankacılığın ilerlemesi adına bu unsurları içselleştirilmesi ve altyapı yatırımlarının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bunların yanında müşterilerden gelen geri dönüşler ve geri bildirimler de bankacılık alanındaki eksikliklerin ve hataların giderilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Bu çalışmada, genel olarak katılım bankacılığının ortaya çıkışı, dünyada ve Türkiye'deki gelişimi incelenmektedir. Bunun yanında müşteri ilişkileri bağlamında müşteri memnuniyeti ve müşteri şikâyetlerine neden olan unsurlara yer verilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde, TBB ve TKBB raporlarına göre karşılaştırmalı bir uygulama çalışması yapılmaktadır. Aynı zamanda müşteri şikâyetleri açısından konvansiyonel bankalar ile katılım bankalarının karşılaştırmasına da çalışmada yer verilmektedir.

## **1. Çalışmanın Amacı**

Katılım bankacılığı günümüzde kısa sürede büyük gelişim gösteren bir sektör haline gelmiştir. Banka sayılarının artması ile birlikte hizmet çeşitleri de artmış, pek çok bankada kurumsal ve bireysel bankacılık, internet bankacılığı, danışmanlık hizmetleri gibi uygulamalar ağırlık kazanmaya başlamıştır. Mevcut rekabet ortamında, bütün işletmelerde olduğu gibi bankalarda da başarılı olabilmek için en önemli unsurlardan bir tanesi müşteri memnuniyetidir. Bankalar faaliyetlerini sürdürmek için diğer sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerden daha fazla müşteri odaklı hareket etmek durumundadır. Bu müşteri odaklı hareketin temel amacı müşterinin ön plana çıkarılması ve gereksinimlerinin, taleplerinin karşılanarak memnuniyetinin sağlanması ve böylece kaliteli bir hizmet sunulmasıdır. Bu çalışma ile amaçlanan, konvansiyonel bankalarda ve katılım bankalarında bireysel müşteri şikâyetleri ve bu şikâyetlere yönelik geri dönüşlerin bir uygulama çerçevesinde ortaya konmasıdır. Karşılaştırmalı bir çalışma olarak hazırlanan bu tez çalışmasında yurt içinde ve yurt dışında konvansiyonel bankalar ile katılım bankalarının müşteri şikâyetlerine yönelik veriler ele alınarak incelenmektedir.

## **2. Çalışmanın Önemi**

Bankacılık alanındaki hizmetlerin algılanma biçiminin tespit edilmesi son derece önemlidir. Bu sebeple bankaların varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabete dâhil olabilmesi için sundukları hizmetlerde müşteri odaklı olmaları ve buna özellikle dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu açıdan müşteri memnuniyetinin bankalar tarafından sürekli ölçülmesi, memnuniyetsizliğin olduğu hizmetlerde iyileştirmeler yapılması bir mecburiyet haline gelmektedir. Bu durum katılım bankaları için de geçerlidir.

Katılım bankaları mevcut bankacılık piyasasında tutunabilmek ve rekabet gücü elde edebilmek için müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlamaya çalışmak zorundadır. Müşteri bir kuruluşun veya bir işletmeci tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin dolaylı veya doğrudan etkilediği kişileri içermektedir. Müşteri odaklılık ilkesi,

kuruluşlar tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesini daha önceden belirlenen özellikler temelinde değerlendirmek yerine, müşteriler tarafından bu ürün ve hizmetlerin nasıl değerlendirildiğini dikkate alan bir yaklaşımdır. Bu yüzden kurumların sunduğu ürün ve hizmet kalitesi müşteri memnuniyet araştırmaları yolu ile ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.

Bu araştırmada katılım bankaları tarafından sunulan hizmet kalitesi tespit edilmiş olup, çalışma bu hizmetlerin müşteri taleplerine ve gereksinimlerini ne düzeyde karşıladıkları, müşteri tatmininin en üst düzeyde sağlanabilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi vermesi, bunun yanında katılım bankalarının müşteri memnuniyetinin sağlanması için çeşitli önlemler alması ve çeşitli yöntemler geliştirmesi açısından da önem taşımaktadır. Bu çalışmada müşteri memnuniyeti konusu temel alınmıştır, bu kapsamda bundan sonra yapılacak olan çalışmalar için de katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

### **3. Çalışmanın Kapsamı**

Bu araştırma, 2021 yılında faaliyetlerini yürüten konvansiyonel bankalar ile katılım bankalarını kapsamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde katılım bankacılığının kavramsal çerçevesi ele alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde müşteri kavramı açıklanmakta, müşteri sınıflandırmasına yer verilmekte ve müşteri şikâyetlerine sebep olan unsurlar ele alınmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ise yurt dışında ve yurt içindeki finans kuruluşları verilerine göre müşteri şikâyetleri incelenmekte, TCMB, TÜİK ve BDDK verileri çerçevesinde bireysel müşteri şikâyetleri değerlendirilmektedir. Aynı zamanda TKBB hakem heyeti yıllık raporları ile TBB hakem heyeti yıllık raporları da karşılaştırmada veri elde etmek amacıyla kullanılmaktadır.

## 1. BÖLÜM

### KATILIM BANKACILIĞI KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Katılım Bankası Kavramı

##### 1.1.1. Katılım bankası tanımı

Faiz esaslı çalışan geleneksel bankacılık sistemiyle İslami esaslar arasında yapısal açıdan uyumsuzluk, bankaların işleyişinde İslami inançlara bir aykırılık söz konusudur. Bu nedenle İslam toplumlarında bankalar Batı toplumlarına göre oldukça geç bir dönemde faaliyete geçmiştir (Çobankaya, 2014, s. 8).

Katılım bankacılığı faizsiz bankacılık esaslıdır. 5411 Sayılı Bankalar Kanunu Madde 3'te;

*“Özel cari ve katılım hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubeleri”* şeklinde tanımlanmaktadır (BK, 2005).

Katılım bankacılığı birçok farklı şekilde tanımlanmıştır ancak bu tanımların ortak yönü bireylerin dini inançları gereğince faizsiz bankacılık hizmetlerinden yararlanabilmelerine imkân veren bankalar olduklarıdır. Bu çerçevede katılım bankacılığı, faiz alma-verme işlemlerine girmek istemeyen kişilerin ya da kurumların finansman gereksinimlerini karşılamak, tasarruflarını değerlendirmek, modern bankacılık hizmetlerinden faydalanmak amacıyla kurulan, müşteriler için sunulan bankacılık hizmetleri karşılığında faiz alıp vermeyen bankacılık sistemi biçiminde ifade edilebilir (Türkmenoğlu, 2007, s. 12).

Katılım bankacılığı dünya finans sistemi içinde “İslami Bankacılık” olarak da isimlendirilmektedir. Bu bankacılık türündeki en belirleyici özellik, İslamiyet'in faizi haram kabul etmesi sebebiyle finansal sistem içinde faiz bulunmayan bir yapı oluşturulmasıdır. Bu bankacılık biçiminde temel *“paranın bir mal değil, bir finansman ölçüsü olmasına ve emeğini ortaya koyan ile sermayesini ortaya koyanın, kar veya zarara birlikte katlanması”*dir (Çobankaya, 2014, s. 9).

Katılım bankacılığı sisteminde fon gereksinimi olanlar, fon fazlası olanlar, kâr ve zarar ilişkisine dayanan bir ticari zemin oluşturmayı amaçlamakta, katkılarını da bu yönde sunmaktadır. Dolayısıyla katılım bankacılığı dini inançları gereğince faiz almak istemeyen gerçek ya da tüzel kişiler arasında aracılık görevi yürüten kurumlar olarak da ifade edilebilir. Finansal sistemde yer alan diğer aktörler gibi mali sektöre dâhil olan katılım bankaları ekonomiyi finanse eden ve faaliyetlerinde faize yer verilmeyen bankacılık hizmeti sunmaktadır. Bu bankaların var olma nedeni faizsizlik prensibidir. Bu çerçevede tasarruf sahiplerinden toplanan fonlar için herhangi bir sabit getiri sözü verilmemekte; fon kullandırma durumunda ise direkt olarak nakdi ödeme

yerine gereksinim duyulan emtianın peşin alınması ve vadeli satılması, kiralanması ya da iş sahibi ile ortaklık kurulması prensibinden hareket edilmektedir (Albaraka Türk, 2016, s. 6).

### **1.1.2. Katılım bankacılığının ortaya çıkış nedenleri**

Katılım bankacılığı temel olarak dini, sosyal ve ekonomik sebeplerle ortaya çıkmıştır. Aşağıda bunlara yer verilmektedir.

#### **1.1.2.1. Dini Sebepler**

*“İnsanların malları artsın diye alıp verdiğiniz faizler, Allah katında artmaz.*

*Allah’ın rızasını umarak verdiğiniz zekâtlar ise, işte kat kat arttırılacak olanlar bunlardır.”*  
(30/Rûm 39)

*“Ey iman edenler!*

*(Oranları) kat kat arttırılmış faizi yemeyin, Allah’tan korkup sakının ki kurtuluşa erebilesiniz.”*(3/Âl-i İmran 130)

Katılım bankalarının faaliyete başlamasında temel etken dini hassasiyetlerdir. Kur’an-ı Kerim’de Müslümanların yaşam biçimi ve karşılıklı ilişkileri açıkça ifade edilmiş olup, bir Müslüman’ın ekonomik ve sosyal yönden dini emir ve yasaklara riayet etmesi, faizden uzak durması telkin edilmektedir (Çobankaya, 2014, s. 10). Faiz, semavi dinlerin tamamında haram kılınmıştır. Bunun yanında Musevilikte karşılıklı ticarete de faiz haram kabul edilmiş ancak farklı dine mensup kişilerle yapılan ticaret için faiz haram olarak nitelendirilmemiştir. Dinlerin faize hassasiyeti, finansal faaliyetlerin sürdürülmesinde ve alt fonların değerlendirilmesinde etkili hale gelmiştir (Bilir, 2010, s. 22).

#### **1.1.2.2. Sosyal Sebepler**

Toplumsal yapı içinde bireylerin ekonomik düzeylerinde farklılıklar bulunması, toplumsal sınıf farklılıklarını da doğrudan etkilemektedir. İslamiyet’te toplumsal sınıf farklılıklarının meydana gelmesine, ekonomik geliri yüksek olan kişilerin faizle daha fazla zenginleşmesine ve ekonomik farklılıkların artmasına karşı çıkmaktadır (Eskici, 2007, s. 13). Faizsiz kazanç sağlamak isteyen tasarruf sahipleri ile faizsiz finans gereksinimini karşılamak isteyen ihtiyaç sahipleri arasında aracı rolünü üstlenecek finansal bir aktör gereksiniminin ortaya çıkması, katılım bankacılığının doğuşuna etki etmiştir. Faizden kaçınmak için tasarruflarını finansal sisteme dâhil etmeyen, yastık altında biriktiren kişi veya kurumlar katılım bankacılığı

sayesinde atıl haldeki tasarruflarını işler hale getirerek ekonomiye katkı sağlamaktadırlar. Ekonomiye dâhil edilen söz konusu tasarruflar ile istihdam artmakta, yeni iş alanları ortaya çıkmakta ve fonlar ekonomiye katkı sağlamaktadır (Çobankaya, 2014, s. 11). Bu çerçevede katılım bankaları bireyler ile sosyal sınıflar arasında ortaya çıkan gelir adaletsizliğinin en aza indirilmesi ve finansal farklılıkların azaltılması açısından sosyal bir işleve sahiptir.

### 1.1.2.3. Finansal Sebepler

Orta Doğu ve başta Arap ülkeleri, dünyada bulunan petrol rezervlerini ülkelerinde bulundurmaktadır. Yirminci yüzyılın sonlarından itibaren artış gösteren petrol üretimi ve bu çerçevede Arap ülkelerinin artan petrol gelirlerinin ekonomiye dâhil edilmesi düşüncesi; söz konusu ülkelerin dini inançlar çerçevesinde faaliyet gösterecek, dünya finans sektöründe ön planda yer alan aktörlerle uyumlu biçimde hareket edebilecek yeni bir finansal aktörün ortaya çıkmasında birincil ekonomik faktördür (Bağcı, 2013, s. 48).

Bir diğer finansal sebep ise dünya genelinde faaliyet göstermekte olan ticari bankaların kısa vadeli yatırımları, uzun vadeli kalkınmayı sağlayacak politikalara tercih etmesidir. Yine katılım bankacılığının doğuşuna sebep olan bir başka finansal sebep, katılım bankalarında ortaklık- iştirak yoluyla yatırımların finanse edilmesi, bu sayede hem fonların kontrolünün sağlanması hem de uzun vadede ülke ekonomisine katkıda bulunmasıdır (Çobankaya, 2014, s. 12).

Katılım bankacılığının faaliyet alanı haline gelmesinde sosyal ve dini sebepler elbette önemlidir ancak finansal nedenler temel etkindir. Küresel alanda finansal faaliyetlerin yürütülmesi esnasında finansman gereksinimi ve tasarrufların değerlendirilmesine yönelik düşünceler, bankaları son derece önemli bir araç haline getirmektedir. Bu çerçevede dini hassasiyetler sebebiyle ortaya çıkan faiz alışverişi olgusunun dışına çıkabilmek katılım bankacılığı ile mümkün hale gelmiştir denilebilir.

### 1.1.3. Katılım bankacılığının genel özellikleri

Katılım bankacılığında genel çerçeve ve çalışma prensibi, geleneksel ticari bankalardan farklı özelliklere sahiptir. Katılım bankacılığında faiz kullanılmayıp dinsel yönden yasaklı olan alkol, kumar gibi faaliyetlerin finanse edilmesi ya da bu gibi işlere ortaklık yapılması da söz konusu değildir (Sakarya ve Kaya, 2013, s. 6). Bu sistemde çalışma prensibi ve temel faaliyetlerin genel çerçevesinin dini kurallara uygun biçimde çizildiği söylenebilir. Dolayısıyla bu bankacılık türünde kâr zarar ortaklığı prensibi ön planda olup bütün faaliyetler finansal bir aktiviteye bağlı olarak gerçekleşmektedir (Özulucan ve Deran, 2009, s. 88).

Geleneksel ticari bankaların yaptığı bütün işlemi yapmakta olan katılım bankaları, ticari bankalara alternatif de oluşturmaktadır. Katılım bankacılığının genel özellikleri şöyle sıralanabilir (Özulucan ve Deran, 2009, s. 88).

- İslami esaslar çerçevesinde faaliyet göstermekte olan katılım bankacılığında fon kaynağını oluşturan tasarruf sahiplerine herhangi bir faiz ödenmemekte, fon kullandırılan kişi/kurumlardan faiz tahsil edilmemektedir.
- Bankada toplanan fonlar, çalışma prensiplerine uygun olarak getirisi olan bir teşebbüs için ya da bir ticari faaliyetin yürütülmesi için kullanılmaktadır. İslami açıdan ticaretin helal kabul edilmesi nedeniyle bu bankalarda müşterilerle ilişkiler ticari bir temele dayandırılmaktadır.
- Dini yönden toplumsal sınıf farklılıklarının ve ekonomik dengesizliklerin en aza indirilmesi için katılım bankalarında toplanan fonlar, sosyal yönden yüksek verime sahip teşebbüsleri finanse etmektedir.
- Kâr zarar ortaklığı ve iştirak esasına dayanan faaliyetlerin söz konusu olduğu katılım bankalarında bankalar, sermaye sahibi olan girişimcilerin çalışmaları sebebiyle ortaya çıkan kârı ya da zararı paylaşmaktadır. Sermaye karşılığında paylaşılacak olan kârın oranı başlangıçta belli de olsa, sonuçta sağlanacak olan kâr oranı belli değildir. Katılım bankaları yasal açıdan değerlendirildiğinde bankacılık sektöründe düzeni oluşturan yasalara ve denetimlere tabi olmaları, katılım bankalarını konvansiyonel bankalar ile bütün haline getirmektedir. Bu açıdan ülkemizde faaliyetlerini sürdüren katılım bankaları gerçek manada İslami bankacılık şeklinde nitelendirilmemektedir.

Türkiye’de katılım bankaları hem ekonomik hem de yasal yönden İslami anlayıştan farklı bir yapıya sahiptir. Fakat fon toplama ve kullandırma işlemlerinde faizin göz ardı edilmesi, buna rağmen bütün bankacılık faaliyetlerinin bu bankalarda da yürütülmesi bu işlemlerin “faizsiz bankacılık” olarak adlandırılmasına neden olmuştur.

Katılım bankaları 2005 yılı itibarıyla Bankalar Kanunu’na tabi hale getirilmiş olup uygulamada bu bankalar geleneksel bankalarla eşit olarak değerlendirilmiştir. Faaliyetlerini İslami temeller doğrultusunda sürdürürken bağlı bulunduğu denetim mekanizmaları ve kanunlarla, bankacılık sektöründeki diğer bankalarla eşdeğer tutulmaktadır. Dolayısıyla Türkiye’de faaliyette bulunan katılım bankalarının gerçek manada İslami bankacılık veya faizsiz bankacılık olarak değerlendirmesinin mümkün olmadığına yönelik görüş de bir temele dayandırılmaktadır.

#### **1.1.4. Katılım bankalarının amaçları**

Çeşitli sebeplerle faiz konusunda hassasiyeti olan kişi ve kurumlara bankacılık hizmeti verilmesi ve finansal faaliyetlerinde aracılık edilmesi amacıyla kurulmuş olan faizsiz bankalarının temel amaçları şöyle sıralanabilir:

- Çeşitli nedenlerle ekonomiye dâhil olmayan finansal varlıkların atıl halden aktif hale getirilmesi ile faizsiz finansman çerçevesinde ekonomiye kazandırılarak değer yaratılması temel amaçtır (Özulucan ve Deran, 2009, s. 88). İslam düşüncesinin ağırlıklı olduğu ya da dini bakımdan faizi benimsemeyen kişi ve kurumlar tasarruflarını geleneksel finansal sistem içinde

yer alan bankalara aktarmamaktadır. Bu da tasarrufların finansal sisteme dâhil edilmemesine neden olmaktadır. Varlıkların finansal sisteme dâhil edilmesi ekonomide canlanmaya ve harekete katkı sağlamaktadır. Bu bankalar aracılığıyla atıl yatırımların değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

– Faiz olmayan ve risk paylaşımının söz konusu olduğu, İslami kurallara uygun ticaret türlerinin hâkim olduğu bir piyasa meydana getirilmesi de temel amaçlardan biridir (Çobankaya, 2014, s. 13). Katılım bankaları aktif oldukları ülkenin mevzuat ve kanunlarına aykırı olmamak şartıyla modern bankacılık çerçevesi içinde bankacılık hizmetlerinin hepsini verebilmeyi amaçlamaktadır.

– Ticarete temel amaç kâr elde etmektir. Katılım bankacılığı için de kâr sağlanması temel amaçlardan biridir (Çobankaya, 2014, s. 13). Ancak elde edilen kârın İslami temellere uygun olarak, iştirak yoluyla sağlanması önemlidir.

– Katılım bankacılığının amaçlarından biri de ihtiyaç sahibi girişimciler için kaynak sağlanması, böylelikle risk paylaşımı ile yatırımların geliştirilmesidir. İştirak ve ortaklık yoluyla finansman sağlanan projelerin her biri ekonomik boyutunun yanında sosyal bir işlev de kazanmaktadır. Bu sayede toplumsal ve ekonomik farklılıkların en aza indirilmesi amaçlanmaktadır.

– Bir başka amaç ise katılım bankacılığı ile İslami temellere dayalı hizmet veren bir bankacılık sisteminin yerleştirilmesi, geliştirilmesi, her kesim, her kişi ve kurum için hizmet veren modern bir yaklaşıma sahip bankacılığın topluma kazandırılmasıdır.

## **1.2. Katılım Bankacılığının Gelişimi**

### **1.2.1. Dünyada katılım bankacılığı**

Dünya ekonomisinde gittikçe büyüme gerçekleşmesi ve finansal faaliyetlerde bankacılığın gitgide önem kazanması, özellikle dini yönden faize uzak olan kişi ve kuruluşların bu alandaki eksikliklerinin giderilmesini ve bir alternatif oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Geçmiş dönemlerde faizsiz bankacılık örnekleri mevcuttur ancak kurumsal olarak katılım bankacılığı yirminci yüzyıl sonlarında ortaya çıkmıştır. İlk kez düşünsel yönden bu tür bir bankacılık fikri ekonomist Muhammed Uzair tarafından ortaya atılmıştır (Başaran, 2003, s. 4). Kurumsal açıdan ilk faizsiz banka Mısır'da *Mit Ghambir Savings Bank* ismiyle 1963'te kurulmuştur. Söz konusu dönemde Mısır'ın lideri olan Cemal Abdül Nasır bütün bankaları devletleştirme politikasına bir alternatif denemiş ve böylelikle ilk katılım bankası örneği ortaya çıkmıştır (Sümer ve Onan, 2015, s. 298).

Kurulan ilk faizsiz banka ile Mısır köylülerinin ticari ve tarımsal ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmıştır. Daha fazla risk sermayesi içeren ve para vakfı konumuna sahip olan ilk örnek ise kendine özgü bir model çerçevesinde faaliyet göstermiş olup bu bankada ticari ortaklık, kiralama, sigorta, takas vb. birçok finansman yöntemleri bir arada sunulmuştur (Sümer ve

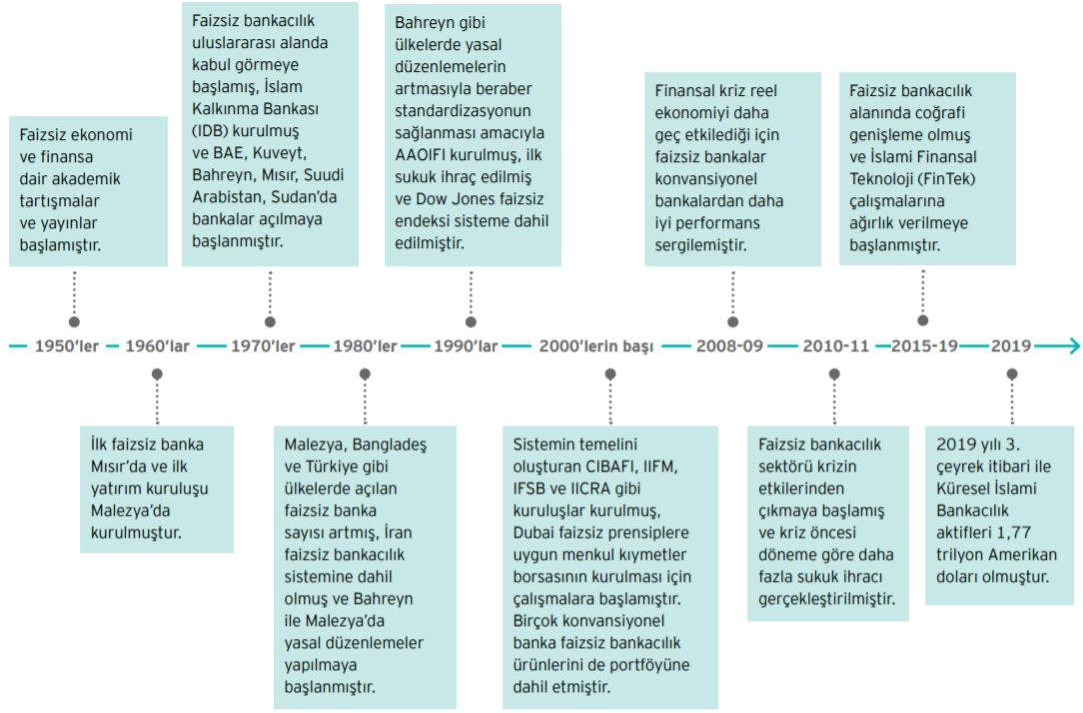
Onan, 2015: 298). Modern anlamda olmasa da ilk katılım bankası olarak kabul edilen *Mit Ghambr Savings Bank* çeşitli siyasi sebeplerle 1971’de kapatılmıştır (Yüce, 2003).

Modern anlamda ilk katılım bankası örneği, Kahire’de 1972’de açılan *Nasser Social Bank* olmuştur. Bu banka kurulurken ekonomik yönden zayıf olan kişilerin sosyal gereksinimlerinin karşılanması için faizsiz finansman sağlanması amaçlanmıştır. *Nasser Social Bank* bu amaç doğrultusunda kredi kanunları dışında tutulmuş, sosyal amaçlı faaliyetlere ağırlık vermiştir (Türkmenoğlu, 2007, s. 12).

*Nasser Social Bank*’ın kurulmasından sonra katılım bankacılığı hızla gelişmeye başlamış, dünya finans sistemi içinde yaygınlık kazanmıştır. 1975 yılında toplamda 43 Müslüman ülkenin desteği ile *İslam Kalkınma Bankası* kurulmuş, bu banka ile faizsiz bankacılığın gelişimi güçlenmiştir. Gün geçtikçe faizsiz bankaların sayısı artmış ve bu bankaların bir çatı altında toplanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede Cenevre’de *Uluslararası Bankalar Birliği* kurulmuştur. Faizsiz bankaların dünya finans sisteminde gittikçe yer edinmeye başlaması sonucunda Batı’da da bu yönde bir eğilim meydana gelmiş, ilk olarak 1997’de *Citibank New York Merkez Bankası*’na başvuruda bulunarak faizsiz işlemler için izin istemiştir. Bu girişimden sonra farklı uluslararası bankalar da faizsiz bankacılık faaliyetlerinde bulunmaya başlamıştır (Türkmenoğlu, 2007, s. 12).

*İslam Kalkınma Bankası*’ndan sonra *Dubai İslam Bankası* kurulmuş, 1980’lerden sonra hızla faizsiz bankalar yaygınlaşmaya başlamıştır. Özellikle bu süreçte Orta Doğu ve Körfez ülkelerinde petrole dayanan ticaretin gelişmesiyle beraber ortaya çıkan finansal gelişme ile katılım bankacılığı ilerlemiş, bu bağlamda İslami usullere uygun ürün ve hizmet çeşitliliği de hızlı bir gelişme göstermiştir (Deloitte, 2014, s. 1).

Aşağıdaki şekilde faizsiz sistemin ve katılım bankacılığının modern anlamda gelişimine yer verilmektedir:



**Şekil 1.1.** Tarihsel süreçte katılım bankacılığı ve faizsiz finansal sistemin gelişimi (TKBB, 2021, s. 12).

Her geçen gün biraz daha büyüyen ve dünya finansal sistemi içinde gittikçe aktifleşen yapısı ile katılım bankacılığı, günümüzde birçok ülkede hizmet vermektedir. Özellikle bu sistemin uygulandığı ülkeler arasında Katar, Bahreyn, Endonezya, BAE, Kuveyt, Türkiye, Pakistan, Suudi Arabistan, Malezya yer almaktadır (Dünya Katılım Bankacılığı Rekabet Raporu, 2016). Faizsiz bankacılığın dünya genelinde gelişmesi ile birlikte özellikle Körfez sermayesini ülkeye çekmek isteyen Türkiye'de de faizsiz bankacılığa ilişkin adımlar atılmış ve ilk kez 1985'te *Özel Finans Kurumu* adıyla *Kuveyt Türk* ve *Albaraka Türk* katılım bankaları kurulmuştur (Deloitte, 2014, s. 1).

Uluslararası alanda mevcut olan muhasebe standartlarının İslami esaslar için uygun olmaması, bazı işlemlerle ilgili standart yayımlanmamış olması İslami finans kuruluşlarının muhasebe işlemlerinde gerçekleştirilen uygulamalarda sorunlar yaşanması zerine bazı ülkeler kendi bünyelerinde kuruluşlar açmış ve İslam şeriatı ile uyumlu standartlar yayımlamışlardır. Fakat daha sonraki dönemde bu standartlara küreselleşmenin de etkisi ile küresel bir etkinlik alanı oluşturulması gerekmiştir. Bu çerçevede, İslami finans kuruluşları için gerekene şer'i hükümleri, denetim, muhasebe, etik değerler ve kurumsal yönetim ile ilgili olarak İslami kurallara uygun standartlar yayımlanması için 1991'de Bahreyn'de AAOIFI (*Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions*) adıyla bir kurum oluşturulmuştur. Kurum Türkçe "Finansal Kuruluşlar için Muhasebe ve Denetim Organizasyonu" olarak adlandırılmıştır. 1993'te ilk bildirisini yayımlayan AAOIFI, bugüne dek elli altı şer'i standart, yedi yönetim standardı, beş denetim standardı, yirmi altı muhasebe standardı, iki etik standardı olmak üzere toplamda doksan dört standart yayımlamıştır. Söz konusu standartlar

45 ayrı ülkede, içlerinde merkez bankalarının da yer aldığı finans kurumları ile denetim firmalarında kullanılmaktadır. Bu ülkelerin bazıları bu standartların uygulanmasını zorunlu hale getirirken bazıları rehber olarak ya da isteğe bağlı olarak kullanmaktadır (Ağkan, 2018, s. 240).

AAOIFI özerk nitelikte, kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olup 27 Mart 1991 tarihinde Bahreyn'de faaliyet göstermeye başlamıştır. AAOIFI'nin temel amacı kullanıcıları için güvenilir, karşılaştırılabilir ve şeffaf muhasebe bilgileri sağlanması, aynı zamanda İslam hukuku prensiplerine uygun denetim, muhasebe, etik ve yönetim standartlarının geliştirilmesi amacıyla kurulmuştur. Bu amaçlara ek olarak AAOIFI İslam hukuku kurallarına uyumlu biçimde faaliyet gösterme amacıyla olan İslami finans kuruluşları için yönetim, denetim, meslek ahlakı konularında fikir üretmek; bu fikirlerin uygulanmasında seminer, eğitim, araştırma, rapor gibi kanalların kullanımını sağlamak; benimsenen muhasebe politikalarının her kuruluşta aynı olacak şekilde muhasebe, yönetim, denetim, etik standartlarının hazırlanıp yayımlanmasıyla uyumluluk oluşturmayı da amaçlamaktadır. Faaliyetlerini finanse ederken genel olarak yardımlaşma, bağış, hibe, vasiyet gibi kaynaklar kullanmaktadır. İslami finans kurumları tarafından İslami muhasebe standartlarının uygulanmasından önce AAOIFI muhasebe standartlarının İslami bankalar için uygun olup olmadığını belirlenmesi ve bu standartlara uyulmasının yatırımcılar ve halk arasında paralarını yatırmak için güven oluşturması gerekmektedir (Ersoy ve Süner, 2019, s. 232).

AAOIFI Standartları içinde yer alan Şariat standartları AAOIFI Şariat Komitesi tarafından hazırlanmış olup İslami finans kuruluşlarının kullandığı yöntemlerin, fon toplama ve fon kullandırma araçlarının ve verilen diğer ürün ve hizmetlerin İslam hukukuna uygunluk şartlarının belirtilmesi ve kullanımında İslam hukukuna aykırılık teşkil etmemesi için dikkat edilmesi gereken hususları belirtmek amacıyla yayınlanan standartlardır. Bu standartlar Bahreyn, Pakistan, Umman, Suriye ve Sudan'da zorunlu iken Dubai Uluslararası Finans Merkezi, Kuveyt, Birleşik Krallık, Fransa, Suudi Arabistan, Lübnan, Kuzey Amerika, Güney Afrika, Katar Finans Merkezi, Afrika, Birleşik Arap Emirlikleri, Ürdün, Brunei ve Katar'da gönüllülük esasına göre uygulanmaktadır (Ağkan, 2018, s. 241).

İslami finans kurumlarında verilen hizmetler, yapı, misyon ve vizyon sebebiyle konvansiyonel bankalardan farklı bir muhasebe ve raporlara stili gerekli olmaktadır. AAOIFI'nin temel amacı da İslami finans kurumları için denetim ve muhasebe standartlarının yayımlanmasıdır. Bu çerçevede iki mali tablo yirmi sekiz muhasebe standardı yayımlanmıştır. Muhasebe standartları belirli İslami finans ürünleri ve uygulamaları için muhasebe işlemlerinin bir standarda bağlanması, İslami finansal kuruluşlara ait mali tabloların sunumunda kılavuz olarak kurallar yayımlanması için gereklidir. Bahreyn, Katar Finans Merkezi, Katar, Umman, Sudan ve Suriye'de zorunlu olarak İslami finans kurumları tarafından uygulanmaktadır. İslam Kalkınma Bankası tarafından uygulanmaktadır. Malezya ve Pakistan'ın Ulusal Muhasebe Standartlarının temelini oluşturmaktadır. Dubai Uluslararası Finans Merkezi, Brunei, Mısır,

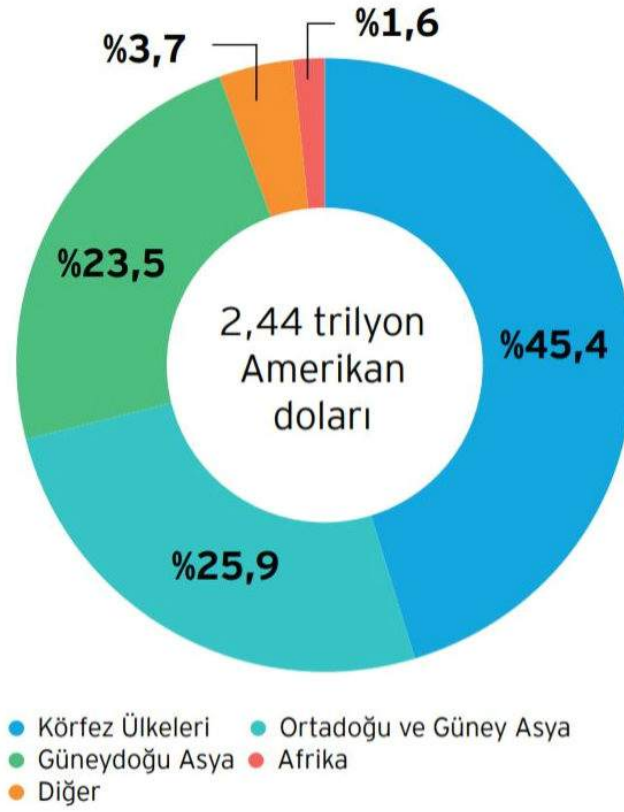
Kuveyt, Birleşik Krallık, Fransa, Malezya, Suudi Arabistan, Lübnan, Birleşik Arap Emirlikleri, Güney Afrika, Afrika ve Orta Asya'da faaliyet gösteren İslami Finans Kuruluşları tarafından gönüllü olarak uygulanmaktadır (Ağkan, 2018, s. 241).

AAOIFI tarafından yayımlanan denetim, yönetim ve etik standartları daha ziyade tavsiyeler olarak ifade edilebilir. Bu standartlar İslami finans kuruluşları tarafından gönüllü olarak uygulanmaktadır. Muhasebe kayıtları ile mali tabloların hazırlanmasında esas alınan vergilendirme ve dış bilgi kullanıcılarının düşürülmesi, şer'i, denetim ve muhasebe standartlarının uygulanmasını engellemiştir. Ancak etik standartlar ile yönetim standartlarının bunlar açısından bir engel yaratmaması, rehber standartlar olarak kullanılabilmelerinin önünü açmıştır. Ülkemizde AAOIFI standartlarının uygulanması için yeterli düzeyde bir yasal altyapı bulunmamasına rağmen bu standartlar rehber olarak kullanılmaktadır. TKBB tarafından Şeriat standartları, KGK (Kamu Gözetim Kurumu) tarafından ise Muhasebe, Denetim, Yönetişim ve Etik standartların Türkçeye çevirisi yapılmaktadır. AAOIFI standartlarının Türkiye katılım bankalarının uygulayıp uygulamadıkları konusunda katılım bankaları yetkilileri ile yaptığımız birebir görüşmeler sonucunda katılım bankalarının bir kısmı AAOIFI standartlarını ana ortaklığın uygulamaları gereği iç raporlama şeklinde uyguluyorken, bir kısmı ise rehber standartlar şeklinde uyguladıklarını belirtmişlerdir (Ağkan, 2018, s. 242).

Günümüzde Müslüman nüfusun yoğun olduğu ülkeler başta olmak üzere 60'tan fazla ülkede, faizsiz katılım bankası faaliyet göstermektedir. Suudi Arabistan, İran, Birleşik Arap Emirlikleri, Bahreyn, Türkiye, Kuveyt gibi ülkelerde katılım bankacılığı çok daha aktif ve ön plandadır.

Katılım bankacılığı Müslüman nüfusun yoğun olduğu ülkelerde çok daha aktif ve ön planda olsa da, Avrupa ülkelerinde ve Amerika başta olmak üzere Rusya, Çin, Singapur ile bazı Güney Amerika ülkeleri ve Hindistan'da da önemli ölçüde ilgi görmekte ve uygulanmaktadır (TKBB, 2015, s. 13).

2019 yılı verilerine göre, faizsiz finansal sistemin dünya ölçeğindeki ekonomik boyutu ve sektörel dağılımı, aşağıda verilmiştir:



**Şekil 1.2.** Küresel faizsiz finans sektörü bölge dağılımı, 2019 (TKBB, 2021, s. 13).

Faizsiz bankacılık sektörünün aktif büyüklüğü 2013 yılı sonu itibarıyla 1,2 trilyon ABD Dolarına ulaştığı dikkate alındığında (TKBB, 2015, s. 13), sektörün büyüklüğünün hiç de azımsanamayacak boyutlarda olduğu söylenebilir.

Küresel açıdan İslami bankacılığın aktif olduğu bölgeler incelendiğinde, bunların daha çok Güney Asya bölgeleri ve Orta Doğu olduğu görülmektedir. Özellikle finansal sistemin yalnız İslami kural ve esaslar çerçevesinde düzenlendiği Sudan ve İran başta olmak üzere Körfez ülkeleri, Malezya gibi ülkeler İslami finansın ana pazarı olan ülkelerdir (Deloitte, 2014, s. 2).

### 1.2.2. Türkiye’de katılım bankacılığı

Türkiye’de 1980’ler itibarıyla serbest piyasa ekonomisine geçilmiş, uygulanan liberalleşme politikaları çerçevesinde finansal alanda da önemli gelişmeler yaşanmıştır. 16.12.1983 tarihli 83/7506 sayılı kararname ile Türkiye’de faizsiz bankacılığın ilk örnekleri olan “özel finans” kurumlarının temeli atılmıştır (Türkmenoğlu, 2007, s. 28).

1984 yılında Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı ve Merkez Bankası tarafından yapılan kanuni düzenlemelerle ülkemizde İslami temelli bankacılığın önü açılmış, özel finans kurumlarına yönelik çalışma prensipleri ortaya konmuştur (Sümer ve Onan, 2015, s. 299). 1985 yılında

*Albaraka Türk* ve *Faisal Finans* kurumları özel finans kurumu statüsü ile kurulmuş ve faizsiz bankacılığın ülkemizdeki ilk örnekleri olmuşlardır. Bu kurumlar aynı zamanda katılım bankacılığı uygulamalarının da başlangıcıdır. 1989 yılında *Kuveyt Türk* 1991'de *Anadolu Finans* 1995 yılında *İhlas Finans*, 1996 yılında *Asya Finans* kurulmuştur (Başaran, 2003, s. 6).

Türkiye'de özel finansal kurumlarının açılması ile ilgili kanuni düzenlemelerin temelinde; dini açıdan hassasiyete sahip olan ve tasarruflarını ekonominin dışında tutan vatandaşların bu tasarruflarının ekonomiye kazandırılması, üretken bir hale getirilmesi ve böylece ülke ekonomisine katkı sağlaması düşüncesi yer almaktadır. 1985 ile 1996 yılları arası dönemde altı tane olan özel finans kurumları 1999 yılına kadar kanun hükmünde kararnemelerle yönetilmiş, bu kurumların bir kanunu olmamıştır. Bu alandaki ilk yasal düzenleme 18 Haziran 1999 tarihinde yürürlüğe alınan 4389 Sayılı Bankalar Kanunu ile olmuştur. Bu kanunla birlikte mevduat bankalarına yönelik denetim, yönetim, tasfiye, işleyiş ve kuruluş gibi hükümler ile ayrıca özel finans kurumları da banka statüsü kazanmıştır. Söz konusu kanunun 20. maddesine eklenen 6. fıkra ile Bankalar Kanunu'na tabi hale gelen özel finans kurumlarına kuruluş amaçları dışında mevduat toplama yasağı getirilmiştir. Ancak mevduat bankalarının sahip olduğu emtia alım satım yasağından özel finans kurumları muaf bırakılmıştır (Bankalar Kanunu, 1999).

2 Temmuz 2005 tarihinde 5387 Sayılı Bankacılık Kanunu'nun kabul edilmesinden sonra özel finans kurumları da banka statüsü kazanmıştır. Fiilen 4389 Sayılı Kanun ile banka statüsü kazanan, mevduat bankaları gibi bütün işlemleri yapabilen, müşterileri için hizmet veren özel finans kurumları 1 Kasım 2005 tarihinde 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'nun Resmi Gazete'de yayımlanmasından hemen sonra yasal olarak da banka statüsü kazanmış, Türk bankacılık sektöründe bu kurumlar "Katılım Bankaları" olarak ifade edilmeye başlanmıştır (BK, 2005, M. 2-3).

2001 ekonomik kriziyle birlikte bankacılık sektörü çok ciddi bir zarara uğramıştır. Bu krizde *İhlas Finans Kurumu* ciddi bir sıkıntıya girmiş ve kurumun faaliyetleri durdurulmuştur (Başaran, 2003, s. 6). 1998'de *Faisal Finans* hisselerini yerli yatırımcılar satın almış ve 2001'de ortaklık yapısı değiştirilerek *Family Finans* olarak yeniden faaliyete geçmiştir. 2005'te *Family Finans*, *Anadolu Finans* ile birleşmiş ve bu birleşim *Türkiye Finans Katılım Bankası* olarak adlandırılmıştır (Türkiye Finans, 2016). Türk bankacılık sektörü içinde katılım bankalarının performansları dikkate alındığında, bu bankaların ekonomik krizler karşısında daha dayanıklı kaldığı görülmektedir. 2008 yılında meydana gelen ve bütün dünyayı finansal açıdan etkileyen krizde, geleneksel bankaların büyüme ve kârlılık alanındaki olumsuz performanslarına rağmen katılım bankalarının daha çok risk paylaşımına yönelik ortaklık üzerinden hareket etmesi sebebiyle, krizden çok daha az etkilendikleri ve özellikle bu dönemden itibaren daha olumlu bir imaj elde ettikleri görülmektedir (TKBB, 2015 a, s. 18). Aşağıdaki tabloda, katılım bankalarının 2013-2016 dönemi başlıca temel göstergelerine detaylı olarak yer verilmektedir:

**Tablo 1.1.** Türkiye’deki katılım bankalarının temel göstergeleri

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	<b>MİLYON TL</b>			
<b>Toplanan Fonlar TL</b>	36.984	39.239	40.740	48.313
<b>Toplanan Fonlar YP</b>	26.226	27.548	33.622	33.192
<b>TOPLAM</b>	<b>63.210</b>	<b>66.788</b>	<b>74.362</b>	<b>81.505</b>
<b>Kullandırılan Fonlar</b>	67.416	69.965	79.191	84.880
<b>Toplam Aktifler</b>	96.022	104.073	120.252	132.874
<b>Öz Kaynaklar</b>	8.833	9.265	10.642	11.494
<b>Net Kâr</b>	1.052	80	405	1.106
	<b>ADET/KİŞİ</b>			
<b>Toplam Şube Sayısı</b>	962	986	877	942
<b>Toplam Personel Sayısı</b>	16.712	16.207	13.594	14.337

**Kaynak:** TKBB, 2017.

Katılım bankalarına ait temel göstergelerin bulunduğu verilere bakıldığında 2013 ve 2014 döneminde bankaların net kârlılık dışındaki tüm kalemlerde pozitif yönde değiştikleri ve büyüdükleri görülmektedir. Fakat 2014 yılının daha başlangıcında BDDK tarafından para politikalarının sıkılaştırılmasına yönelik önlemlere bağlı olarak bütün bankacılık sektöründe zorunlu karşılıklar artırılmış, kredi vadeleri kısaltılmış, risk ağırlıkları yükseltilmiş ve kredi kartı limitleri sınırlandırılmıştır (TKBB, 2015, s. 47).

2015 yılındaki verilere bakıldığında, bütün kalemlerde pozitif yönde değişim gerçekleştiği görülmektedir. 2016 verilerine bakıldığında katılım bankalarına ait seçilen bilanço kalemlerinde büyüme görülmekte, özellikle kârlılık açısından önemli bir büyüme oranı görülmektedir. 2016 yılında katılım bankaları yurt içinde toplamda 942 şubeye sahip olup mevduat bankaları 10.840 yurt içi şube sahipken; katılım bankaları yüzde 8,6’lık bir paya sahiptir ve ulaşılabilirlik açısından geleneksel bankalara kıyasla dezavantajlı konumdadır denebilir.

2020 yılında genel olarak dalgalı koşullara sahip olan ekonomik şartlarda Türkiye’de faaliyette bulunan 6 katılım bankası ekonomik istikrarın sağlanmasına, reel ekonominin sürdürülmesine ve büyümeye katkı sağlamıştır. 2020 yılında katılım bankalarının toplam şube sayısında yüzde 5’lik bir artış görülmektedir.

27,6 milyar TL toplam öz varlıklar 2020 yılında katılım bankalarının toplam öz kaynakları yüzde 26,8 büyümüştür. 437,1 milyar TL toplam aktifler 2020 yılında katılım bankalarının

toplam aktifleri yüzde 53,7 büyümüştür. 240,1 milyar TL kullanılan fonlar katılım bankalarının kullandığı fon miktarı 2020 yılında yüzde 60,7 büyümüştür. 16.849 personel sayısı katılım bankalarının toplam istihdamı 2020 yılında yüzde 6,4 artmıştır. 322,0 milyar TL toplanan fonlar müşterilerin katılım bankalarına emanet ettiği varlıklar 2020 yılında yüzde 49,1 oranında artmıştır (TKBB, 2020).

Elbette katılım bankalarının varlık ağırlıklı işlemlerde bulunması, risk ve teminat arası dengeyi olumlu yönde etkileyen ve dolayısıyla riski minimize eden bir durumdur. Bu sebeple kriz dönemlerinde katılım bankalarında kâr oranı düşük olsa da geleneksel bankalara göre daha düşük riskle çalışmaları sebebiyle krizlerden daha az etkilenmektedirler. Türkiye’de 2008 yılından itibaren hızlı bir büyüme trendi yakalayan katılım bankalarında, TKBB raporuna göre (2014) toplanan fon miktarı 66,8 milyar TL’ye, reel piyasalara kullanılan fon miktarı ise 70 milyar TL’ye ulaşmıştır. Katılım bankalarının toplam aktifleri 104,1 milyar TL iken, bankaların öz varlık toplamaları 9,3 milyar TL’ye ulaşmıştır (TKBB, 2015 b).

**Tablo 1.2.** Katılım bankalarının başlıca göstergeleri (Milyon TL)

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Değişim %</b>
<b>Toplanan Fonlar</b>	215.983	322.017	49,1
<b>Toplanan Fonlar TL</b>	91.145	102.620	12,6
<b>Toplanan Fonlar YP</b>	106.533	149.513	40,3
<b>Kıymetli Madenler YP</b>	18.305	69.884	281,8
<b>Kullanılan Fonlar</b>	149.475	240.133	60,7
<b>Toplam Aktifler</b>	284.450	437.092	53,7
<b>Özkaynaklar</b>	21.762	27.603	26,8
<b>Net Kâr</b>	2.438	3.716	52,4

**Kaynak:** TKBB, 2020.

Türkiye’de faaliyet gösteren 6 katılım bankasının konsolide olmayan toplam aktif büyüklüğü 2020 yılında bir önceki yıla göre yüzde 53,7 artışla 437,1 milyar TL’ye ulaşmıştır. Katılım bankalarının net dönem kârı, 2019’da elde edilen 2,4 milyar TL’den yüzde 52,4 oranında artarak 2020 yılında 3,7 milyar TL’ye çıkmıştır. Öz kaynak toplamı ise yüzde 26,8’lik artışla 27,6 milyar TL’ye yükselmiştir. Katılım bankaları arasında 2020 yılında en yüksek net kârı 1.400,3 milyon TL ile *Kuveyt Türk* elde etmiştir. Net kârda *Kuveyt Türk*’ü 675,7 milyon TL ile *Türkiye Finans Katılım Bankası*, 666,9 milyon TL ile *Vakıf Katılım*, 638,6 milyon TL ile *Ziraat Katılım*, 254,7 milyon TL ile *Albaraka Türk* ve 80,6 milyon ile *Emlak Katılım* izlemiştir (TKBB, 2020).

2020 yılı performans sonuçlarına göre pandemi süreci katılım bankacılığına olumsuz şekilde yansımamıştır. Yılsonu itibarıyla yüzde 50'den fazla büyüme sağlanmış olan sektörün bu büyümesinde özellikle dijital teknolojilerin, hayata geçirilen ürün ve hizmetlerin rolü oldukça fazladır. Bu sektörün temsilcisi olan bankalar tarafından geliştirilen ürünler, hizmetler, yürütülen projeler banka müşterilerinin şubeye gitmeden işlemlerini yürütmeleri olanak tanımış ve bu da daha fazla kişinin katılım bankacılığını tercih etmesini sağlamıştır (TKBB, 2020).

### **1.3. Türkiye'de Katılım Bankacılığı ve Ekonomik Sisteme Etkileri**

Türk bankacılık sektörüne 1985'te özel finans kurumları olarak eklenen katılım bankaları geçtiğimiz otuz yıllık süreçte gittikçe artan bir performans ile sektör içinde önemli bir yer edinmiş, yıllar geçtikçe sektör içindeki payını artırmıştır.

2015'te sektörde 50 bankanın faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Bunlardan 5 tanesi katılım bankası olup banka sayısı itibarıyla yüzde 10'luk bir paya sahiptir. Ancak katılım bankalarının toplanan fon ve kullanılan fon oranları açısından sektörde bulunan geleneksel bankaların çok gerisinde kaldığı görülmüştür. Banka sayısı açısından değerlendirildiğinde geleneksel bankalar banka başına ortalama 36.739 milyon TL mevduat hacmine sahip iken, katılım bankaları tarafından toplanan fon hacmi banka başına 14.872 milyon TL'dir. Kullanılan fon ve krediler açısından incelendiğinde ise geleneksel bankaların 42.888 milyon lira kredi hacmine sahip olduğu, katılım bankalarının banka başına fon kullanım hacminin 15.875 milyon lira olduğu görülmüştür (Albaraka Türk, 2016). Bu çerçevede bankacılık sektöründe hem kredi hem de mevduat açısından geleneksel bankalarının sektöre hâkim olduğu, katılım bankalarının ise geride kaldığı ifade edilebilir.

Geleneksel bankaların rekabet edilebilmesi, bu yoğun rekabet ortamında fon kullanılması ve fon toplaması oldukça riskli ve zordur. Dolayısıyla katılım bankaları tarafından hem fon toplarken müşterilere sunulan kâr payı oranları hem de fon kullanırken talep ettikleri kâr payı oranlarında mevduat bankalarından etkilendikleri ve sektöre yakın oranlarda faaliyet gösterdikleri ya da buna mecbur kaldıkları ifade edilebilir. Başka bir deyişle katılım bankaları sektörde bulunan diğer rakipleri ile rekabet edebilmek için piyasa koşullarına uymak zorunda kalmaktadır. Katılım bankaları da bu çerçevede yasalara uygun biçimde hareket etmekte bunu da ekonomide bir zorunluluk olarak ifade edilmektedir (Albaraka Türk, 2016).

Katılım bankalarının geleneksel bankaların mevduat faiz oranlarına yakın şekilde kâr payı dağıtmalarına yönelik farklı iddalar ve görüşler bulunmaktadır. 2006 ve 2010 yılları arasında Malezya'da yapılan geleneksel bankalar ve katılım bankaları arasındaki risk ve karlılık oranı karşılaştırılmasına yönelik araştırma bulguları dikkat çekmektedir. Buna göre katılım bankaları geleneksel bankalara kıyasla daha yüksek kârlılıkta ve daha düşük riskli faaliyet göstermektedir (Kyeong vd., 2012, s. 53). Araştırma sonucunda elde edilen bulgular katılım

bankalarının kâr payı dağıtırken reel piyasa faiz oranlarını dikkate alarak, bu doğrultuda hareket ettiklerini göstermektedir. Dolayısıyla dünya genelinde katılım bankalarının daha yüksek kâra sahip olmasına rağmen müşterilerine piyasa faiz oranlarının üstünde kâr payı dağıtmayı tercih etmedikleri de ifade edilebilir.

Bankalarını kârlılık durumunu etkileyen hem içsel hem de dışsal pek çok faktör bulunmaktadır, ancak genel olarak öz kaynak kârlılığı üzerinde makro ekonomik faktörler azaltıcı bir etkiye sahiptir (Karakuş ve Küçük, 2016, s. 130).

Bankaların sahip olduğu öz kaynak büyüklüğü, bankaların büyüklüklerine yönelik önemli verilerden bir tanesidir. Bir başka deyişle güçlü bir öz kaynağa sahip olan bankalar, piyasalarda daha fazla güven kazanmakta ve bu çerçevede finansal sistem içinde daha etkin bir duruma gelmektedir. Bu çerçevede katılım bankalarının sahip olduğu öz kaynak gelişimlerinin sektördeki öz kaynak gelişimi ile kıyaslanması katılım bankacılığının Türk bankacılık sektöründeki yerinin tespit edilmesi açısından oldukça önemlidir.

2010-2016 döneminde bankacılık sektörünün öz kaynakları yüzde 108,85'lik bir büyüme gösterirken, aynı dönemde katılım bankalarının öz kaynakları yüzde 110,62 oranında büyümüştür.

Bu çerçevede katılım bankalarının gösterdiği öz kaynak gelişiminin bankacılık sektöründeki öz kaynak gelişiminden nispeten fazla olduğu söylenebilir. Ancak katılım bankalarının sahip olduğu öz kaynak büyüklüğü, bankacılık sektörünün öz kaynak büyüklüğü içinde yüzde 4'lük bir paya sahiptir. Başka bir ifade ile katılım bankalarındaki öz kaynak değişimi bankacılık sektöründeki öz kaynak değişimine paralel şekilde gerçekleştiği için katılım bankalarındaki kaynak büyüklüğü açısından sektör içindeki payları artmamaktadır.

Katılım bankalarının öz kaynak büyüklüğü yönünden bankacılık sektöründeki yeri ele alındığında bu bankaların öz kaynaklarını arttırmalarına rağmen sektör içindeki paylarının değişmediği söylenebilir. Bunun sebebi Türk bankacılık sektörü içinde yer alan geleneksel bankaların hem işlem hacmi açısından hem de aktif büyüklükleri açısından sektörün yüzde 95'ine sahip olmasıdır. Türk bankacılık sektörünün öz kaynak yeterlilik oranı (Sermaye Yeterlilik Rasyosu) Aralık 2015 verilerine göre yüzde 15,6 düzeyindedir. Katılım bankalarındaki öz kaynak yeterlilik düzeyi ise yüzde 14,9 ile sektöre ait ortalamanın altında kalmıştır. Uluslararası standartlar çerçevesinde öz kaynak yeterlik oranı minimum yüzde 12 olmalıdır (Karakuş ve Küçük, 2016 s. 130). Bu çerçevede katılım bankalarının ve Türk bankacılık sektörünün güçlü öz kaynak yapılarına sahip olduğu ifade edilebilir.

## 2. BÖLÜM

### MÜŞTERİ, MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE MÜŞTERİ ŞİKÂYETİ

#### 2.1. Müşteri Kavramı

##### 2.1.1. Müşteri kavramı tanımı

Müşteri kavramı ile ilgili bugüne dek pek çok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalar arasında kavramı kapsamlı bir biçimde tanımlayan Acuner'e göre (2003, s. 27) müşteri, işletme tarafından sunulan ürün ya da hizmeti son kullanan kişidir. Aynı zamanda müşteri, çeşitli taleplere sahip kişi olup işletmenin görevi de bu taleplerin en iyi biçimde karşılanmasıdır. Duyguları olan ve kendisine karşı saygı gösterilmesini hak eden kişi konumundaki müşteri, iş süreçlerinde araç değil temel amaçtır. Hizmet vererek işletme müşteriye değil, müşteri böyle bir fırsat sunduğu için işletmeye katkı sağlamaktadır.

Müşteri, bir işletme için pazardaki reklamcı ve pazarlamacıdır. Çünkü kullandığı üründen ve aldığı hizmetten memnun kalan bir müşteri, bunu başkalarıyla paylaşacaktır. Bu bakımdan aynı zamanda sunulan hizmet kalitesinin yükseltilmesi açısından da müşteriler bir itici güç olarak değerlendirilebilir. Müşteri, bir kurum ve kuruluş tarafından sunulan hizmet ve maldan direkt olarak veya dolaylı biçimde etkilenen kişileri ifade etmektedir (Tak, 2002, s. 144). Modern dönemin müşteri yapısı daha fazla özel hizmet ve ilgi beklemektedir. Düşünce ve duygularının anlaşılmasını ummaktadır. Kendisi ile birebir iletişim oluşturulmasını beklemektedir (Bayuk, 2005, s. 31).

1980'li yıllarda Toplam Kalite Yönetimi ve 1990'lı yıllarda Müşteri İlişkileri Yönetimi gelişimi ile müşteri önem kazanmış, üreticiye göre daha güçlü bir konum elde etmiştir (Bilge, 2004, s. 87). Günümüzde güç, işletmelerden fazla müşterilerdedir. İşletme yapıları artık ürün odaklı, fonksiyonları birbirinden kopuk şekilde (pazarlama, servis, satış, finans vb.) yürütülmekte olan yapılardan, müşterinin karşısında bütün olarak durabilecek bir yapıya doğru gelişim göstermek durumundadır. Bu değişimin tek seferlik değil sürekli bir değişim halinde müşteri taleplerine göre şekillenen yapıda olması, işletmelerin kendilerini sürekli olarak yenilemek ve değiştirmek durumunda olması günümüzün kaçınılmaz bir gerçeği halini almıştır (Alabay, 2010, s. 227).

Hizmet ve ürünlerdeki çeşitlilik, daha önceki dönemlerle kıyaslanamayacak ölçüde artış göstermiştir. Müşteriler, karşı karşıya kaldıkları ürün ve hizmet karmaşası içinde, bilişim teknolojilerinin olanaklarından yararlanarak daha kolay kıyaslama yapabilmekte ve daha seçici, daha bilinçli bir tüketim süreci deneyimleyebilmektedir. Ancak aynı zamanda müşteriler daha zor beğenen ve kolay tatmin olmayan bir yapı da kazanmaktadır (Bayuk, 2005, s. 30).

Günümüzde daha bilinçli ve daha seçici bir müşteri profilinin ortaya çıkması, ürün ve hizmetten duyulan bir memnuniyetsizlik halinde başka alternatiflere ulaşımın kolay olması gibi nedenler, işletmelerin müşteri kaybını önlemek için yeni arayışlara girmesine yol açmaktadır. Bu açıdan müşterilerin tanınması ve müşteri odaklı/müşteriye özel ürün geliştirilmesi, işletmelerin rekabet gücünü olumlu yönde etkilemekte ve hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlamaktadır (Serçeoğlu, 2013, s. 5255). Elbette bütün müşterileri aynı çerçevede değerlendirmek işletmelerin başarısına gölge düşürecektir. Bu açıdan müşterilerin bazı özelliklerine göre sınıflandırılması, müşteri profilinin tanınması ve müşteri taleplerinin daha az eforla gerçekleştirilebilmesi bakımından önem arz etmektedir.

### **2.1.2. Müşteri kavramıyla önem kazanan kavramlar**

Bireyselliğin ön plana çıkması ve ürünlerin çeşitlenmesi ile birlikte müşteriler, yalnızca kendilerine özel üretilen, kendileri için sunulan, kendileri için tasarlanan ürünler ve hizmetleri almak istemektedir (Alabay, 2010, s. 226). Dolayısıyla hedef müşteridir ve işletme, müşterinin varlığı ile vardır. İşletmelerin ayakta kalabilmesi müşterilere bağlıdır, bu nedenle işletmelerin müşterileri kazanması, onları süreçlerine dâhil etmesi, ortak olarak görmesi, onların talep ve gereksinimlerinin karşılanmasına çalışması, memnuniyet ve tatminlerinin sağlanması, sadakatlerinin kazanılması bir gerekliliktir (Bayuk, 2005, s. 31).

İşletmeler müşteri odaklı çalıştıklarında avantajlı müşterilere sahip olmak istemektedir ancak bu aşamada önemli olan asıl husus, kâr getiren ve sadık olan müşterinin de elde tutulabilmesidir (Soysal, 2015, s. 15). Müşteriler konusunda değer yaratma durumu, ürün süreçlerinin yoğunluğuna, uzunluğuna ve kapsamına bağlıdır. Bunların başarılı biçimde yürütülmesi sonucunda müşteri değeri elde edilebilmektedir.

İşletmeler için müşterilerin ön plana çıkması ile birlikte bazı kavramlar da önem kazanmaya başlamış ve bu alanda yer edinmiştir. Bu noktada söz konusu kavramların ele alınması, çalışmanın gidişatı açısından önem taşımaktadır.

#### **2.1.2.1. Müşteri Odaklılık**

Süreçleri başarılı olmayan işletmeler değerlendirildiğinde, bu işletmelerin zaman içinde müşteri odaklı olmaktan uzaklaştıkları görülmektedir. Dolayısıyla müşteri odaklı biçimde hareket edilmesi, doğru uygulamaların hayata geçirilmesi bakımından önemlidir. Müşteri talep ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında izlenen planlanan yolun netleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde temel amacın kâr sağlamak olduğu ve bunun da müşteri memnuniyeti ile yapılabileceği dikkate alındığında, müşteri talep ve ihtiyaçlarının bilinmesinin önemi de açığa çıkmaktadır.

Müşterilerin sahip olduğu talepler ve beklentiler; ekonomik ve sosyal çevredeki değişimler, teknolojik alandaki yeniliklerle birlikte doğal bir süreç içinde ortaya çıkmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesinde müşteri odaklı stratejiler belirlenmesi ve bunlara uygun hareket edilmesi büyük önem taşımaktadır. Müşteri odaklılık, bir işletmenin pazardaki ve müşterilerdeki gelişimleri tespit etmesi, bu doğrultuda faaliyet göstermesi olarak ifade edilebilir (Kağnıcıoğlu, 2002, s. 79, 80).

Yeni pazarlama anlayışı çerçevesinde, geleneksel pazarlamadan modern pazarlamaya doğru bir süreç başlamıştır ve bu durum sonucunda yeni yaklaşımlar zamana, şartlara ve duruma göre belirlenip uygulanmaya başlamıştır. İşletme ve diğer örgütsel yapılarda yeni yönetim anlayışında temel unsur, müşteri odaklı yaklaşımın gelişmesidir. Müşteri odaklı yaklaşım geçerli hale getirildiğinde, müşteri tatmini sağlanması ve kalite artışı hedefinin gerçekleşmesi mümkün hale gelebilmektedir (Torlak, 2001, s. 20).

Müşteri odaklılık işletmenin sadece satış hacmine değil kârlılığa ve müşteri memnuniyetine önem verilmesi olarak ifade edilebilir. Müşterinin tanınması, anlaşılması, ayrılması ve isteklerinin karşılanması bu çerçevede ele alınmaktadır.

Müşteri odaklılık Saxe ve Weitz (1982, s. 344) tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır:

- Tüketicilerin tatmin edici satın alma kararı vermesine yardımcı olunması,
- Tüketicilerin ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olunması,
- Tüketicilerin gereksinimlerine uygun ürün ve hizmetlerin sunulması,
- Tüketici menfaatine uygun biçimde satış yapılması,
- Yanıltıcı ve aldatıcı davranışlardan kaçınılması,
- Tüketici üzerinde bir baskı unsuru oluşmasından kaçınılması.

Müşteri odaklılık, müşterinin gözünde farklı bir yere sahip olma, marka sadakati ve marka bilinirliği sağlama gibi özelliklere sahiptir. Bu da genel itibarıyla karşılıklı ve uzun vadeli bir iletişim oluşturulması gereksinimini meydana getirmektedir (Uzunoğlu, 2007, s. 26).

Bir işletmede müşteri odaklılık, potansiyel müşteriler tarafından ihtiyaç duyulan isteklerin belirlenmesinin ve onların memnun edilmesinin sağlanmasıdır. Bu bağlamda pazarlamadaki asıl konu, bütün birimlerin merkeze müşteriye koymasındadır. İşletme bünyesinde gerçekleşen bütün faaliyetler, müşteri hizmeti ve memnuniyeti ile ilişkilidir. Müşteri odaklı yapılan planlamada, uygulanacak program ve politikalar müşteri talep ve beklentileri çerçevesinde şekillendirilmektedir (Soysal, 2015, s. 16). Müşteri odaklı yaklaşımda müşteriler için bireysel hizmetler ön plana çıkmaktadır. Bireysel müşteriler ile ilgili önemli bilgiler edinilmekte ve bu bilgiler müşterilere hizmet-ürün sunumunda kullanılmaktadır. Tam manasıyla müşteri odaklı hareket edilmesi mümkün olmasa da en azından bütün çalışanlar için sunulan mal ve hizmetlerin kalitesinin müşteriye yansıtılması için çaba harcanması, özellikle de günümüz dünyasında kaçınılmazdır.

Bir işletmede verimli, hatasız, hızlı bir iş süreci mevcut olabilir, fakat bu aynı zamanda müşterinin talebi anlamına gelmeyebilir. Müşteriler esasında işletmenin çalışma ya da yönetim biçimine değil ortaya çıkan kaliteye odaklanmaktadır. İşletmenin nasıl bir çalışma süreci yürüteceği değil, ne kadar müşteri odaklı bir bakış açısına sahip olduğu bu konuda çok daha önemlidir (Şemsioğlu, 2004, s. 55).

Bir işletmenin müşteri odaklı bir yapı kazanabilmesi için öncelikle müşteri kimliğinin tespiti gerekmektedir (Tak, 2002, s. 147). Müşteriler ile ilişkiler satıştan önce başlamaktadır ve başarılı bir süreç için müşteri odaklı yaklaşımla hareket edilmesi gerekmektedir. Satış sırasında müşteri odaklı olmayan satışlar, satın alma davranışında ertelemeye yol açabilmekte ya da satın alma davranışını tamamen yok edebilmektedir (Bilge, 2004, s. 92). Bu nedenle müşteriye yalnızca satış yapma stratejisi oluşturmak yerine, müşteri değerinin sağlanması için çaba gösterilmesi gerekmektedir (Uysal, 2004, s. 130). Bu çerçevede müşterinin ürün ve hizmete ulaşım kolaylığı, uzun vadeli ilişkiler ve satış sonrası hizmetler daha önemli bir hale gelmektedir.

Modern pazarlama faaliyetleri her sektör ve her işletme için ayrı kavramları ifade etmemektedir. Ancak değişmeyen bir kural mevcuttur. Buna göre müşterilerin talep ve beklentileri doğrultusunda üretim yapılmalı ve bu durumdan tüketiciler uygun kanallar vasıtasıyla haberdar edilmelidir (Durmaz, 2006, s. 257).

Günümüzde, özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmeler, pazarda yer edinmek için müşteri odaklı yaklaşımı hayata geçirmek durumundadır. Çünkü küreselleşmenin artması nedeniyle rekabet ağı büyümekte, gereksinimler ve beklentiler sürekli olarak artış göstermektedir.

#### 2.1.2.2. Müşteri Bağlılığı (Sadakati)

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olması ve süreklilik arz edebilmesi için müşteri sadakati/bağlılığı son derece önemlidir. Yeni müşteriler kazanmak, mevcut müşterilerin elde tutulmasından çok daha maliyetli bir süreçtir. Bu sebeple sadık müşteri kazanmanın, yeni müşteri edinmek kadar önemli olduğu ifade edilebilir.

Müşteri tatmini ile sadakati arasında doğrudan ve yakın bir ilişki söz konusudur. Bir müşterinin beklentilerinin düzeyi, müşteri tatmin düzeyini ifade etmektedir. Bu müşterinin hangi durumlarda yeniden aynı işletmeyi tercih edeceği ve bu sürece devam edeceği işletmeye bağlılığın bir göstergesidir. Bilinmelidir ki, işletmeye sürekli olarak gelen ve burada satın alma faaliyetlerinde bulunan müşteriler tatmin edilmiş müşterilerdir. Müşteri sadakat düzeyinin yükseltilebilmesi için müşterinin en üst seviyede memnun edilmesi gerekmektedir. Tam anlamıyla memnuniyet sağlayan müşterilerin, yalnızca tatmin sağlanan müşterilerden daha fazla bağlılık geliştirdikleri bilinmektedir (Özdağoğlu vd, 2008, s. 370).

Bir ürün veya hizmete bağlılık duymayan, yeniden alma gereksinimi hissetmeyen müşteriler ise sadık olmayan müşteriler olarak ifade edilmektedir. Hoşnutluk sağlanamayan müşterilerin önemli bir bölümü işletmeye geri dönmeyecektir, bu nedenle müşteri tatmini için işletmenin çaba göstermesi ve politikalarını gözden geçirip onları iyileştirmesi gerekmektedir. Bu konuda önemli olan bir durum da, bir müşterinin iyi ya da kötü, çevresindeki bir grubu etkileme potansiyeli olmasıdır. Sadakat kazanan müşteriler memnun oldukları ürün ve hizmetten beğeni ile söz ederek yeni müşterilerin de işletmeye katılımını sağlamaktadır (Özdağoğlu vd, 2008, s. 370).

Müşteri sadakatının oluşturulması, müşteri ve işletme arasında sıkı ve uzun vadeli bir bağ kurulması, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin temel gündemlerinden biridir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için müşteriye özel hizmet sunması yani ürün ya da hizmetini bireyselleştirmesi gerekmektedir. Müşteri pek çok alternatif arasından seçim yapabileceken aynı işletme tarafından üretilen hizmet ya da ürünü tercih ettiğinde, satın alma işlemleri düzenli bir hal aldığında bu durum müşteri sadakati olarak ifade edilmektedir. Fakat rekabetin gittikçe zorlaşması ve ürün/hizmetlerin çeşitlenmesi, işletmelerin ürünlerini aynı müşterilere satamamasına ve müşteri kaybına yol açabilmektedir. Bu gibi durumların yaşanmaması için müşteri ilişkileri önemli bir yere sahip olmaktadır. Bir müşteri, tercih ettiği işletmede kendisine gösterilen özel ilgiden memnun ve aldığı hizmetten tatmin sağlamış ise seçeneklerin çoğalması müşterinin işletmeden vazgeçmesi için yeterli olamamaktadır. Sadık müşteriler bir işletme için çok önemlidir, çünkü işletmenin sahip olduğu en kârlı ve en düşük maliyetli gruptur. Bu nedenle işletmeler satış yapmaktan ziyade, müşterilerinin sadakatini devam ettirebilmeye daha fazla önem verir hale gelmiştir.

Müşteri sadakatının sağlanmış olması şu avantajları da beraberinde getirmektedir (Çetiner, 2012):

- *Maliyet:* Sadık müşteriler, işletmeyle bütünleşir ve işletme ile nasıl iletişim kuracağını bilincindedir. Aynı zamanda işletme kaynaklarının kullanımında çok daha verimli hareket etmektedir. Tercihlerini doğrudan işletmeye yapmaktadır. Bu durum da işletmede maliyet avantajı oluşmasını sağlamaktadır.
- *Referans:* Markaya aşına hale gelen ve artık her şeyiyle markayı tanıyan müşteriler, beklentilerinin tam manasıyla karşılanması durumunda işletmeyi potansiyel müşterilere önermektedir. Sadık müşteriler tarafından potansiyel müşterilere tercih yapacakları zaman verilen tavsiyeler, işletmenin yeni müşteriler kazanmasını ve tanıtım maliyetinde tasarruf edebilmesini sağlamaktadır.
- *Satışlarda artış:* İşletmeler sadık müşterileri sayesinde kâr elde etmeyi sürdürebilmektedir. Müşterilerin talepleri ve beklentileri çerçevesinde gereksinimlerinin karşılanması gerekir. Bunların dikkate alınmaması halinde memnuniyetsizlik ortaya çıkabilmektedir. Bu da müşterinin tercihlerinin

değiştirmesine neden olabilmektedir. Sadık müşterilerine yönelik veriler toplayan ve kapsamlı araştırmalar yapan işletmelerde uzun vadeli bir sadakat görülmektedir.

Bunların yanında sadık müşterilerin, işletme çalışanlarının motivasyonunu da artırdığı bilinmektedir. Müşteri odaklı işletmelerde, işletme ile müşteri arasında güçlü sosyal ilişkiler gelişme göstermekte, verim ve motivasyon artmaktadır.

Sonuç olarak denebilir ki, müşteri bağlılığı/sadakati, günümüzde her sektörden işletmelerin en önemli silahlarından biridir. Uzun vadede işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet gücünü devam ettirebilmesi için asıl konu müşteri sadakatinin sağlanabilmesidir.

## **2.2. Müşterilerin Sınıflandırılması**

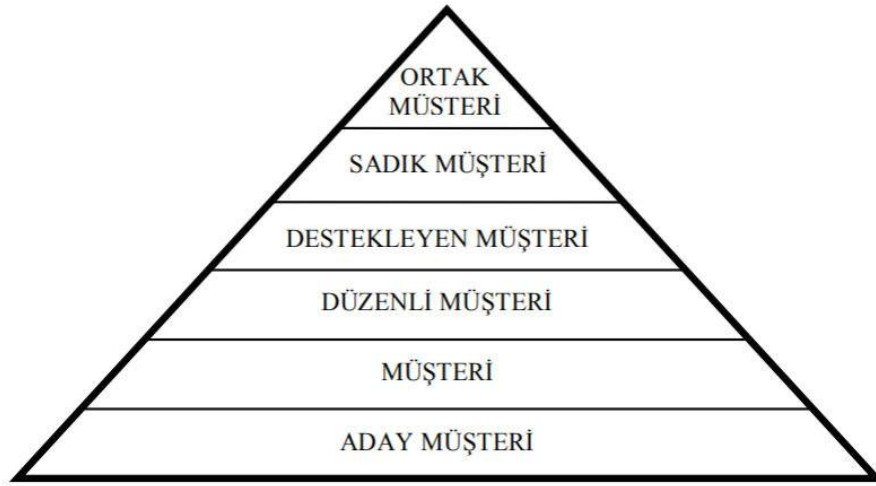
Müşteri, ürün veya hizmetin son kullanıcısıdır. Bu yaklaşım genel olarak kabul görmeye birlikte eksik olarak değerlendirilebilir. Ürün ve hizmet birçok aşama sonucunda ortaya çıkmaktadır. Test etme, paketleme, saklama, iletme, faturalama, ödeme, servis hizmetleri vb. bu aşamalardan bazılarıdır. Bu faaliyetlerin her biri birden fazla birey tarafından gerçekleştirilmekte olup bir faaliyetin sonucu aynı zincirin diğer aşamalarını da doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Elde edilen çıktıların her bir alıcısı da müşteri olarak kabul edilmeli, dışarıdan ürün ve hizmeti alan tüketici son kullanıcı olarak değerlendirilmelidir. Yani kısacası, işletme çıktılarından yararlanan herkes işletme içinde ya da dışında olması fark etmeksizin işletmeye ait müşteri olarak kabul edilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı ile birlikte iş alanında *iç müşteri* ve *dış müşteri* kavramları gelişmiştir. Buna göre kısaca iç müşteri, dış müşterilere ürünün sunumunda görevli olan işletme çalışanları olarak ifade edilmektedir. Dış müşteri kavramı ile ise işletme tarafından üretilen mal veya hizmeti satın alma faaliyeti gösteren bireyler ve kurumlar ifade edilmektedir. İşletmede TKY'nin başarılı olabilmesinde iç müşteriler daha etkin bir role sahiptir. Çünkü ürünün ortaya çıkış sürecine ve kalitesine iç müşteriler katkı sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanların bulunduğu örgütsel yapı içinde amaçların doğru ve yeterli şekilde gerçekleştirilmesi için çalışanların sadık ve gayretli olması, çalışmaların verimli biçimde sürdürülmesi büyük önem taşımakta olup bu da yönetim kademesinin çalışanları tarafından benimsenmesi ile mümkün hale gelebilmektedir.

Çalışanlar yaptıkları işlere yalnızca fiziksel açıdan değil aynı zamanda içsel bir çaba (düşünceler, duygular, deneyimler vb.) da gösterdiğinde sunulan ürün ve hizmet büyük oranda başarılı olabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 15). Aşağıda, dış müşteri ve iç müşteri kavramları detaylı şekilde ele alınmaktadır:

### 2.2.1. Dış müşteri

Dış müşteri konumunda bulunan müşteriler, bir hizmet veya üründen kaliteli olması şartıyla en yüksek düzeyde yarar elde etmek isteyen, satın alma gücü desteklenen bireylerdir. Bir başka ifade ile dış müşteriler, iç müşteriler tarafından üretilenleri tüketenlerdir. Dış müşteriler ile kurulan ilişki ve iletişimde, aynı dilin konuşulması, destekleyici bir tavra sahip olunması, gerekli düzenlemeler için geribildirim alınması, anlaşmaya varılabilmesi için esneklik sağlanabilmesi, sıfır hata düzeyinin yakalanabilmesi oldukça önemlidir (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 15).



Şekil 2.1.Dış Müşterinin Sınıflandırılması (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 15).

Şekil 2.1.'de görüldüğü gibi dış müşteriler şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Doğan, 2005, s. 146, 147):

- **Aday Müşteri:** Gelecek süreçlerde işletme müşterisi olma adayı konumunda bulunan, bu anlamdaki niteliklere sahip olan tüketicilerdir. Kısaca potansiyel müşteriler olarak de ifade edilebilir.
- **Müşteri:** İşletmeden en az bir defa olmak üzere hizmet ya da ürün satın alan birey/kurumdur.
- **Düzenli Müşteri:** İşletmeyle sürekli bir ilişkisi bulunan, işletmeye karşı bir taraf olmayan müşteri tipidir.
- **Destekleyen Müşteri:** işletmeye karşı sadık olan ve işletme tarafından sunulan hizmetlerden memnun olan fakat işletmeyi, diğer alıcılara karşı aktif olarak destekleyen müşteri tipidir.
- **Sadık Müşteri:** işletmeyi diğer müşterilere tavsiye eden, sürekli olarak işletme hakkında olumlu görüş bildiren ve bu görüşü yansıtan müşteridir.
- **Ortak Müşteri:** İşletmenin çıkarlarını kendi çıkarları ile birlikte düşünen, işletmeyi ortağı gibi değerlendiren müşteri tipidir.

Mevcut müşterilerin elde tutulmasının önemini farkına varan işletmeler, müşteri sadakatinin sağlanması ve geliştirilmesi ile ilgili olarak çalışmalar yürütmekte, müşteri ve işletmenin ortak bir paydada buluşabilmesi için ilişkisel pazarlama anlayışına uygun olarak Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamaktadır.

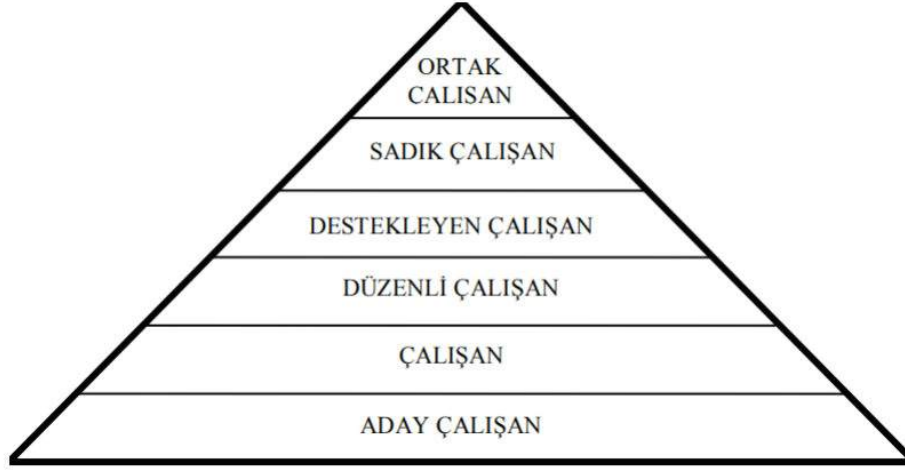
İşletmeler, tam manasıyla müşteri sadakati elde edebilmek için geleneksel pazarlama stratejileri yerine daha ilişki odaklı pazarlama stratejilerine yönelmelidir. Çünkü müşteri sadakati uzun vadede işletmenin kâr elde edebilmesinde en önemli unsurdur. Uzun vadede sağlanan kârlılık ile müşteri sadakati oluşturma arasındaki paralel ilişki ile ilgili güçlü kanıtlar ortaya konması, TKY'yi çok daha önemli bir hale getirmektedir. Çünkü TKY, müşteri sadakati yaratılması ve uygulanması süreci yönetiminde önemli bir yere sahiptir (Ersoy, 2002, s. 10).

İşletmeler günümüzde, müşterinin elde tutulması ve müşteri bağlılığı oluşturulması açısından fark yaratmak zorundadır. Geleneksel bakımdan işletmenin sahip olduğu satış gücü, satış hacminin artırılması ve kâr elde edilmesi açısından; mevcut müşterilerin tüketimini artırmasından ziyade yeni müşterilerin işletmeye bağlanması ve sadık hale getirilmesi önem kazanmıştır.

Bir işletme, hiç şüphesiz yeni müşterilere ulaşmak, yeni müşteriler kazanmak durumundadır. Fakat bu yapılırken aynı zamanda eski müşteriyi elde tutma-yeni müşteri kazanma maliyetleri takip edilmeli ve karşılaştırılmalıdır. Genel olarak mevcut müşterinin sadık kalması, yeni müşteri elde edilmesinden daha düşük bir maliyete sahiptir. Bu sebeple önce mevcut müşteri tüketimi artırılmalıdır ancak bu esnada yeni müşterilere ulaşılmalı ve müşteri değeri kazanılması için çaba gösterilmelidir (Karalar ve Ersoy, 2001, s. 293).

### **2.2.2. İç müşteri**

Örgüt içinde aktif biçimde çalışan, örgüte değer katan çalışanlar iç müşteri olarak değerlendirilmektedir. İç müşteriler, işletmede hizmet ve üretim süreçlerinin en iyi hale getirilebilmesi bakımından en önemli unsurdur. Örgüt içinde yer alan her bir birim, kendinden önceki aşamanın iç müşterisidir (Karalar ve Ersoy, 2003, s. 294). İşletmeler, dış müşterilerin tatmin düzeylerini, kalıcılığını, sadakatini ve kârlılığını istemekte oldukları için öncelikle iç müşterilerin tatminini sağlamak durumundadır. Bu açıdan çalışanların fikirlerine önem verilmesi, onların da karar süreçlerine dâhil edilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışma ortamının iyileştirilmesi ve çalışanlar arası sosyal bağların iyileştirilmesi de bu süreci olumlu yönde etkilemektedir.



**Şekil 2.2.** İç Müşterinin Sınıflandırılması (Doğan ve Kılıç, 2008, s. 18).

Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi iç müşteriler şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Doğan, 2005, s. 155):

- Aday Çalışan:** Potansiyel çalışan, gelecekte işletmede görev almaya aday niteliği taşıyan ve aday havuzunda yer alan çalışanları ifade etmektedir.
- Çalışan:** İşletmeye yeni katılan, henüz işletmeyi tam manasıyla tanımayan kişilerdir.
- Düzenli Çalışan:** işletme ve diğer çalışanlarla sürekli iletişim halinde olan, işletme tarafından kabul görmüş olan, işletmeye karşı tarafsız yaklaşıma sahip olan çalışanlardır.
- Destekleyen Çalışan:** İşletmeye karşı sadık ve işletmeden memnun olan, ancak işletmeyi pasif olarak destekleyen çalışanlardır.
- Sadık Çalışan:** işletmeyi diğer çalışanlara tavsiye eden, sürekli bir biçimde işletme ile ilgili olumlu görüş bildiren, çevresine işletmeye yönelik olumlu tutumunu yansıtan çalışandır.
- Ortak Çalışan:** İşletme çıkarlarını kendi çıkarları ile birlikte benimsemiş olan, işletmeye ortak olduğunu düşünen çalışandır.

Çalışanlar arası ve çalışan ile işletme arasındaki ilişkiler yönetimi ön plana alınmadığında, müşteri ilişkilerinin de başarılı olamayacağı ifade edilmektedir (Tehrani, 1999, s. 4). Bir işletmenin çalışanlarını önemsememesi, dolayısıyla müşterilerini önemsememesi olarak yorumlanabilir. Günümüzde birçok işletmede müşteri ilişkileri yönetimi ortak bir gündem olup çalışan ilişkileri yönetimi geri planda kalmaktadır. Ancak müşteri ilişkilerinde başarı elde edilebilmesi için önce çalışan ilişkilerinde başarı sağlanabilmesi gerekmektedir.

### 2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi (MIY)

Müşteri İlişkileri Yönetimi (*Customer Relationship Management (CRM)*) kavramı, günümüz pazarlama yaklaşımının bir neticesi olarak ortaya çıkmıştır. İşletmelerin faaliyette oldukları sektör fark etmeksizin rekabet edebilme gücü, farklılığı gerekli hale getirmektedir. Günümüzün oldukça hızlı değişen teknolojisinde farklılıklar kısa vadeli olabilmektedir. Bu

nedenle uzun vadeli farklılık kazanmada Müşteri İlişkileri Yönetimi önemli bir yere sahip hale gelmiştir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi yeni ortaya çıkmış bir kavram olmayıp, sanayi öncesi dönemde ve Sanayi Devrimi sonrasında müşteriler ve üreticiler arasında geleneksel biçimde uygulanmıştır. Teknolojik alanda ortaya çıkan hızlı gelişmeler üreticilere, müşterilerle ilişki kurma alanında yeni kolaylıklar ve kullanıma uygun yeni araçlar sunarak iş süreçlerinin otomatik hale gelmesini sağlamış ve böylece Müşteri İlişkileri Yönetimi daha sistematik bir hale gelmiştir (Bakırtaş vd, 2013).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşteride üstün bir tatmin ve değer sağlanması ve böylece müşteri ilişkilerinin inşa edilmesi ve korunması süreci olarak ifade edilebilir. MIY, müşteri odaklı işletme stratejileri ve bu stratejilerin desteklenmesini sağlayan pazarlama, satış, müşteri hizmetleri, lojistik, muhasebe vb. fonksiyonların tamamını kapsayan süreçleri etkilemekte ve bu süreçlerden etkilenmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde kaybedilen müşterinin yeniden kazanılması da oldukça önemlidir. Sorunu çözülen veya şikâyeti giderilen müşterinin sadık müşteri haline gelme olasılığı yüksektir.

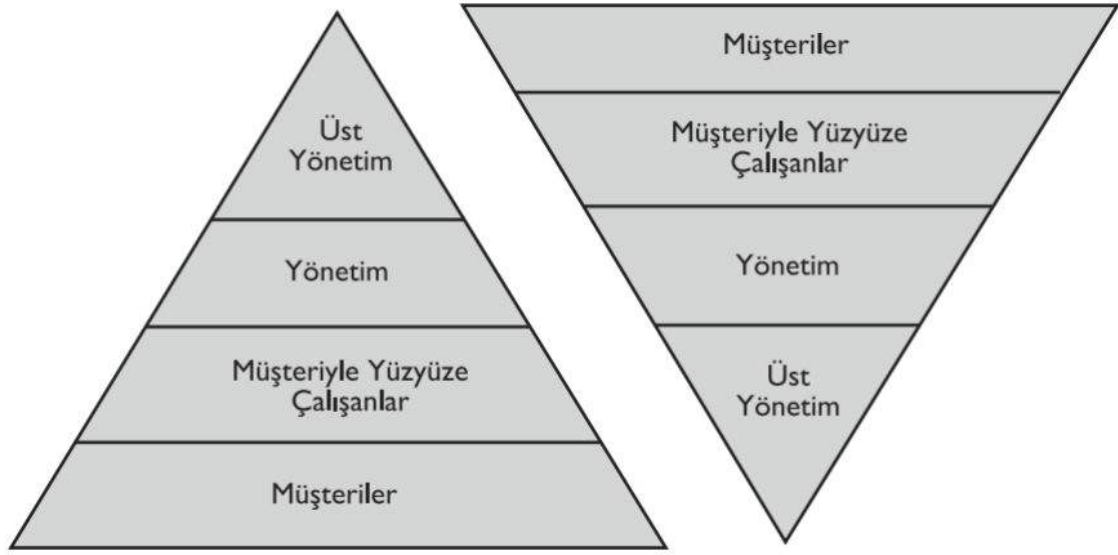
Müşteri İlişkileri Yönetimi çerçevesinde müşterinin tanınmasına yönelik uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Müşteriler tarafından ortaya konan davranışların analiz edilebilmesi, olası değişiklikler için hazırlıklı olunması, müşteri ve müşteri gruplarına özel yaklaşımlar geliştirilmesi, kâr getiren ve getirmeyen müşterilerin tespiti, pazarın işletme için yönlendirilmesi gibi yararlar söz konusudur (Kılıç vd, 2019, s. 301).

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde temel amaç stratejilerle, modellerle, teknolojilerle müşteri kazanımı sağlanması ve müşteri bağlılığının yüksek düzeye taşınmasıdır. En önemli husus, doğru müşterinin hedefe alınması ve bu müşterinin kazanılması için stratejiler geliştirilmesidir (Demirbağ, 2007, s. 7).

Kavramının unsurları genel olarak farklı biçimlerde sınıflandırılmakta olsa da genel hatları ile ortak dört unsurdan söz edilebilir. Bu unsurlar şöyle sıralanabilir:

- Strateji
- Süreç
- İnsan
- Teknoloji

Günümüzde Müşteri İlişkileri Yönetimi çerçevesinde işletme ve müşteriler arası ilişkiler değişmiştir. Aşağıda Şekil 2.3.'te bu değişime yer verilmektedir:



**Şekil 2.3.** Örgüt ve Kültüründeki Değişiklikler (Bakırtaş vd, 2013, s. 15).

Bu unsurların bir arada ele alınması ve değerlendirilmesi, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin başarısında önemli role sahiptir. Müşteri İlişkileri Yönetimi ile ilgili uygulamalar gittikçe yaygınlaşsa da, istenen düzeye ulaşılmasında bazı sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Özellikle uygulamaların başarısız olmasında temel neden, insan unsurudur. Bu nedenle işletmeler, çalışanları ile sağlam bir iletişim kurarak onları motive etmeli, müşterilerin önemini onlara fark ettirmelidir. Bunun nedeni çalışanların, müşteri tatmini sağlanması ve müşteri sadakatinin oluşması için temel unsur olmasıdır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi ile müşterilerle doğru biçimde iletişim kurma amacı söz konusudur. Bu sayede müşterilerin önceliği oluşturulabilmekte, kâr oranının en üst düzeyde tutulması sağlanabilmekte, ilişkilerle orantılı yatırımlar yapılmasını sağlamaktadır. Başka bir ifade ile strateji, mükemmel düzeyde kârlılığın müşteri ihtiyaçlarını, taleplerini, tercihlerini ve işletmenin yeteneklerini karşılaması ile sonuçlanan; işletmeye müşteri ilişkilerinin bir portföyünü oluşturmaya olanak veren bir konuda sınırlı kaynaklarını akıllı bir biçimde kullanılmasını ifade etmektedir (Bakırtaş vd, 2013, s. 14).

### **2.3.1. Müşteri ilişkileri yönetimi gelişim süreci**

Geleneksel anlayışta müşterilerin işletmeye gelmesi ve onlara satış yapılması yeterliken günümüzde teknolojilerin hız kazanması, rekabetin gittikçe artması, müşterilerin elde edilmesinden çok elde tutulmasına odaklanmaya zorlamıştır. Bu stratejik değişim, uzun süredir pazarda bulunan işletmelere, Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları için bir fırsat yaratmıştır.

20. yüzyıl itibarıyla Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan kitlesel üretim çerçevesinde en iyi ürünün üretilmesi ve rekabet avantajı elde edilmesi durumu işletmeler tarafından kabul edilmiştir.

Sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçme süreci, işletmeler arasında gittikçe güçleşen rekabet koşullarının mevcut olması gibi gelişmeler sonucunda ürün odaklı stratejiler değer yaratmaya yönelik stratejiler haline almıştır. Müşteri İlişkileri Yönetimi ise bu stratejiler içinde son derece önemli bir yere sahiptir. 1990'lı yıllarla beraber pazarlama alanında ve yönetimde yer almaya başlayan Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları ancak 2000'lerden sonra teoride ve pratikte tartışılır bir hale gelmiştir (Bakırtaş vd, 2013, s. 5).

Teknoloji, MIY ile ilgili uygulamaları büyük oranda kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle işletmeler, bu stratejiyi nasıl kullanacaklarına dair unsurları ve teknolojileri en iyi biçimde bilmek; yeni stratejiler ortaya koyabilmek ve bunları uygulayabilmek, müşteri tatmin ve sadakati elde edebilmek için gereken teknolojik altyapıya sahip olmak durumundadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin gelişim sürecinde çeşitli aşamalar söz konusudur. Bunlar müşteri seçimi (*segmentasyon*), müşteri kazanma (*edinme*), müşteri koruma, müşteri derinleştirmedir (Alagöz vd, 2004, s. 22):

– **Müşteri Seçimi (Segmentasyon):** Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin ilk aşaması segmentasyondur. Bu aşamada en fazla kâr sağlayan müşterilerin tespiti yapılmaktadır. Bu aşamada işletme yöneticileri hangi tür müşterilere yarar sağlayabileceğini, hangi müşterilerin yüksek kâr sağlayabileceğini, hangi müşterilerin sadık olduğunu anlamak için çaba göstermekte ve çalışmalar yapmaktadır. İşletmeler için bütün müşteriler aynı önem derecesine sahip değildir. Bazı müşterilerin kaybı işletme için fayda sağlamakta, bazı müşteriler maliyetsiz ve kolayca sadık hale getirilebilmekte, bazıları ise işletmedeki en değerli unsur haline gelebilmektedir. İşletmenin yapması gereken, uygun müşteri ile diğer müşterilerin farkını belirleyebilmesidir. Hedef kitlenin belirlenmesi, en kârlı müşterilerin tespitinde ilk aşamadır. Hedef kitlenin belirlenmesi sonrasında segmentasyon ve konumlandırma yapılmaktadır.

– **Müşteri Kazanma (Edinme):** Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin ikinci aşaması, müşteri kazanılmasıdır. Bu aşamada temel amaç belirli bir müşteriye en etkili biçimde satış yapmaktır. Bunun sağlanabilmesi için öncelikli olarak müşterilere yönelik gereksinim analizleri tamamlanmakta, ardından oluşturma ve kapanış adımları uygulanmaktadır. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin gelişim sürecinde müşteri kazanma aşamasında asıl amaç, işletmeye yeni müşterilerin dâhil edilmesidir.

– **Müşteri Koruma:** Üçüncü aşama, müşterinin muhafaza edilmesidir. Bu aşamada kazanılmış olan müşterinin elde tutulması, işletmeye bağlanması ve süreklilik kazanılması önemlidir. Kâr sağlayan müşterilerin elde tutulması son derece önemlidir çünkü kaybedilen her bir müşteri için misliyle zaman, para ve enerji harcanması gerekmektedir.

– **Müşteri Derinleştirme:** Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin son aşaması olan derinleştirmede, kazanılmış ve sadakati korunmakta olan müşterinin harcamalarındaki payın artırılması için yapılması gerekenlerin tespiti temel amaçtır.

Sadık müşteri elde etmenin, müşteriler ile uzun vadeli ve kârlı ilişkiler geliştirmede, MIY kritik bir yere sahiptir. Bu alanda yapılan uygulamalar yaşam boyu değer, tatmin, memnuniyet gibi müşteriler ile doğrudan ilgili konuların iyileştirilmesi ve düzenlenmesi açısından da önemli bir yere sahiptir.

Sahip olunan mevcut müşterilerin memnuniyet düzeylerinin artırılmasına yönelik atılacak her adım, başarılı bir müşteri ilişkileri yönetiminin sonucudur. Müşterinin tanınmasına yönelik iletişim ile başlayan bu süreç, teknolojik destek ile yapılan analizler sonucunda müşteri ile birebir iletişim kurulmasına ve müşteriye fırsatların doğrudan sunulmasına, işletme açısından ölçülebilir sonuçların elde edilmesine olanak sağlayan bir strateji haline gelmektedir.

#### **2.4. Müşteri Şikâyetleri ve Şikâyetlere Yol Açan Unsurlar**

Müşterinin olumsuz geribildirimi olarak ifade edilen şikâyet (Bell vd., 2004) bir işletmeden mal ve hizmet alan bireylerin beklentilerinin boşa çıkması ile ortaya çıkmaktadır (Lapre ve Tsiriktsis, 2006, s. 352).

Küreselleşme, küreselleşme ile birlikte gelişen rekabet, teknolojik gelişmeler, her geçen gün işletmelerin varlığını sürdürmesini zorlaştırmaktadır. Ürün çeşitliliğinin ve müşteriler için tercih olanaklarının artmasıyla beraber işletmelerin ürünlerini müşterilerine beğendirememeleri, onları tatmin edememeleri sorunu ortaya çıkmıştır.

Küreselleşmenin, rekabetin ve teknolojik gelişmelerin hızla artması işletmelerin güçlü kalmasını zorlaştırmaktadır. Müşterilerin önündeki seçeneklerin ve ürün çeşitliliğinin artması sebebiyle işletmeler tarafından üretilen ürünlerin müşterilere beğendirilmesi ve böylece müşterilerde tatmin sağlanması gün geçtikçe zorlaşmaktadır. İşletmeler günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için üretim ve pazarlama süreçlerinde ve satış sonrası hizmetlerinde müşterinin yararına yenilikler yapmak zorunda kalmıştır. Bu çerçevede müşterilerin isteklerinin karşılanacağı biçimde üretim yapılması, pazarlama sürecinde müşteri memnuniyetinin artırılması ve bu bağlamda şikâyetlerin azaltılması işletmelerde temel amaçlardan birine dönüşmüştür. Günümüzde müşteri şikâyetlerinin çözümü önemli bir ekonomiye dönüşmeye başlamıştır. İşletmelerin gelirlerini artırmada, müşterilerin belirli aralıklarla işletmeyi tercih etmesinde, daha sık satın alma davranışı göstermesinde müşteri memnuniyeti veya bir başka deyişle müşteri şikâyetlerinin en aza indirilmesi/etkin şikâyet yönetimi gün geçtikçe önem kazanmaya başlamıştır (Barış, 2006, s. 54).

Beklentilerin karşılıksız kalması ya da tatminsizlik, alınan ürün, hizmet veya malın tutundurma, fiyat, dağılım, süreç, fiziksel ortam vb. pazarlama karması unsurları nedeniyle

ortaya çıkabilmektedir. Örneğin işletmede çalışanların davranışları şikâyet konusu olabilir. Hangi konuyla ilgili olursa olsun bir konuda alınan şikâyet işletmenin tamamını ilgilendirmektedir (Aşkun, 2008, s. 223). Çünkü işletmenin şikâyet sonrasında zarar görme olasılığı bulunmaktadır. Memnun edilmeyen müşterilerin şikâyette bulunması onların yeniden kazanılması için bir fırsattır aksi halde işletme sorunu giderip müşterisini elinde tutamayacaktır. Şikâyetler, işletmenin ilerleyen süreçteki daha ciddi sorunların öngörülebilmesi ve ortaya çıkmadan düzeltilebilmesi bakımından önemli sinyallerdir. Şikâyetlerin olmaması, küçük sorunların fark edilmemesine ve daha büyük problemlerin çözümsüz kalmasına yol açabilecektir (Kozak, 2007, s. 140).

Bir işletmede temel amaç, müşterinin satın aldığı üründen memnun kalması olmalıdır. Bu yöndeki yoğun çalışmalara rağmen yine de işletmeler şikâyet alabilmektedir. Şikâyet durumunda ise şikâyet yönetiminin doğru biçimde yapılması son derece önemlidir. Bu alanda yapılan araştırmalara göre memnuniyet duymayan müşterilerin yalnızca yüzde 4'ünün işletmeyi şikâyet ettiği ortaya konmuştur. Şikâyet eden müşteri henüz işletmeyi terk etmemiş olan müşteridir, bu nedenle şikâyet sürecinin doğru biçimde yönetilmesi ile bu müşteri yeniden işletmeye bağlanabilir (Barış, 2006, s. 55).

## **2.5. Müşteri Şikâyetleri Yönetimi Süreci**

Yapılan her şikâyet işletme için müşterinin memnuniyetinin artırılmasına yönelik bir fırsat yaratmaktadır. Bir şikâyetin dikkate alınmaması işletmeye bir kazanç sağlamayacaktır, aynı zamanda şikâyetlerle ilgilenmede kullanılan üslup ve yöntem, işletmenin etkinliğinde belirleyici bir rol üstlenmektedir (Ramsey, 2003).

Müşteriler tarafından yapılan şikâyetler doğru bir biçimde çözümlendiğinde bu şikâyet bir memnuniyet fırsatı haline gelmektedir. Bu sayede işletme hem şikâyeti bertaraf etmekte hem müşterisini tekrar kazanmakta hem de daha iyi bir üretim ve sunum süreci ile yoluna devam edebilmektedir. Bunun yanında şikâyetin düzeltilmemesi durumunda memnun olmayan müşterinin negatif iletişime oldukça katkı sağladığı da unutulmamalıdır (Goodman ve Newman, 2003, s. 55).

TARP (*Technical Assistance Research Programs*) tarafından yapılan bir araştırmaya göre sessiz kalan, şikâyetlerini işletmeye iletmeyen müşterilerin yüzde 91'i çevresi ile bu olumsuz deneyimli paylaşmaktadır. Müşteri satın aldığı ürün, mal ya da hizmetten yarar sağlamadığı hissine kapıldığında memnuniyetsizliğini farklı biçimlerde ortaya koyabilmektedir. Bir daha bu işletmeden alışveriş yapmama, sözlü şekilde rahatsızlığı dile getirme, müşterilerin lehine karar alan ve müşterileri koruyan birimlere başvuru yapma, hiçbir sorun yaşanmamış gibi aynı işletmeyi tercih etme şeklinde tüketici tavırlar ortaya konabilmektedir (Akan ve Kaynak, 2008, s. 3).

### 2.5.1. Şikâyetleri memnuniyete dönüştürme

Daha önce de söz edildiği gibi bir konuda şikâyette bulunan müşteri, henüz işletmeden ümidini kesmeyen, durumun düzeltilmesi halinde işletme ile bağıını sürdürecektir olan müşteridir. Bu alanda yapılan araştırmalara göre, şikâyetçi olan tüketicinin bu sorunu çözüldüğünde bu tüketicilerin yüzde 50 - yüzde 70 oranında işletmeden satın alma davranışı göstermeye devam ettikleri tespit edilmiştir (Timur ve Sarıyer, 2004).

Müşteriler tarafından bir şikâyet ortaya konduğunda mevcut kaybın ya da hatanın giderilmesine ek olarak işletme tarafından tüketiciye verilen değer de bir şekilde gösterilmesi, hissettirilmesi gerekmektedir. Bu detay, müşterilerle ilişkilerin sürdürülmesi bakımından oldukça önemlidir (Alabay, 2008).

### 2.5.2. Şikâyet etmeme nedenleri

Tüketici yapacağı şikâyet sonucunda arzu ettiği sonucu alacağına inandığında motive olmakta ve ilerleyen süreçte de kararlı biçimde işletme müşterisi olmaya devam etme eğilimi göstermektedir. Şikâyetin yararı maliyetten büyük ise tüketici şikâyet düşüncesinde çok daha istekli hareket etmektedir (Singh, 1989, s. 334).

Eğer müşteri tarafından, yapılan şikâyetin işletme tarafından dikkate alınmayacağına yönelik bir bakış açısı geliştirilmiş ise şikâyetin anlamsız olacağı düşünülebilir. Bu da müşterinin hem şikâyet etmemesine hem de bu işletmeyi bir daha tercih etmemesine neden olabilir (Day ve Landon, 1976, s. 264).

Hirschman (1970), tüketicilerin işletmeden memnun olmamasına bundan şikâyetçi olması ve işletmeyi terk etmesi ile ilgili olarak; alınan mal veya hizmetten yarar sağlamadığı hissine kapılan müşterilerin bazılarının işletmelerin hatalarını düzeltmeleri gerektiği konusunda karar vermekte olduklarını, bazılarının ise doğrudan işletmeyi terk etme davranışında bulduklarını belirtmektedir. Hirschman'a göre "*tüketicilerin şikâyet etme düşüncesi şikâyete yönelik tutum, şikâyetin algılanan değeri ve şikâyetin başarılı olma olasılığının fark edilmesine bağlıdır.*" Bazen şikâyet maliyeti çok daha yüksek olduğunda müşteride şikâyet etmeme, şikâyetten vazgeçme durumu da ortaya çıkabilmektedir. Bir başka sebep de müşterilerin işletme ile olumsuz ilişkiler geliştirmek istememesi olabilir (Alabay, 2012, s. 144).

### 2.5.3. Şikâyet etme amaçları

Müşteriler birçok sebeple tatminsizlik yaşayabilmektedir. Bazen direkt olarak satın alınan ürün veya hizmetle ilgili, bazen işletmede çalışanların tutum ve davranışları ile ilgili sorunlar yaşanabilmektedir. Genel olarak müşteri beklentileri arasında yardım alma, telafi etme, bilgilendirilme, özür dileme, tamir etme, muadili ile değiştirme, ürün iadesi, değişim vb. faaliyetler temel şikâyet amaçları arasında dile getirilebilir (Alabay, 2012, s. 144).

#### **2.5.4. Şikâyet Kanalları ve Araçları**

Bir durumdan memnun olmayan birçok müşteri olduğunda dahi bunların çok az bir kısmının şikâyette bulunduğu bilinmektedir. Bu nedenle şikâyet kanallarının olabildiğince açık ve geniş tutulması gerekmektedir. Bu konuda *ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti –Kuruluşlarda Şikâyetlerin Ele Alınması* adlı standartta, şikâyetlerin kuruma kısa sürece erişebilmesinde şu bilgilere yer verilmektedir (Alabay, 2012, s. 144):

- İşletme, şikâyetlerin ele alınma sürecine makul zamanda ve yerde erişim sağlama olanağı sunmalıdır.
- Şikâyet sürecine yönelik bilgiler net ve açık bir biçimde ifade edilmeli, şikâyetçi olan herkesin erişebileceği bir formata sahip olmalıdır.
- Şikâyet, tedarik zincirinde yer alan katılımcıları ilgilendirmekte ise çözüm ortak bir plana uygun olarak bulunmalıdır.
- Şikâyetler sonucunda ortaya çıkan veri, şikâyetlerin muhatabı olan kurum ve tedarikçiler tarafından bilinmelidir. Böylelikle tedarikçiler de iyileştirme yapabilecektir.

#### **2.5.5. Şikâyet yönetimi**

İşletmelerin başarısını doğrudan etkileyen bir unsur olan şikâyet yönetimi, önemli bir sinyaldir. Başarılı işletmeleri başarısız olanlardan farklı kılan şey, başarılı şirketlerin şikâyetleri işletmeye katma değer sağlayacak biçimde kullanabilmesidir. Müşteri ilişkileri yönetiminde şikâyet yönetimi son derece önemli bir yere sahiptir. Elbette hiçbir çalışan ve hiçbir departman şikâyetlere maruz kalmaktan hoşlanmaz ancak şikâyetlerin doğru yönetilmesi müşterinin elde tutulması ve işletmeye daha da bağlanması açısından büyük bir önem arz etmektedir. Satılan ürün, hizmet veya mal ile ilgili aktarılan hatanın/kusurun düzeltilmesi ve memnuniyetsizlik durumunun giderilmesi sonucunda müşteri tatmini sağlanması öngörülmektedir (Altan ve Engin, 2004, s. 11).

Şikâyet, mal sektöründe ürünün değiştirilmesi veya iadesi ile çözülebilmektedir. Ancak hizmet sektöründe bu kadar kolay bir şikâyet yönetimi her zaman mümkün olamamaktadır. Bu bakımdan birçok hizmet soyut olduğu için telafisi de mümkün olamamaktadır. Yine de başarılı bir şikâyet yönetim süreci bu sorunların da giderilmesini sağlayacaktır. Şikâyet yönetimi aynı zamanda müşterilerin elde tutulması ve sadık müşteriler haline getirilmesinde en önemli

unsurlardan biridir. Müşterinin beklentisi karşılanmadığında bir tatminsizlik durumu meydana gelmekte, bu da müşterinin üreticiye veya tedarikçiye şikâyetle bulunmasına neden olmaktadır. Şikâyet yönetimi şikâyetlerin işletme tarafından değerlendirilmesi ve en uygun biçimde bunlarla ilgili müşteriye dönüş yapılmasını içermektedir (Barış, 2006).

Müşterilerin mutsuz olduklarında genel olarak şikâyetle bulunmadıkları bilinmektedir. Ancak müşteri işletmeye bağlılık geliştirmiş ise şikâyet de bildirmektedir. Şikâyet eden müşteri, işletmeye aynı zamanda güvenilir olduğu yönünde bir mesaj da vermektedir. Şikâyet yönetimi bir işletme için iki aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, bireysel olarak sorunların çözülmesi, ikincisi benzer sorunların yeniden oluşmaması için gereken önlemlerin alınmasıdır. Şikâyet yönetimi sürecinin başarılı olabilmesi için müşterilerin şikâyetlerini bildirmesi işlemlerinin kolaylaştırılması, şikâyetlere kısa süre içinde ve nazik bir şekilde dönüş yapılması, maliyetleri artırıcı şikâyetler olmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

### 3. BÖLÜM

#### KATILIM BANKALARINDA BİREYSEL MÜŞTERİ ŞİKÂyetLERİNE YÖNELİK BİR KARŞILAŞTIRMA

Bir ürün veya hizmetin kullanımında müşteri tarafından sergilenen tavır memnuniyetini ya da şikâyetini ortaya koymaktadır. Memnuniyet sahibi olan bir müşterinin ürün ya da hizmeti yeniden alacağı, aynı sunucudan satın alma eğilimi göstereceği ve çevresindeki potansiyel tüketicilere de olumlu mesajlar iletmesi beklenmektedir. Ancak memnuniyet söz konusu değilse müşteri gereksinimini karşılamak için alternatif arayışına girecektir. Mevcut rekabet koşulları, işletmelerin başarısında en önemli unsurlardan birinin müşteri memnuniyeti olduğunu göstermektedir. Bu durum özellikle son yıllarda müşteri memnuniyetinin ölçümüne yönelik çalışmaları da beraberinde getirmiştir (Çıkrıkçı ve Karakaya, 2004, s. 37).

Müşteri memnuniyeti sağlanması ve devam ettirilmesi, hizmet sektörü içinde önemli bir yere sahip olan bankacılık için de son derece önemlidir. "Finansal tüketici" kavramının ortaya çıkması ile birlikte bankalarda komisyon ücreti gibi sebeplerle müşteri şikâyetleri ön plana çıkmaya başlamıştır.

Müşteri şikâyetleri, hizmet sektöründe yer almaları nedeniyle bankaların önemli bir parçasıdır. Bu sayede bankalar sundukları hizmetleri gözden geçirebilmekte, şikâyetlerle ilgili problemleri hızlı bir biçimde çözüme kavuşturabilmektedir. Şikâyetler, sorunların büyümeden tespit edilmesinde ve hızlıca çözülebilmesinde önemli bir yere sahiptir ancak aynı zamanda müşteri beklentilerinin karşılanamaması banka imajını zedeleyebilmektedir. Müşteriler, bankada çalışan personelin yardımcı olması, ihtiyacın karşılanması, sunulan hizmette gereksiz gecikme yaşanmaması, güvenli işlemler yapabilme imkânı, online işlemlerde güvenilirlik, yeterince ilgi görme, para transferleri, yatırım işlemleri, ödemeler ve otomatik talimatlarda hızlılık, kredi ve banka kartlarında kolaylıklar sağlanması gibi beklentilerin karşılanmasını istemektedirler. Bu tür beklentilerin karşılanamaması durumunda müşteriler personele yüz yüze, elektronik posta ile veya çağrı merkezlerini kullanarak şikâyetlerini iletmektedirler. Söz konusu şikâyetler sonrasında bankalardan beklenen, hizmet standartlarının yeniden gözden geçirilmesi, iyileştirmeler yapılması için uygun düzenlemeler yapılmasıdır (Apak ve Belen, 2019, s. 23).

Çalışmanın bu bölümünde, katılım bankalarında son dokuz yıllık süreçte müşteri şikâyetlerinin durumu, bu şikâyetlerin ne derece dikkate alındığı, aynı zamanda TBB ve TKBB verileri çerçevesinde katılım bankalarında yıllara göre müşteri şikâyetlerinin durumu ve nedenleri karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. Son kısımda ise konvansiyonel bankalarda ve katılım bankalarında yıllara göre müşteri şikâyetlerine yönelik bir karşılaştırmaya yer verilmektedir.

#### 3.1. Türkiye’de Finans Kuruluşları Verilerine Göre Müşteri Şikâyetleri

Bankaların müşteri sayısı ve müşteri potansiyeli dikkate alındığında, müşteri şikâyetlerinin önemi de anlaşılacaktır. Özellikle rekabetin son derece yoğun bir biçimde yaşandığı, müşteri kazanmanın ve elde tutmanın son derece önemli olduğu günümüzde bankalar için mevcut müşterilerin korunması çok önemlidir. Bilinmektedir ki yeni müşteri kazanma çabası mevcut müşterinin sabit kalmasından çok daha maliyetlidir. Öte yandan ülkemizde bankacılık sektörü en fazla düzenleme yapılan sektörlerden biridir. Bankacılık sektöründe müşteri şikâyetlerinin yönetiminde özel hususlar söz konusudur. Bu hususlardan en önemlisi şikâyetlerin tanımlanmasıdır. BDDK uygulamaları çerçevesinde müşterilerden gelen bildirimler itiraz, şikâyet ve talep olarak ayrıştırılmaktadır. Ardından her kayıt için mevzuata uygun biçimde cevaplama ve faaliyetler gündeme gelmektedir (Kartal, 2017, s. 249).

TBB resmi web sitesinde, bireysel müşteri hakem heyetinden söz edilmektedir. Bu heyet, bankacılık hizmetlerine yönelik bankayla müşterinin yaşadığı anlaşmazlıkların değerlendirilmesini sağlamaktadır. TBB bünyesinde kurulan söz konusu heyetin temel amacı;

*“TBB üyesi bankalar ile bireysel müşterileri arasındaki anlaşmazlıkları adil ve tarafsız bir şekilde incelemek ve taraflar arasında uzlaşma sağlamaktır. Hakem Heyetinin faaliyetleri, sadece bireysel bankacılık işlemlerini kapsar ve gerçek kişilerin başvuruları değerlendirmeye alınır. Tüzel kişiler tarafından yapılan başvurular ile gerçek kişilerin bireysel içerikli olmayan, ticari, zirai... vb faaliyetleriyle ilgili başvuruları kabul edilmemektedir.”*  
<https://www.tbb.org.tr/tr/finansal-tuketici/bireysel-musteri-hakem-heyeti/2469>

TBB sitesinde söz edildiğine göre;

*“Hakem Heyetine yapılacak başvurularda anlaşmazlığa konu olay, başvuru tarihi itibarıyla en çok iki yıl eski tarihli olmalıdır. Yukarıdaki 3a ve 3b numaralı şemada yer alan banka yanıt süresi 30 gündür. Kredi kartlarıyla ilgili başvurularda ise bu süre 20 gündür. Ayrıca başvuru formunda Hakem Heyetinden talebin ne olduğunun somut ve açık olarak ifade edilmesi gerekir. Hakem Heyetinin sunduğu hizmetler ücretsizdir. Heyetin vereceği kararlara bankalar, 4.731.- TL'ye kadar uymak zorundadırlar. Bu tutar 2021 yılı için geçerli olup, her sene Ocak ayında Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayımlanan yıllık tüketici fiyat endeksi değişim oranında arttırılır.”*

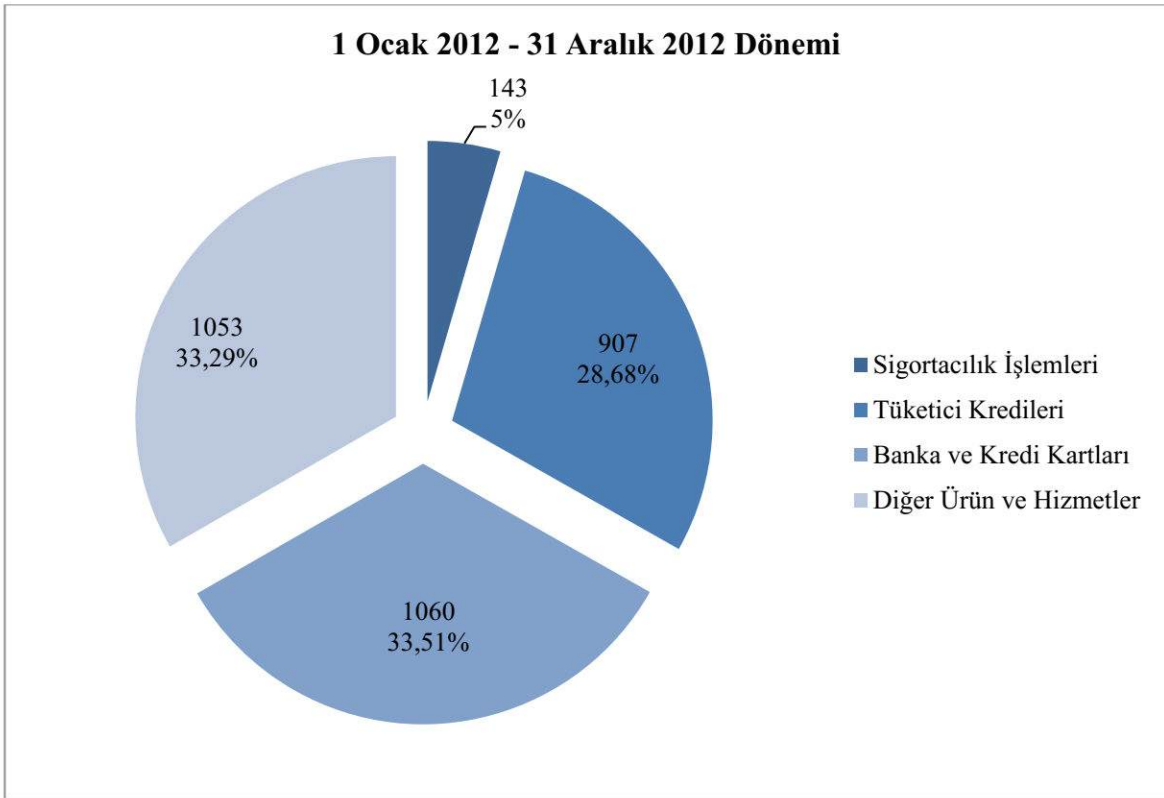


**Şekil 3.1.** Bireysel Müşteri Hakem Heyeti Başvurusu Şeması

### 3.2. Türkiye Bankalar Birliği Bireysel Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Raporlarının İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde, 2012 ve 2020 yılları arasında geleneksel bankalara yapılan müşteri şikâyetlerine, bu şikâyetlerin miktarına, yüzdelerine ve şikâyet konularına yer verilmektedir. Her yıl için ayrı ayrı verilerin eklenmesinden sonra ise genel bir değerlendirme yapılmıştır.

01.01.2012 ile 31.12.2012 tarihleri arasında TBB üyesi bankalara doğrudan yapılan toplamda 3163 başvuru değerlendirmeye alınmış olup bunların 563 tanesi (yüzde 17,8) Hakem Heyeti'nde değerlendirilmiştir. Bu başvuruların yüzde 64,8'i müşteri lehine sonuçlandırılmıştır.

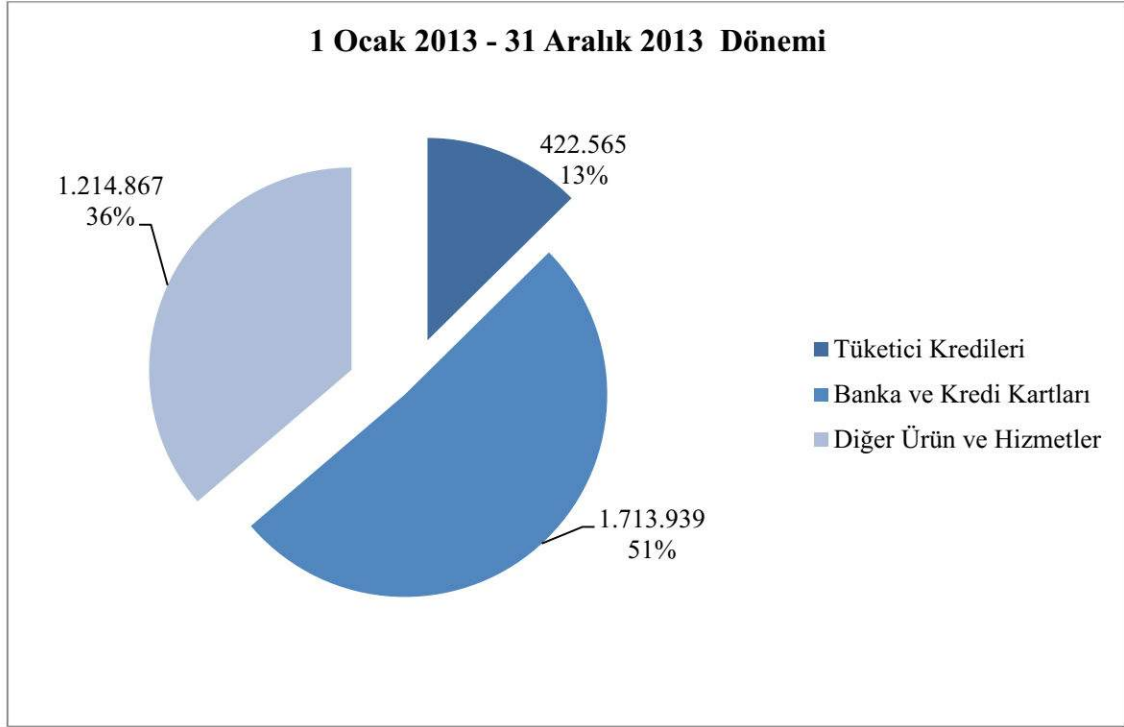


**Grafik 3.1.** 1 Ocak 2012 - 31 Aralık 2012 Dönemi

Grafik 3.1'de yapılan şikâyetlerin oranlarına yer verilmektedir. Buna göre, 2012 yılında 143 adet sigortacılık işlemleri, 907 tüketici kredileri, 1060 banka kartları ve kredi kartları, 1053 adet de diğer ürün ve hizmetler ile ilgili şikâyet gelmiştir.

Bunun yanında TBB üyesi olan bankalara yapılan başvurular toplamda 3.352.520 adettir. TBB'ye yapılan şikâyetler arasında en yüksek oran yüzde 59,24 ile banka ve kredi kartlarına yönelik şikâyetlerden oluşmaktadır (TBB Yıllık Faaliyet Raporu, 2013).

01.01.2013 ile 31.12.2013 tarihleri arasında TBB üyesi bankalara doğrudan yapılan toplamda 6510 başvuru değerlendirmeye alınmış olup bunların 1835 tanesi (yüzde 28) Hakem Heyeti'nde değerlendirilmiştir. Bu başvuruların yüzde 65'i müşteri lehine sonuçlandırılmıştır.



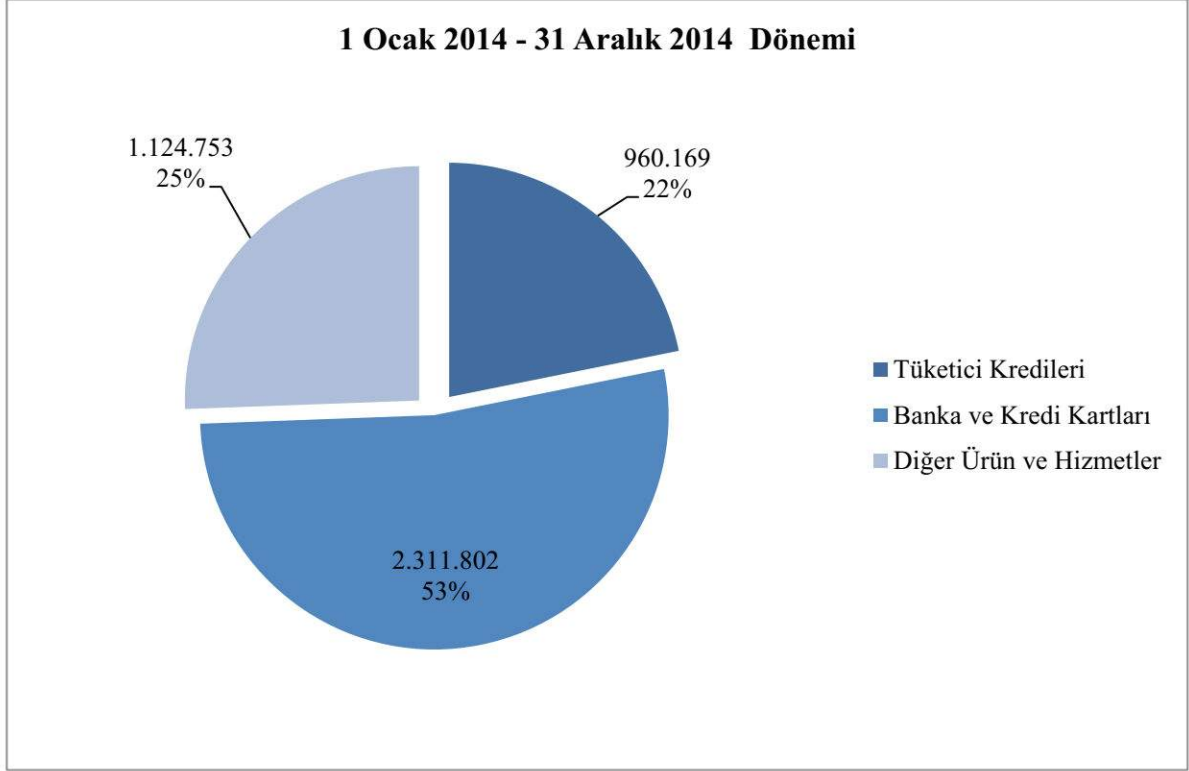
**Grafik 3.2.** 1 Ocak 2013 - 31 Aralık 2013 Dönemi

Grafik 3.2'de yapılan şikâyetlerin oranlarına yer verilmektedir. Buna göre, 2013 yılında 422.565 tüketici kredileri, 1.713.939 banka kartları ve kredi kartları, 1.214.867 adet de diğer ürün ve hizmetler ile ilgili şikâyet gelmiştir. Bu dönemde bir önceki dönemden farklı olarak Heyet Raporu'nda sigortacılık işlemlerine yönelik şikâyet bulunmamaktadır.

Bunun yanında TBB üyesi olan bankalara yapılan başvurular toplamda 3.351.371 adettir. TBB'ye yapılan şikâyetler arasında en yüksek oran yüzde 59,24 ile banka ve kredi kartlarına yönelik şikâyetlerden oluşmaktadır (TBB Yıllık Faaliyet Raporu, 2013).

12 aylık iki dönem bazında Türkiye Bankalar Birliği üyesi bankalara doğrudan yapılan şikâyet başvuruları sayısının on binde üç azaldığı görülmektedir. Her iki dönemde de yüzde 59 ve yüzde 51 oranlarıyla banka ve kredi kartları hakkındaki başvurular en yüksek paya sahip olmuştur. İlk dönemden diğerine en yüksek artış, yüzde 34 oranıyla krediler hakkındaki başvurularda meydana gelmiştir (TBB Yıllık Faaliyet Raporu, 2014).

01.01.2014 ile 31.12.2014 tarihleri arasında TBB üyesi bankalara doğrudan yapılan toplamda 4.396.724 başvuru değerlendirmeye alınmış olup bunların 4.792 tanesi (yüzde 35) Hakem Heyeti'nde değerlendirilmiştir. Bu başvuruların yüzde 58'i müşteri lehine sonuçlandırılmıştır.



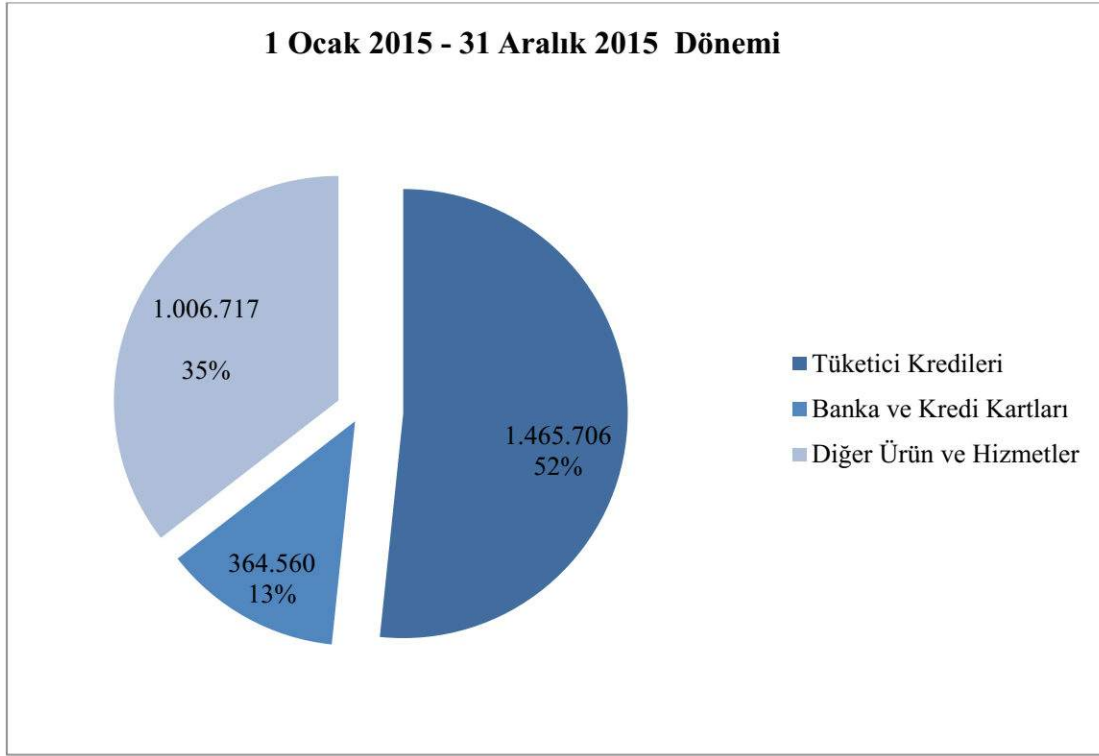
**Grafik 3.3.** 1 Ocak 2014 - 31 Aralık 2014 Dönemi

Grafik 3.3'te yapılan şikâyetlerin oranlarına yer verilmektedir. Buna göre, 2014 yılında 960.169 tüketici kredileri, 2.311.802 banka kartları ve kredi kartları, 1.124.753 adet de diğer ürün ve hizmetler ile ilgili şikâyet gelmiştir.

TBB'ye 2013 ve 2014 yıllarında yapılan şikâyetler arasında en yüksek oranın banka ve kredi kartlarına yönelik şikâyetlerden oluştuğu görülmektedir (TBB Yıllık Faaliyet Raporu, 2013).

Bankaların kendilerine 2013 ve 2014 yıllarında doğrudan yapılan başvurular incelendiğinde, "Banka ve Kredi Kartları" hakkında iletilen başvuruların en yüksek paya sahip olduğu, bununla birlikte, 2013 yılından 2014 yılına en yüksek yüzde artışının ise yüzde 13'ten yüzde 22'ye yükselen "Krediler" konulu başvurularda meydana geldiği görülmektedir (TBB Yıllık Faaliyet Raporu, 2015).

01.01.2015 ile 31.12.2015 tarihleri arasında TBB üyesi bankalara doğrudan yapılan 2.836.983 başvuru değerlendirmeye alınmış olup bunların 4.291 tanesi (yüzde 45) Hakem Heyeti'nde değerlendirilmiştir. Bu başvuruların yüzde 46'ı müşteri lehine sonuçlandırılmıştır.

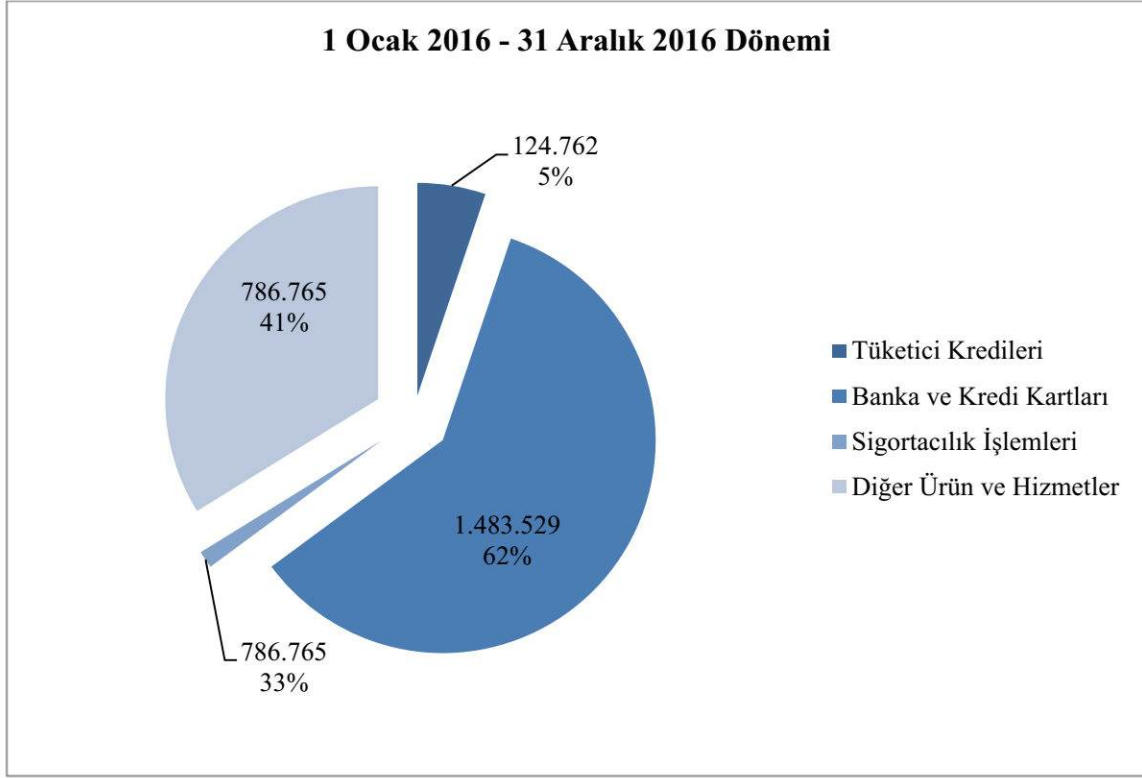


**Grafik 4.3.** 1 Ocak 2015 - 31 Aralık 2015 Dönemi

Grafik 4.3'te yapılan şikâyetlerin oranlarına yer verilmektedir. Buna göre, 2015 yılında yapılan toplam 2.836.983 başvuru yapılmış olup 364.560 tüketici kredileri, 1.465.706 banka kartları ve kredi kartları, 1.006.717 adet de diğer ürün ve hizmetler ile ilgili şikâyet gelmiştir.

Bankaların kendilerine 2014 ve 2015 yıllarında doğrudan yapılan başvurular incelendiğinde, "Banka ve Kredi Kartları" hakkında iletilen başvuruların en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir (TBB Yıllık Faaliyet Raporu, 2016). Bu dönemde bir önceki dönemden farklı olarak Heyet Raporu'nda sigortacılık işlemlerine yönelik şikâyetlere de yer verilmektedir.

01.01.2016 ile 31.12.2016 tarihleri arasında TBB üyesi bankalara doğrudan yapılan toplamda 2.395.056 başvuru değerlendirmeye alınmış olup her iki başvurudan bir tanesinin mevzuatta aranan asgari koşulları sağladığı görülmüştür. Asgari koşulları sağlayan her iki başvurudan bir tanesi ise Hakem Heyeti uygulaması aracılığı ile müşteri lehine sonuçlandırılmıştır.



**Grafik 5.3.** 1 Ocak 2016 - 31 Aralık 2016 Dönemi

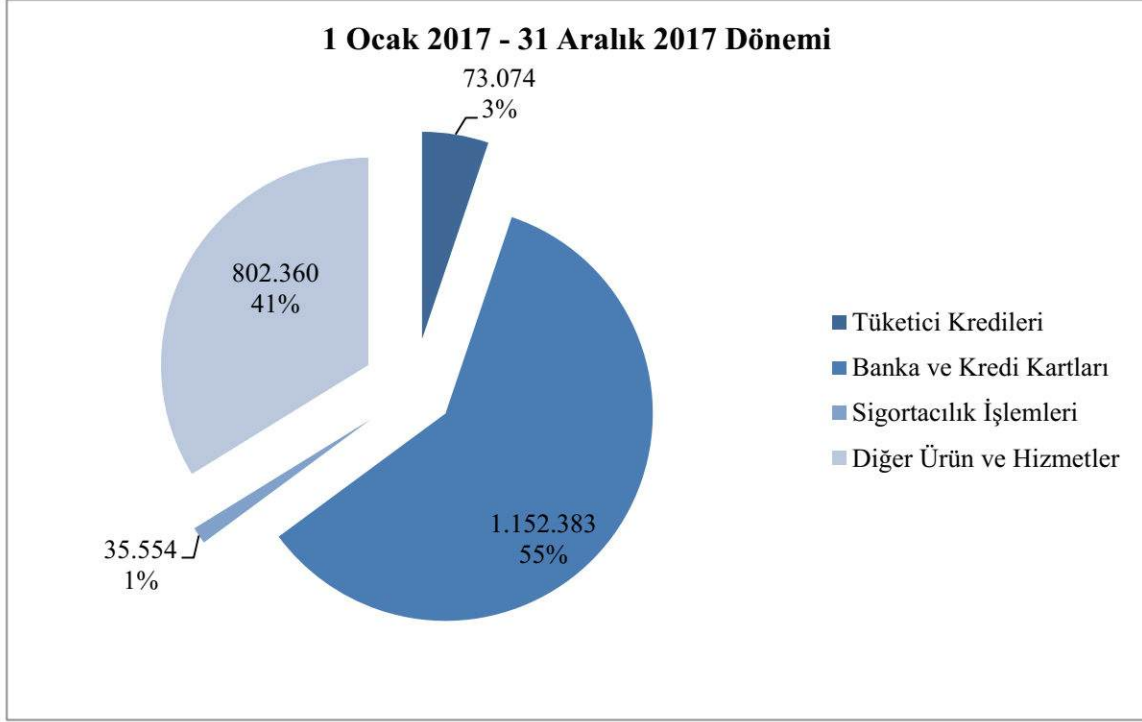
Grafik 5.3'te yapılan şikâyetlerin oranlarına yer verilmektedir. Buna göre, 2016 yılında 124.762 tüketici kredileri, 1.483.529 banka kartları ve kredi kartları, 786.765 adet de diğer ürün ve hizmetler ile ilgili şikâyet gelmiştir.

TBB'ye 2016 yıllarında yapılan şikâyetler arasında en yüksek oranın banka ve kredi kartlarına yönelik şikâyetlerden oluştuğu görülmektedir (TBB Yıllık Faaliyet Raporu, 2017).

Bireysel Müşteri Hakem Heyeti uygulaması kapsamında, 1 Ocak 2016 - 31 Aralık 2016 döneminde 6.887 başvuru alınmıştır. Bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında, başvurular yüzde 28 azalmıştır. Bankaların kendilerine 2016 yılında doğrudan yapılan başvurular incelendiğinde, "Banka ve Kredi Kartları" hakkında iletilen başvuruların en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir (TBB Yıllık Faaliyet Raporu, 2017).

01.01.2017 ile 31.12.2017 tarihleri arasında TBB üyesi bankalara doğrudan yapılan toplamda 2.063.371 başvuru değerlendirmeye alınmış olup 1 Aralık 2016 tarihinden itibaren uygulamasına başlanan e-Devlet Kapısı üzerinden başvuru kabulüne bağlı olarak şikâyetlerde bir artış gerçekleşmiştir. Bireysel Müşteri Hakem Heyeti uygulaması kapsamında, 1 Ocak 2017 - 31 Aralık 2017 döneminde 13.928 başvuru alınmıştır. Bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında, başvurular yüzde 102 artmıştır. Söz konusu artış, 1 Aralık 2016 tarihinden itibaren

uygulamasına başlanan e-Devlet Kapısı üzerinden başvuru kabulüne bağlı olarak gerçekleşmiştir.



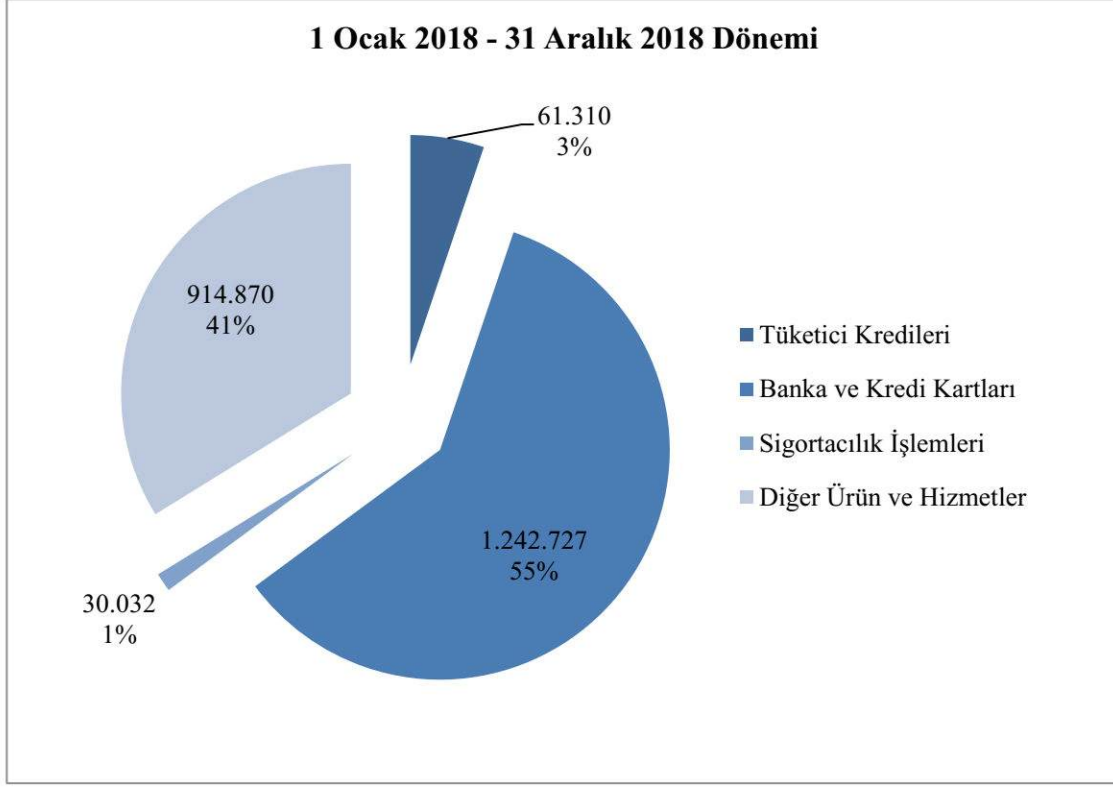
**Grafik 6.3.** 1 Ocak 2017 - 31 Aralık 2017 Dönemi

Grafik 6.3'te yapılan şikâyetlerin oranlarına yer verilmektedir. Buna göre, 2017 yılında 35.554 adet sigortacılık işlemleri, 73.074 tüketici kredileri, 1.152.383 banka kartları ve kredi kartları, 802.360 adet de diğer ürün ve hizmetler ile ilgili şikâyet gelmiştir.

Bunun yanında TBB üyesi olan bankalara yapılan başvurular toplamda 2.395.056 adettir. TBB'ye yapılan şikâyetler arasında en yüksek oran yüzde 56 ile banka ve kredi kartlarına yönelik şikâyetlerden oluşmaktadır

2016 ve 2017 yıllarında doğrudan yapılan başvurular incelendiğinde, "Banka ve Kredi Kartları" hakkında iletilen başvuruların en yüksek paya sahip olduğu, 2016 yılından 2017 yılına en fazla artışın, yüzde 22'den yüzde 30'a çıkan "Dağıtım Kanalları" konulu başvurularda meydana geldiği görülmektedir. Bir önceki yıla göre, başvurular yüzde 16 artmıştır (TBB Yıllık Faaliyet Raporu, 2018).

01.01.2018 ile 31.12.2018 tarihleri arasında TBB üyesi bankalara doğrudan yapılan toplamda 2.063.371 başvuru değerlendirmeye alınmış olup başvuru sayısı, bir önceki yılda gelen başvuruya göre yüzde 10 artmıştır.

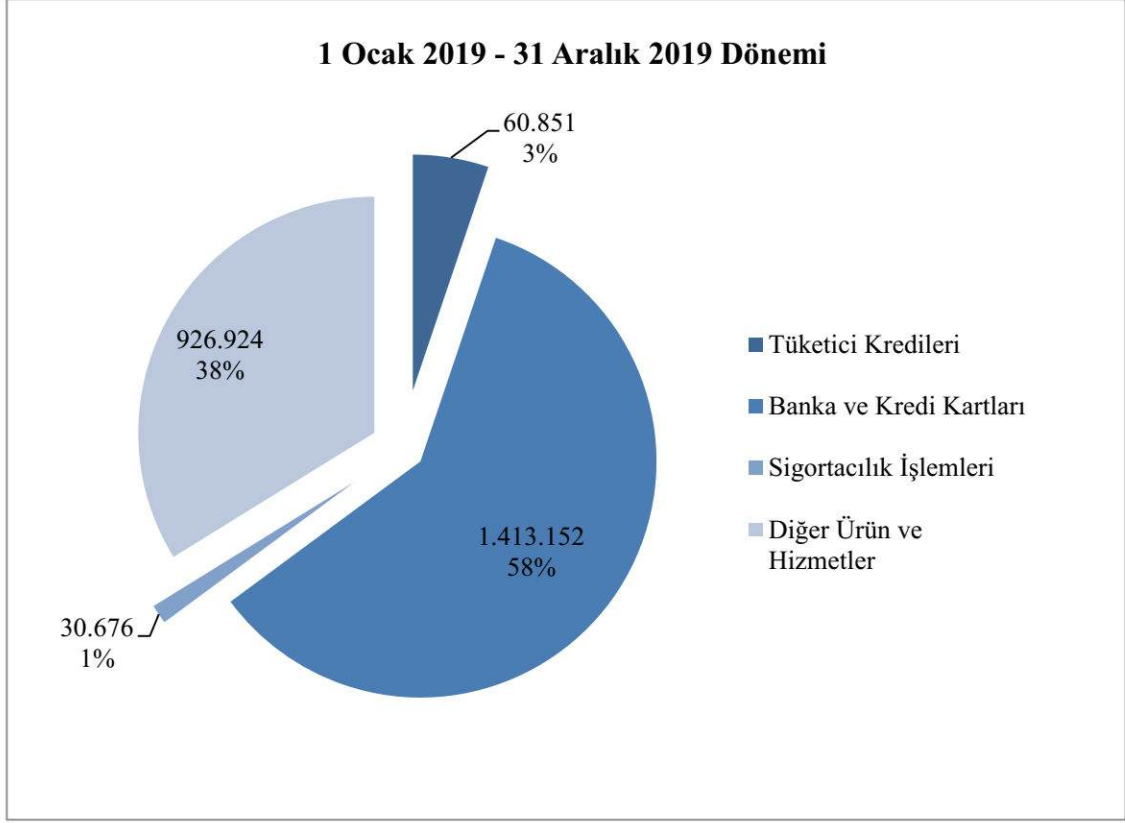


**Grafik 7.3.** 1 Ocak 2018 - 31 Aralık 2018 Dönemi

Grafik 7.3'te yapılan şikâyetlerin oranlarına yer verilmektedir. Buna göre, 2018 yılında 61.310 tüketici kredileri, 30.032 sigortacılık işlemleri, 1.242.727 banka kartları ve kredi kartları, 914.870 adet de diğer ürün ve hizmetler ile ilgili şikâyet gelmiştir.

Bireysel Müşteri Hakem Heyeti uygulaması kapsamında, 1 Ocak 2018 - 31 Aralık 2018 döneminde 15.740 başvuru alınmıştır. Bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında, başvurular yüzde 13 artmıştır. Başvuruların yüzde 67'si banka kartları ve kredi kartları, yüzde 18'i diğer bankacılık ürün ve hizmetleri, yüzde 10'u tüketici kredileri, kalan yüzde 5'i ise sigortacılık işlemleriyle ilgilidir. Bir önceki yıla göre TBB üyesi bankalara doğrudan yapılan başvurular, 2017 yılından 2018 yılına yüzde 10 artmıştır. 2018 yılında, banka ve kredi kartları hakkında iletilen başvuruların en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir.

01.01.2019 ile 31.12.2019 tarihleri arasında TBB üyesi bankalara doğrudan yapılan toplamda 2.431.603 başvuru değerlendirmeye alınmış olup başvuru sayısı, bir önceki yılda gelen başvuruya göre yüzde 8 artmıştır.

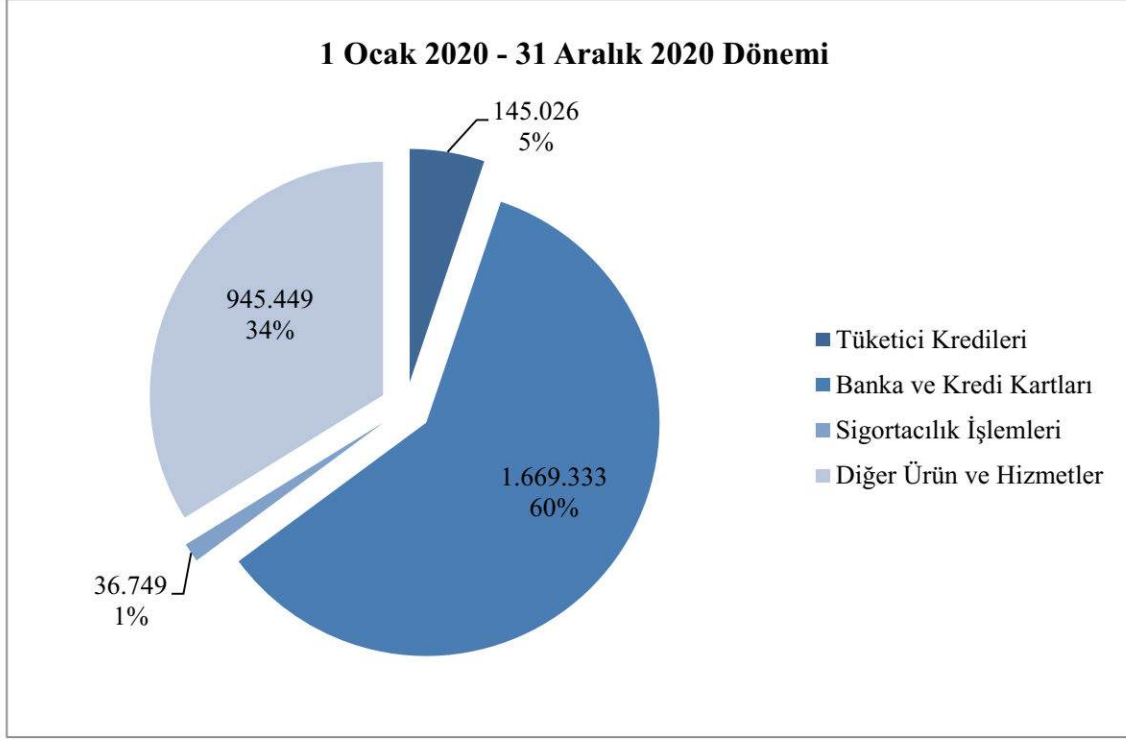


**Grafik 8.3. 1 Ocak 2019 - 31 Aralık 2019 Dönemi**

Grafik 8.3'te yapılan şikâyetlerin oranlarına yer verilmektedir. Buna göre, 2019 yılında yapılan toplam 2.431.603 başvuru yapılmış olup 60.851 tüketici kredileri, 30.676 sigortacılık işlemleri, 1.413.152 banka kartları ve kredi kartları, 926.924 adet de diğer ürün ve hizmetler ile ilgili şikâyet gelmiştir.

2019 yılında, TBB üyesi bankalara doğrudan yapılan başvuru sayısı, bir önceki yılda gelen adet başvuruya göre yüzde 8 artmıştır. Bankalara 2018 ve 2019 yıllarında doğrudan yapılan başvurular incelendiğinde, "Banka ve Kredi Kartları" hakkında iletilen başvuruların en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir. Bireysel Müşteri Hakem Heyeti uygulaması kapsamında, 1 Ocak 2019 - 31 Aralık 2019 döneminde 28.337 başvuru alınmıştır. Bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında, başvurular yüzde 80 artmıştır. Başvuruların yüzde 64'ü banka kartları ve kredi kartları, yüzde 11'i sigortacılık işlemleri, yüzde 9'u tüketici kredileri, kalan yüzde 16'sı diğer bankacılık ürün ve hizmetleri ile ilgilidir.

01.01.2020 ile 31.12.2020 tarihleri arasında TBB üyesi bankalara doğrudan yapılan toplamda 2.796.557 başvuru değerlendirmeye alınmış olup başvuru sayısı, bir önceki yılda gelen başvuruya göre yüzde 15 artmıştır.



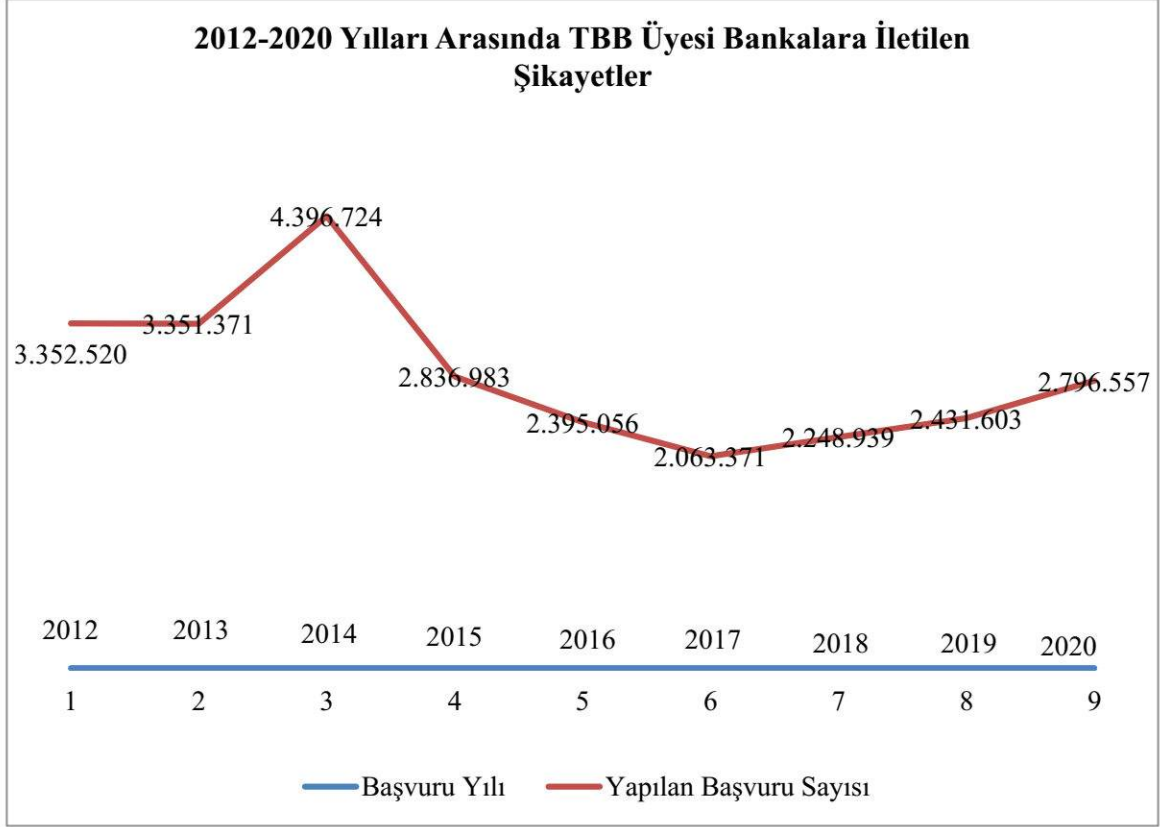
**Grafik 9.3.** 1 Ocak 2020 - 31 Aralık 2020 Dönemi

Grafik 9.3'te yapılan şikâyetlerin oranlarına yer verilmektedir. Buna göre, 2020 yılında yapılan toplam 2.796.557 başvuru yapılmış olup 145.026 tüketici kredileri, 36.749 sigortacılık işlemleri, 1.669.333 banka kartları ve kredi kartları, 945.449 adet de diğer ürün ve hizmetler ile ilgili şikâyet gelmiştir.

Bankalara 2019 ve 2020 yıllarında doğrudan yapılan başvurular incelendiğinde, “Banka ve Kredi Kartları” hakkında iletilen başvuruların en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir. Başvurular, bir önceki yıla göre yüzde 15 artmıştır. Bireysel Müşteri Hakem Heyeti uygulaması kapsamında, 1 Ocak 2020 - 31 Aralık 2020 döneminde 57.637 başvuru alınmıştır. Bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında, başvurular yüzde 104 artmıştır. Başvuruların yüzde 49'u banka kartları ve kredi kartları, yüzde 16'sı tüketici kredileri, yüzde 14'ü sigortacılık işlemleri, kalan yüzde 21'i diğer bankacılık ürün ve hizmetleri ile ilgilidir.

TBB üyesi bankalara iletilen şikâyetlere genel hatları ile 2012- 2020 yılları arası verileri üzerinden bakıldığında, yıllara göre değişiklik gösterse de en fazla şikâyetin banka ve kredi kartlarına yönelik alındığı görülmektedir.

Aşağıdaki grafikte, 2012 ve 2020 yılları arası dönemde TBB üyesi bankalara yapılan şikâyetlerin genel görünümüne yer verilmektedir:



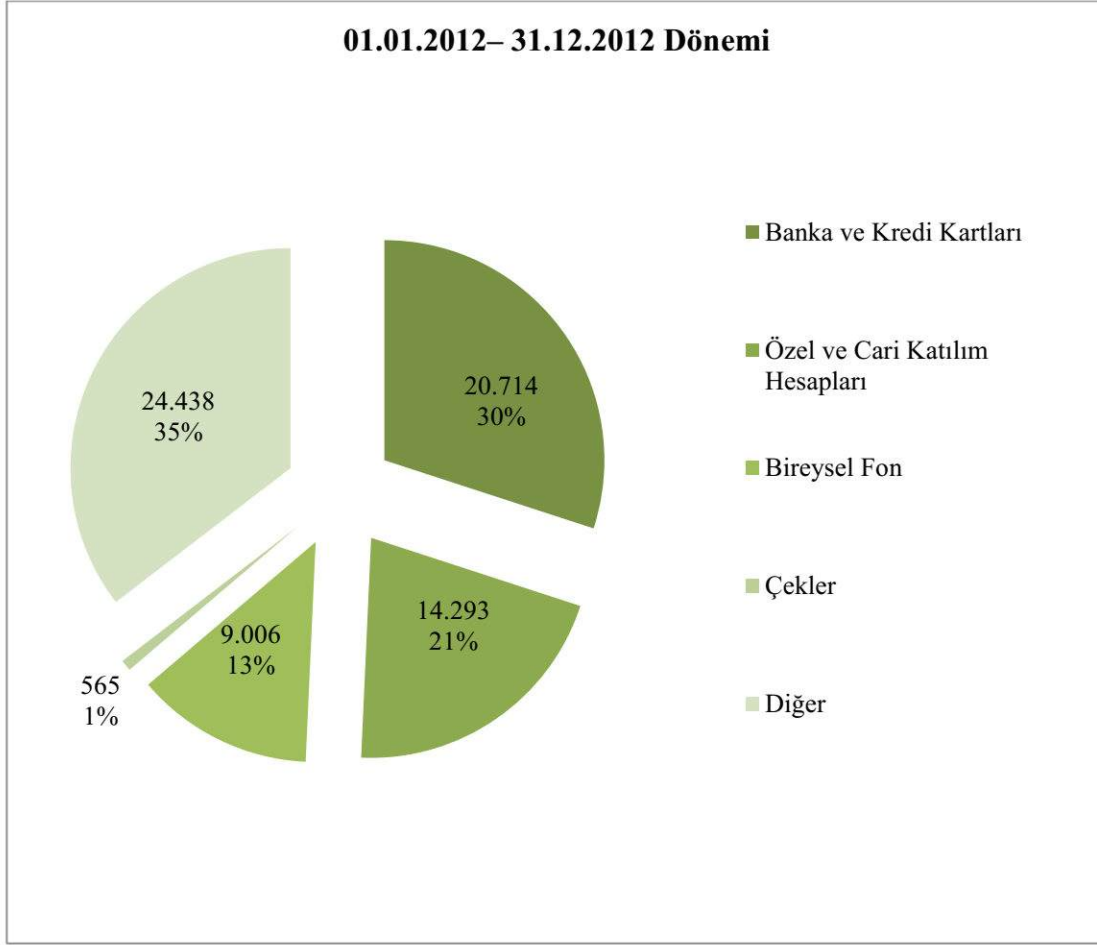
**Grafik 10.3.** 2012-2020 yılları arasında TBB üyesi bankalara iletilen şikâyetler grafiği

Grafik 10.2’te görüldüğü gibi 2012 ve 2020 yılları arası dönemde konvansiyonel bankalara yapılan şikâyetler dalgalı bir görüntü çizmektedir. Şikâyetlerin özellikle 2014 yılında diğer yıllardan daha fazla olduğu, 2017 yılına kadar bir düşüş yaşanmış olsa da 2020 yılına doğru grafik çizgisinin yeniden yukarı doğru ivme kazandığı görülmektedir.

### 3.3. Türkiye Katılım Bankaları Birliği Bireysel Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporlarının İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde, 2012 ve 2020 yılları arasında katılım bankalarına yapılan müşteri şikâyetlerine, bu şikâyetlerin miktarına, yüzdelerine ve şikâyet konularına yer verilmektedir. Her yıl için ayrı ayrı verilerin eklenmesinden sonra ise genel bir değerlendirme yapılmıştır.

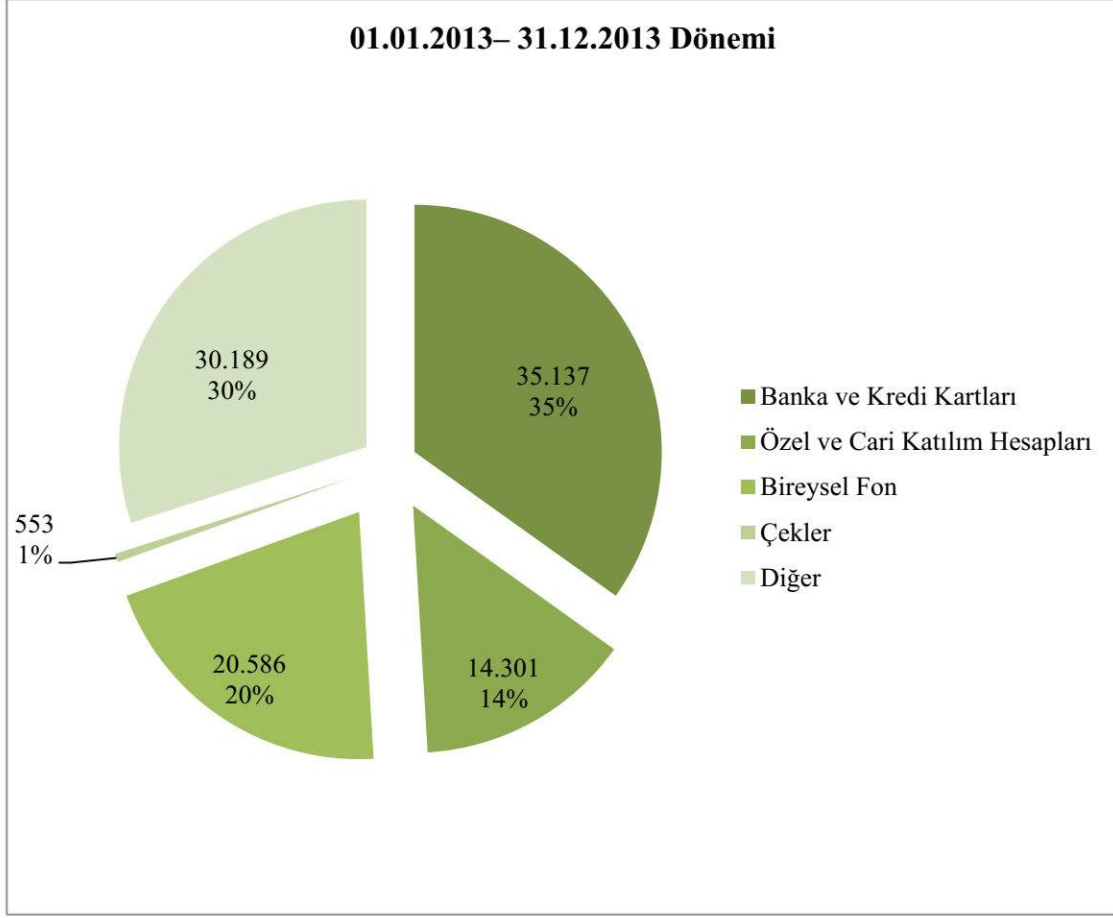
01.01.2012- 31.12.2012 döneminde bireysel müşterilerce katılım bankalarına bildirilen toplam şikâyet sayısı 69.016 olmuştur. Bireysel müşteriler tarafından yapılan şikâyetlerin 65.392 adedi banka ve müşteriler arasında çözümlenmiş bulunmaktadır. Söz konusu dönemde oransal olarak en büyük artış yüzde 387,1 ile “Krediler” grubunda gerçekleşmiş iken, adet olarak en yüksek artışlar ise 8.207 ve 7.157 ile sırasıyla “Diğer” ve “Krediler” grubunda meydana gelmiştir.



**Grafik 11.3.** 01.01.2012– 31.12.2012 Dönemi

Grafik 11.3'te görüldüğü gibi, 01.01.2012– 31.12.2012 dönemi içinde bireysel müşterilerce katılım bankalarına yapılan toplam 69.016 adet şikâyet başvurusunun; 20.714'ü banka ve kredi kartlarına, 14.293'ü özel cari ve katılma hesaplarına, 9.006'sı bireysel fon kullanımlarına, 565'i çeklere ve 24.438'i de diğer hususlara ilişkindir. Toplam başvurular içerisinde, yüzde 35,5 oranı ile banka ve kredi kartlarından sonra ikinci büyük paya sahip olan diğer hususlara ilişkin şikâyetler yer almaktadır (TKBB Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Rapor, 2013).

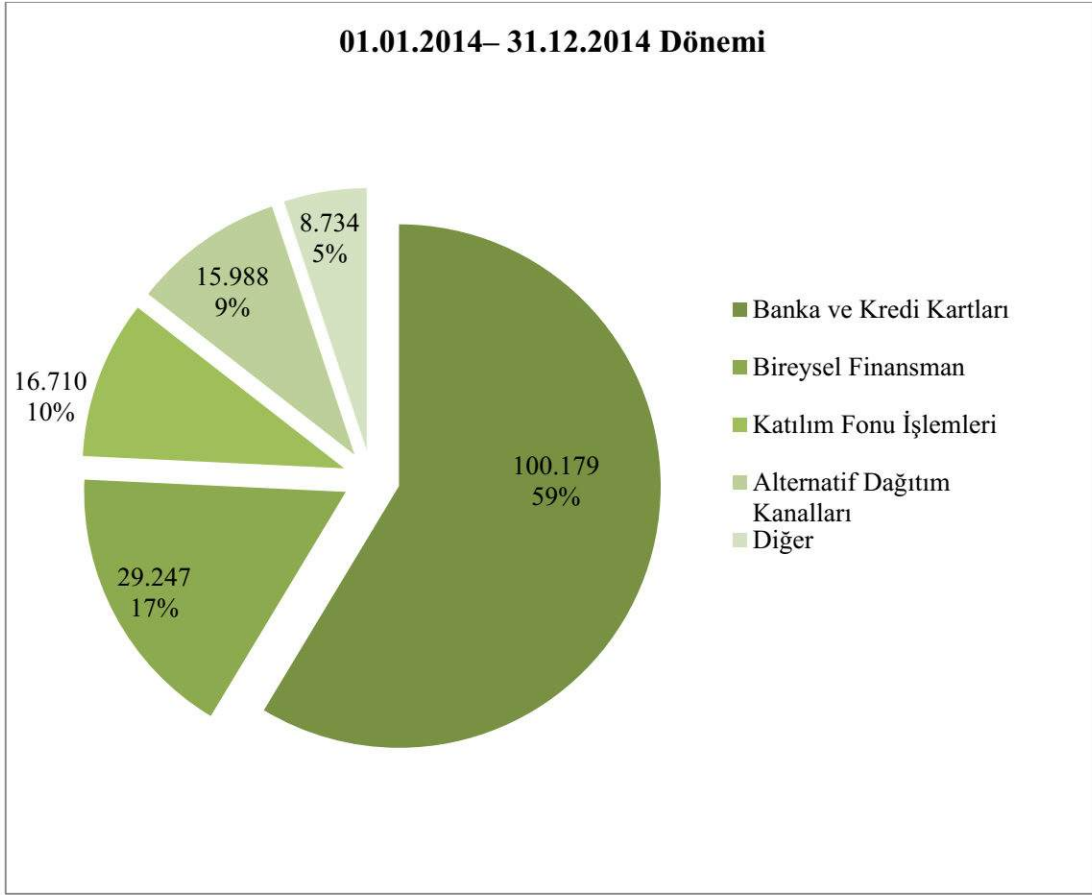
01.01.2013– 31.12.2013 döneminde bireysel müşterilerce katılım bankalarına bildirilen toplam şikâyet sayısı 100.466 olmuştur. Bir önceki yıla göre yüzde 45,6 oranında artış söz konusudur. Bireysel müşteriler tarafından yapılan şikâyetlerin 85.394 adedi banka ve müşteriler arasında çözümlenmiş bulunmaktadır.



**Grafik 12.3.** 01.01.2013– 31.12.2013 Dönemi

Söz konusu dönemde oransal olarak en büyük artış yüzde 128,6 ile “Krediler” grubunda gerçekleşmiş iken, adet olarak en yüksek artışlar ise 14.423 ve 11.580 ile sırasıyla “Banka ve Kredi Kartları” ve “Krediler” grubunda meydana gelmiştir. Grafik 12.3’te görüldüğü gibi, 01.01.2013– 31.12.2013 dönemi içinde bireysel müşterilerce katılım bankalarına yapılan toplam 100.466 adet şikâyet başvurusunun; 35.137’si banka ve kredi kartlarına, 14.301’i özel cari ve katılma hesaplarına, 20.586’sı bireysel fon kullanımlarına, 553’i çeklere ve 30.189’u da diğer hususlara ilişkindir. Toplam başvurular içerisinde, yüzde 30,0 oranı ile banka ve kredi kartlarından sonra ikinci büyük paya sahip olan diğer hususlara ilişkin şikâyetler yer almaktadır (TKBB Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Rapor, 2014).

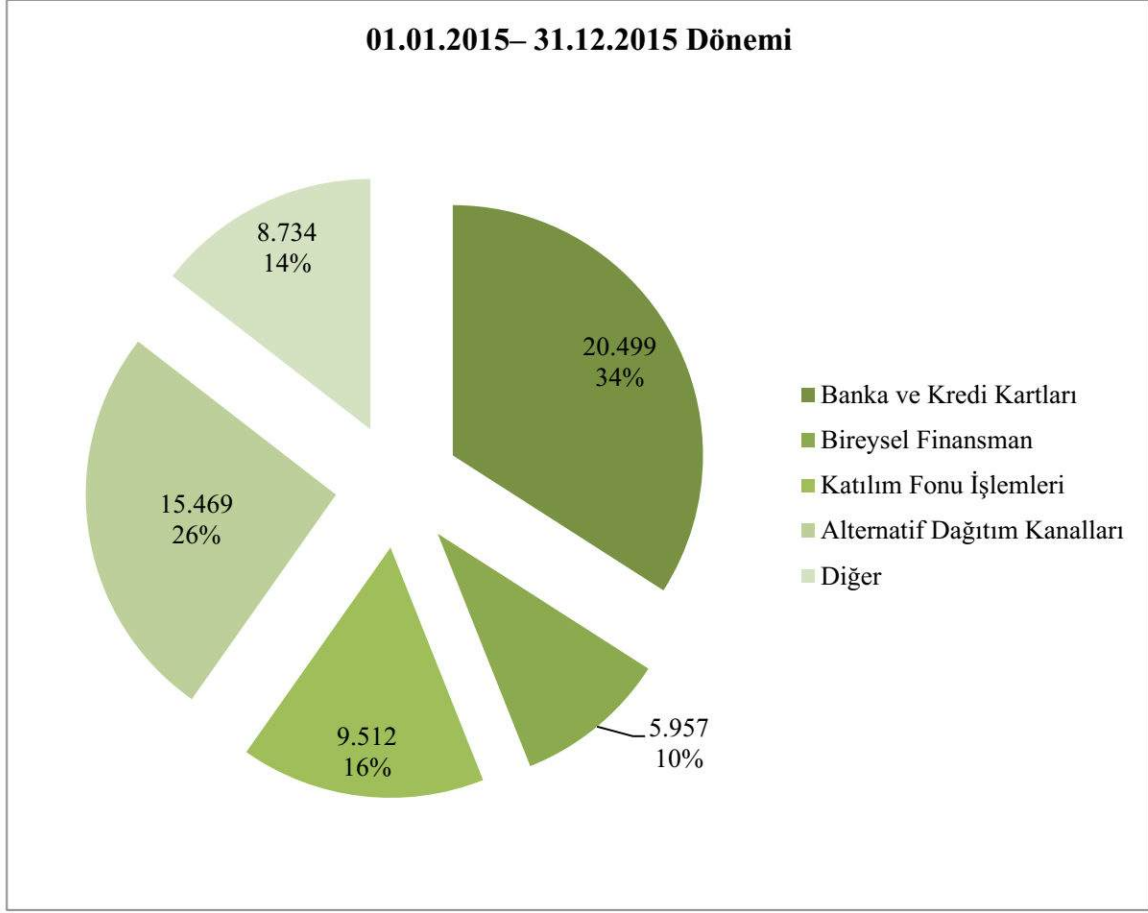
01.01.2014– 31.12.2014 döneminde bireysel müşterilerce katılım bankalarına bildirilen toplam şikâyet sayısı 170.858 olmuştur. Bireysel müşteriler tarafından yapılan şikâyetlerin yüzde 71,3’ünü oluşturan şikâyetlerin 121.767 adedi banka ve müşteriler arasında çözümlenmiş bulunmaktadır.



**Grafik 13.3.** 01.01.2014– 31.12.2014 Dönemi

Bu dönemde 100.179 başvuru banka ve kredi kartlarına, 29.247 başvuru bireysel finansmana, 16.710 katılım fonu işlemlerine, 15.988 başvuru alternatif dağıtım kanallarına, 8.734 başvuru diğer kanallara gelmiştir. Grafik 13.3'te görüldüğü gibi, 01.01.2014– 31.12.2014 dönemi içinde bireysel müşterilerce katılım bankalarına yapılan söz konusu 170.858 adet başvurunun yarısından fazlasını 100.179 adet ve yüzde 58,6 oranı ile banka ve kredi kartlarına ilişkin şikâyetler oluşturmaktadır. Bunu 29.247 adet ve yüzde 17,1 oranı ile bireysel finansman işlemlerine yönelik şikâyetler takip etmektedir. (TKBB Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Rapor, 2014). Bu dönemde bir önceki dönemden farklı olarak grafikte katılım fonu işlemlerine yönelik şikâyetlere de yer verilmiştir.

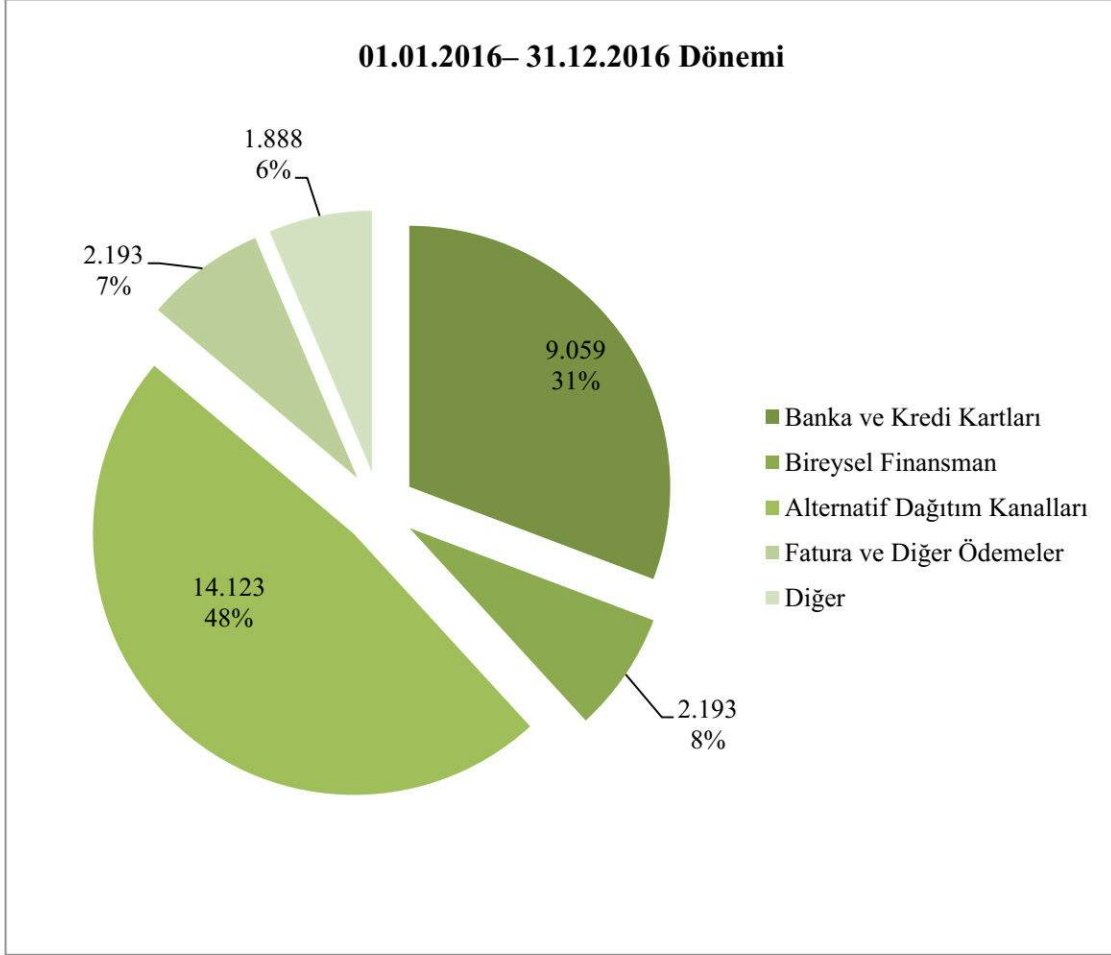
01.01.2015– 31.12.2015 döneminde bireysel müşterilerce katılım bankalarına bildirilen toplam şikâyet sayısı 56.543 olmuştur. Bireysel müşteriler tarafından yapılan şikâyetlerin yüzde 67,8'ini oluşturan 38.350 adedi müşteriler lehine sonuçlandırılmıştır.



**Grafik 14.3.** 01.01.2015– 31.12.2015 Dönemi

Bu dönemde 20.499 başvuru banka ve kredi kartlarına, 5.957 başvuru bireysel finansmana, 9.512 katılım fonu işlemlerine, 15.469 başvuru alternatif dağıtım kanallarına, 8.734 başvuru diğer kanallara gelmiştir. Grafik 14.3'te görüldüğü gibi, 01.01.2015– 31.12.2015 dönemi içinde bireysel müşterilerce katılım bankalarına yapılan söz konusu 56.543 üçte birinden fazlasını 20.499 adet ile banka ve kredi kartlarına ilişkin şikâyetler oluşturmaktadır. Bunu, 15.469 adet ile alternatif dağıtım kanalları, 9.512 adet ile katılım fonu işlemlerine ilişkin şikâyet başvuruları takip etmektedir (TKBB Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Rapor, 2016).

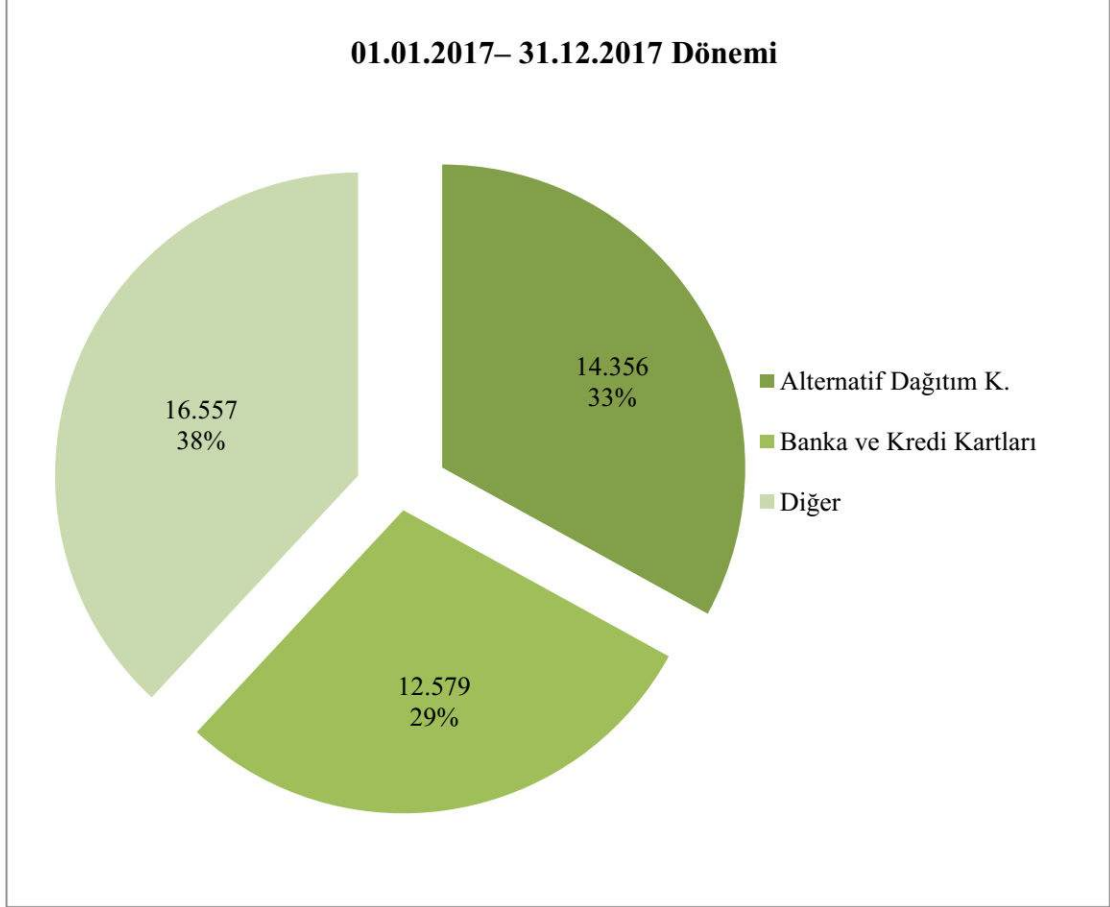
01.01.2016– 31.12.2016 döneminde bireysel müşterilerce katılım bankalarına bildirilen toplam şikâyet sayısı 34.481 olmuştur. Bireysel müşteriler tarafından yapılan şikâyetlerin yüzde 76,4'ünü oluşturan 26.334 adedi müşteriler lehine sonuçlandırılmıştır.



**Grafik 15.3.** 01.01.2016– 31.12.2016 Dönemi

Bu dönemde 9.059 başvuru banka ve kredi kartlarına, 2.193 başvuru bireysel finansmana, 5.114 katılım fonu işlemlerine, 2.104 başvuru fatura ve diğer ödemelere, 14.123 başvuru alternatif dağıtım kanallarına, 1.888 başvuru diğer kanallara gelmiştir. Grafik 15.3'te görüldüğü gibi, 01.01.2016–31.12.2016 dönemi içinde bireysel müşterilerce katılım bankalarına yapılan söz konusu 34.481 adet başvurunun yüzde 41'ini 14.123 adet ile alternatif dağıtım kanallarına ilişkin şikâyetler oluşturmaktadır. Bunu, 9.059 adet ile banka ve kredi kartları, 5.114 adet ile katılım fonu işlemlerine ilişkin başvurular takip etmektedir (TKBB Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Rapor, 2017). Bu dönemde bir önceki dönemden farklı olarak grafikte katılım fonu işlemlerine yönelik şikâyetler yer almamaktadır.

01.01.2017– 31.12.2017 döneminde bireysel müşterilerce katılım bankalarına bildirilen toplam şikâyet sayısı 43.492 olmuştur. Bireysel müşteriler tarafından yapılan şikâyetlerin yüzde 84,5'ini oluşturan 36.755 adedi katılım bankalarınca müşteriler lehine sonuçlandırılmıştır.

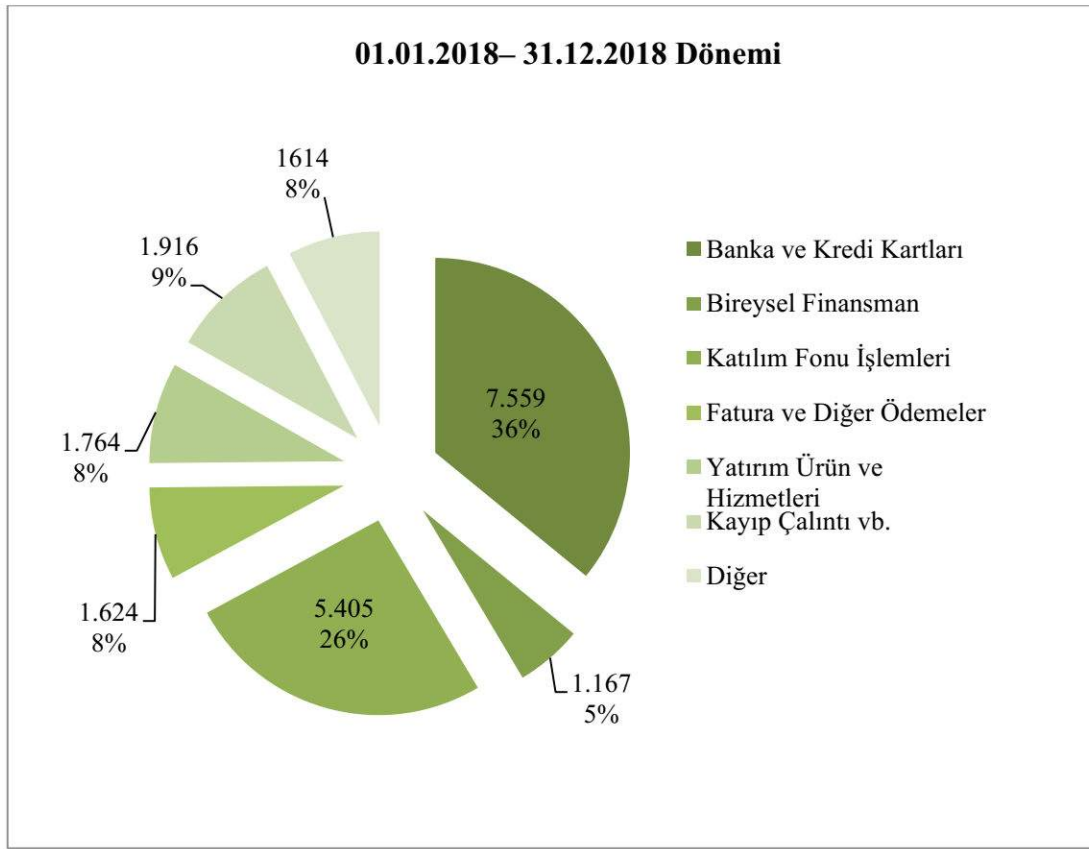


**Grafik 16.3.** 01.01.2017– 31.12.2017 Dönemi

Bu dönemde 16,557 başvuru banka ve kredi kartlarına, 14.356 başvuru alternatif dağıtım kanallarına, 12.579 başvuru diğer kanallara gelmiştir. Grafik 16.3'te görüldüğü gibi, 01.01.2017–31.12.2017 dönemi içinde bireysel müşteriler tarafından katılım bankalarına doğrudan 43.492 adet başvuru yapılmıştır. Toplam 43.492 adet başvurunun yüzde 33,0'unu 14.356 adet ile alternatif dağıtım kanalları, yüzde 28,9'unu 12.579 adet ile banka ve kredi kartlarına ilişkin şikâyetler oluşturmaktadır (TKBB Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Rapor, 2018). Bu döneme ait TKBB raporunda müşteri şikâyetleri üç kalemde ele alınmıştır.

01.01.2018– 31.12.2018 döneminde bireysel müşterilerce katılım bankalarına bildirilen toplam şikâyet sayısı 35.621 olmuştur. Bireysel müşteriler tarafından yapılan şikâyetlerin yüzde 82,2'sini oluşturan 29.280 adedi müşteriler lehine sonuçlandırılmıştır.

Bu dönemde 7.559 başvuru banka ve kredi kartlarına, 1.167 başvuru bireysel finansmana, 5.405 katılım fonu işlemlerine, 14.572 başvuru alternatif dağıtım kanallarına, 1.624 başvuru fatura ve diğer ödemelere, 1.764 başvuru yatırım ürün ve hizmetlerine, 1.916 başvuru bireysel ürün ve hizmetlere yönelik kayıp, çalıntı, dolandırıcılık bildirimlerine, 1.614 başvuru diğer kanallara gelmiştir.

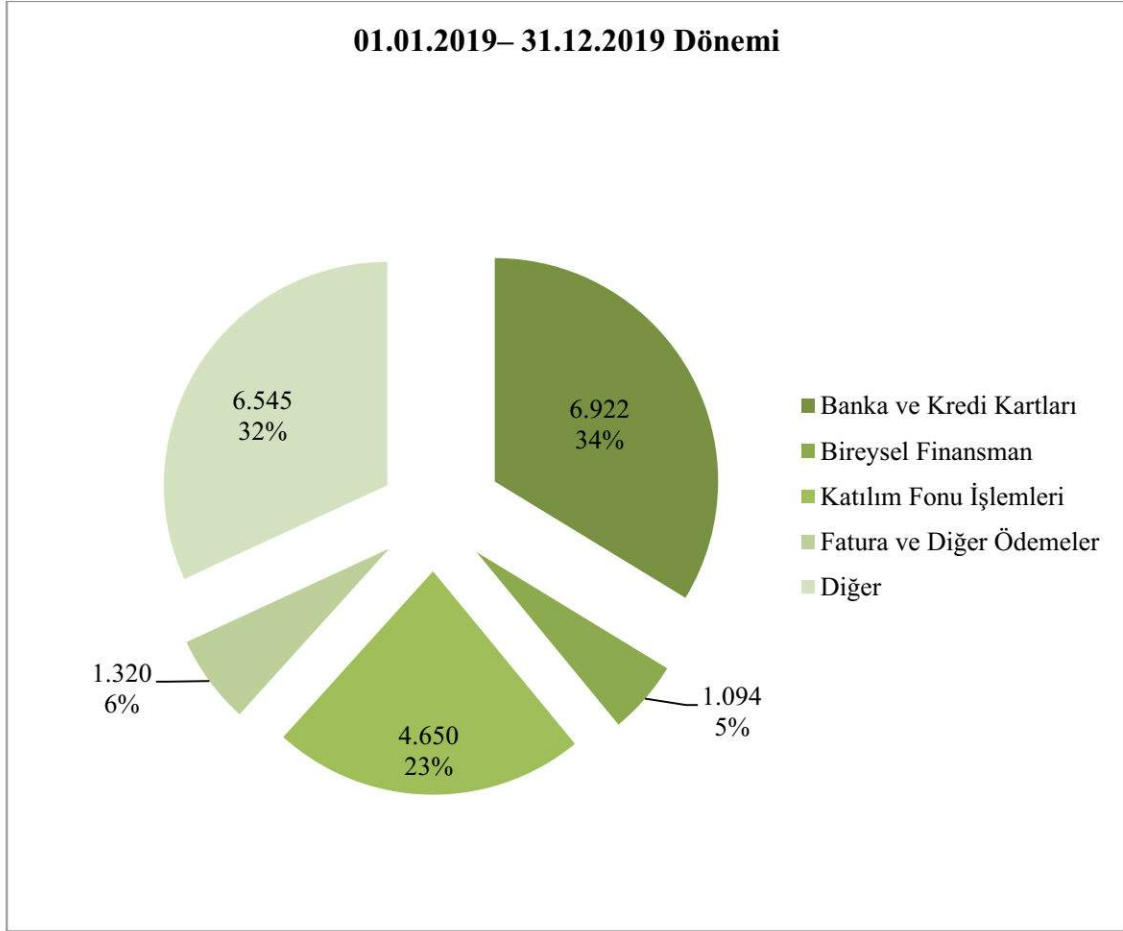


**Grafik 17.3.** 01.01.2018– 31.12.2018 Dönemi

Grafik 17.3'te görüldüğü gibi, 01.01.2018–31.12.2018 dönemi içinde bireysel müşteriler tarafından katılım bankalarına doğrudan 35.621 adet başvuru yapılmıştır. 35.621 adet başvurunun yüzde 40,9'unu 14.572 adet ile alternatif dağıtım kanallarına ilişkin şikâyetler oluşturmaktadır. Bunu, 7.559 adet ile banka ve kredi kartları, 5.405 adet ile katılım fonu işlemlerine ilişkin başvurular takip etmektedir. (TKBB Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Rapor, 2019). Bu dönemden itibaren şikâyet konularının nispeten detaylandığı görülmektedir.

01.01.2019–31.12.2019 döneminde bireysel müşterilerce katılım bankalarına bildirilen toplam şikâyet sayısı 38.284 olmuştur. Bireysel müşteriler tarafından yapılan şikâyetlerin yüzde 86,3'ünü oluşturan 33.046 adedi müşteriler lehine sonuçlandırılmıştır.

Bu dönemde 6.922 başvuru banka ve kredi kartlarına, 1.094 başvuru bireysel finansmana, 4.650 katılım fonu işlemlerine, 17.753 başvuru alternatif dağıtım kanallarına, 1.320 başvuru fatura ve diğer ödemelere, 6.545 başvuru diğer kanallara gelmiştir.

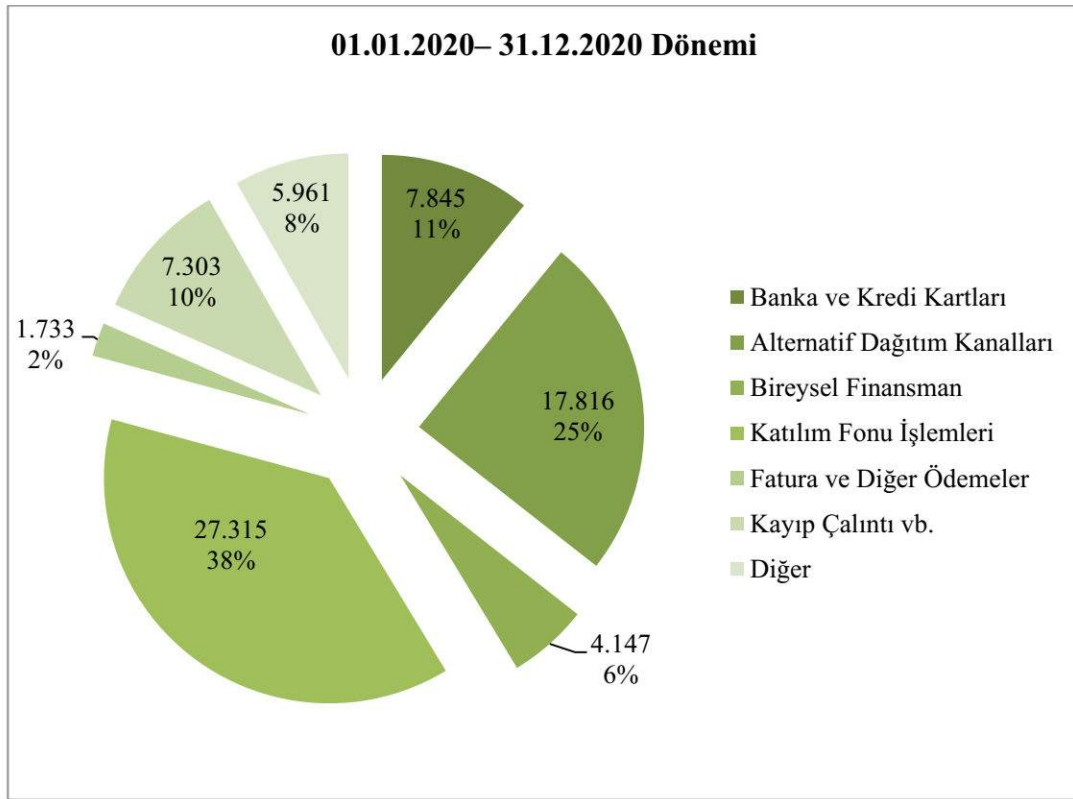


**Grafik 18.3.** 01.01.2019– 31.12.2019 Dönemi

Grafik 18.3'te görüldüğü gibi, 01.01.2019–31.12.2019 dönemi içinde bireysel müşteriler tarafından katılım bankalarına doğrudan 38.284 adet başvuru yapılmıştır. 38.284 adet başvurunun yüzde 46,4'ünü 17.753 adet ile alternatif dağıtım kanalları, yüzde 18,1'ini 6.922 adet ile banka ve kredi kartlarına ilişkin şikâyetler oluşturmaktadır (TKBB Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Rapor, 2020).

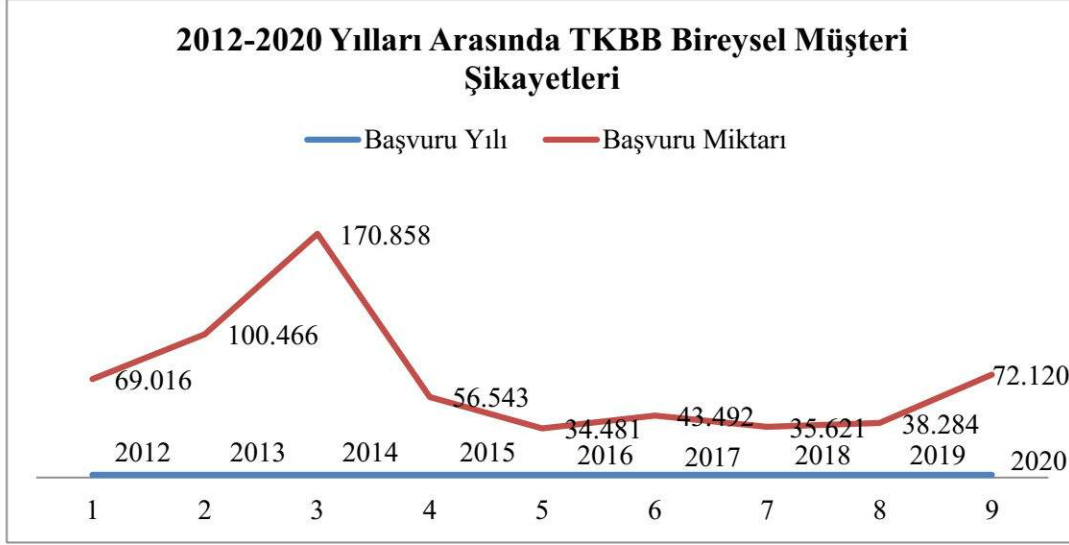
01.01.2020–31.12.2020 döneminde bireysel müşterilerce katılım bankalarına bildirilen toplam şikâyet sayısı 72.120 olmuştur. Bireysel müşteriler tarafından yapılan şikâyetlerin yüzde 86,3'ünü oluşturan 33.046 adedi müşteriler lehine sonuçlandırılmıştır.

Bu dönemde 7.845 başvuru banka ve kredi kartlarına, 4.147 başvuru bireysel finansmana, 27.315 katılım fonu işlemlerine, 17.816 başvuru alternatif dağıtım kanallarına, 1.733 başvuru fatura ve diğer ödemelere, 7.303 başvuru bireysel ürün ve hizmetlere yönelik kayıp, çalıntı, dolandırıcılık bildirimlerine, 5.961 başvuru diğer kanallara gelmiştir.



**Grafik 19.3.** 01.01.2020– 31.12.2020 Dönemi

Grafik 19.3.'te görüldüğü gibi, 01.01.2020–31.12.2020 dönemi içinde bireysel müşteriler tarafından katılım bankalarına doğrudan 72.120 adet başvuru yapılmıştır. 72.120 adet başvurunun yüzde 37,8'ini 27.315 adet ile katılım fonu işlemleri, yüzde 24,7'sini 17.816 ile alternatif dağıtım kanallarına yönelik şikâyetler oluşturmaktadır (TKBB Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Rapor, 2021). Aşağıdaki grafikte, 2012 ve 2020 yılları arası dönemde TKBB üyesi bankalara yapılan şikâyetlerin genel görünümüne yer verilmektedir:



**Grafik 20.3.** 2012-2020 yılları arasında TKBB bireysel müşteri şikâyetleri grafiği

Grafik 20.3'te görüldüğü gibi 2012 ve 2020 yılları arası dönemde katılım bankalarına yapılan şikâyetler dalgalı bir görüntü çizmektedir. Şikâyetlerin özellikle 2014 yılında diğer yıllardan daha fazla olduğu, 2015 yılına kadar bir düşüş yaşanmış olsa da 2020 yılına doğru grafik çizgisinin yeniden yukarı doğru nispeten ivme kazandığı görülmektedir.

#### 3.4. Konvansiyonel Bankalar ve Katılım Bankaları Verilerinin Karşılaştırılması

Bankacılık sektörü, yapısı itibari ile müşteri memnuniyetini en fazla güven unsuru ile sağlamaktadır. Bir banka geleneksel ya da katılım bankası olması fark etmeksizin güvenilirlik sağlamak zorundadır. Bu yüzden katılım bankalarının güvenilirliğinin müşteri memnuniyetinin de ön koşulu olduğu doğrudur. Katılım bankalarında müşteri memnuniyeti sağlanabilmesi için hatasız faaliyet gösterme anlayışının aktif olması gerekmektedir (Bilir, 2010: 84).

Konvansiyonel bankalara yönelik yapılan rapor incelemelerinde, genel itibarıyla dalgalı bir şikâyet grafiği dikkat çekmektedir. Şikâyetler büyük oranda banka ve kredi kartları ile alternatif dağıtım alanında yoğunlaşmaktadır. Bunlar dışında başka şikâyet alanları da bulunmakta ise de pastanın önemli bir yüzdesini bu iki sebep meydana getirmektedir. 2014 yılından sonra şikâyet sayısında gözlemlenen düşüşün özellikle 2017 yılından itibaren yeniden artış eğiliminde olduğu görülmektedir.

2014 yılında bankalar tarafından tahsil edilen komisyon ve ücretlere yönelik şikâyetlerin artış göstermesi, konuya yönelik olayların davalara konu olması ve bununla ilgili basında çıkan haberlerin artması nedeniyle bireysel tüketicilerin korunması gereksinimi doğmuştur. Bu çerçevede Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'da "*Tüketiciden; kendisine sunulan mal veya hizmet kapsamında haklı olarak yapılmasını beklediği ve sözleşmeyi düzenleyen yasal*

*yükümlülükleri arasında yer alan edimler ile sözleşmeyi düzenleyenin kendi menfaati doğrultusunda yapmış olduğu masraflar için ek bir bedel talep edilemez. Bankalar, tüketici kredisi veren finansal kuruluşlar ve kart çıkaran kuruluşlar tarafından tüketiciye sunulan ürün veya hizmetlerde ise tüketiciden faiz dışında alınacak her türlü ücret, komisyon ve masraf türleri ile bunlara ilişkin usul ve esaslar Bakanlığın görüşü alınarak bu Kanunun ruhuna uygun olarak ve tüketiciyi koruyacak şekilde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından belirlenir” hükmüne yer verilmiştir (TKHK, 2013: M. 4/3). BDDK, Bu hükme dayanarak Finansal Tüketicilerden Alınacak Ücretlere İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (Finansal Tüketici Yönetmeliği) 03.10.2014 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Finansal Tüketici Yönetmeliği ile bankaların tüketicilerden tahsil edebilecekleri ücret ve komisyon türleri sınırlandırılmış ve sınıflandırılmıştır. Ayrıca bankaların tüketicilerden alabilecekleri ücret ve komisyonlarda yapabilecekleri artış oranı % 20 ile sınırlandırılmış, bu oranın üzerindeki artışın tüketicilere en az 30 gün önce yazılı olarak bildirilmesi ve onay talep edilmesi zorunlu hale getirilmiştir (Kartal, 2017: 251).*

2017 yılında şikayetlerin yeniden artış eğilimi kazanması ile birlikte faizsiz finans prensiplerine uygun standart bir uygulama alanı sağlanabilmesi için 7736 no’lu BDDK kararı ile TKBB bünyesinde sektör uzmanlarından ve akademisyenlerden oluşan beş kişilik bir TKBB Danışma Kurulu oluşturulmuştur. Kurul Şubat 2018 tarihinde fiilen, Mayıs 2018 tarihi itibari ile resmi faaliyetlerine başlamıştır. TKBB tarafından yapılan genel bir toplantı ile bütün paydaşların onayı alınarak, ilgili kamu kuruluşları konu hakkında bilgilendirilerek TKBB Danışma Kurulu TKBB bünyesinde çalışmalarına başlamıştır. Alınan yeni bir karar doğrultusunda kurulun üye sayısı 7 kişiye çıkarılmıştır (TKBB 2021-2025: 53).

Bunlara ek olarak, 7 Kasım 2013 tarih ve 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun’un 4/3. Fıkrasına dayalı olarak hazırlanan Finansal Tüketicilerden Alınacak Ücretlere İlişkin Usûl ve Esaslar Hakkında 2020/7 sayılı Tebliğ, TCMB tarafından 07 Mart 2020 tarihli ve 31061 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanmıştır. Bu tebliğ ile amaçlanan, finansal tüketicilere sunulan hizmet ya da ürünlere yönelik faiz ve kâr payı dışında alınan her çeşit ücretin, masraf türünün ve komisyonun, bunlarla ilgili usul ve esasın belirlenmesidir. Bu Tebliğ bankalar, tüketici kredisi veren finansal kuruluşlar ve kart çıkaran kuruluşlar ile bu kuruluşlar tarafından finansal tüketiciye sunulan ürün veya hizmetleri kapsamaktadır. Finansal Tüketicilerden Alınacak Ücretlere İlişkin Usûl ve Esaslar Hakkında 2020/7 sayılı Tebliğ’in "Mevduat ve katılım fonu işlemleri" başlıklı 13’üncü maddesi, mevduat ve katılım fonundan yapılacak işlemleri düzenlenmiştir. (Finansal Tüketici Tebliği, 2020/7).

Katılım bankalarında müşteri şikâyetlerinin en aza indirilmesi ve müşteri memnuniyeti oluşturabilmesi için maddi değerler bulundurulması, güven aktarımı gerçekleşmesi ve hizmete yönelik istek mevcut olmalıdır. Bunlarla hizmet kalitesi bir araya geldiğinde katılım bankalarında müşteri memnuniyetinden söz edilebilir. Müşteri memnuniyeti müşteri sadakatini de beraberinde getirmektedir. Katılım bankalarında müşteri memnuniyeti konusu

müşterinin beklentileri çerçevesinde şekillenecek olan bir süreçtir. Bu süreçteki beklentiler duyarlılık, ilgi, güvence, güvenilirlik, hizmet kalitesi ve somut unsurların bir araya gelmesiyle şekillenmektedir (Bilir ve Özgen, 2010: 42).

Katılım bankalarında müşteri memnuniyetinin artırılması ve müşteri şikâyetlerinin en aza indirilmesi için bu konunun çok yönlü bir biçimde ele alınması gerekmektedir. Müşteri beklentilerinin farklı alanlarda ve değişken olması daha kapsamlı bir bakış açısı gerektirmektedir. Genel itibarıyla katılım bankalarında müşteri şikâyetlerini en aza indirecek ve memnuniyeti maksimum düzeye ulaştıracak uygulamalar şöyle sıralanabilir (Bilir, 2010 84-85):

- Katılım bankaları faaliyetlerini sürdürürken müşterilerinin hem mevcut beklentilerini hem de gelecekteki beklentilerini karşılama amacı gütmelidir.
- Katılım bankaları müşterilerinin gereksinimlerini karşılayabilecek hacme sahip olmalıdır.
- Müşterilere yönelik şikâyet ve beklentilerin anket uygulamaları, yüz yüze görüşmeler gibi yöntemlerle öğrenilmesi ve bunlar için çözüm üretilmesi katılım bankalarının temel görevleri arasında yer almalıdır.
- Güvenilirlik düzeyinin yükseltilmesi için girişimlerde bulunulmalıdır.
- Müşteri portföyünün yaş aralığının ve karakter yapısının geliştirilmesine yönelik adımlar atılmalı, ilgi çekici uygulamalar ortaya konmalıdır.
- Katılım bankalarında istihdam edilen personelin müşteri ile ilişkilerinin en iyi düzeyde olması sağlanmalıdır.
- Bu ve benzeri uygulamaların sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Ancak böylelikle katılım bankalarında müşteri memnuniyetinin artırılması ve müşteri şikâyetlerinin azaltılması söz konusu olabilecektir.

Günümüzde katılım bankaları özelinde yürütülen faaliyetlerin, müşteri talep ve gereksinimlerinin sürekli değişime uygun yapıda olması gerekmektedir. Faaliyet planlamaları müşteri merkezli olarak yapılmalıdır. Bunların yanında geleneksel bankalar tarafından sunulan hizmet çeşitliliğine benzer bir hizmet yelpazesi de müşterilere sunulmalıdır. Böylece müşteri şikâyetleri en aza indirilebilir, aynı zamanda daha kapsamlı bir denetim mekanizması ile de müşteri şikâyetlerine yol açan unsurlar en aza indirilebilir.

Katılım bankalarında da nispeten daha az sayıda şikâyet mevcut ise de 2012-2020 yılları arası dönemde konvansiyonel bankalara göre daha az hareketli bir grafikten söz etmek mümkündür. Özellikle katılım bankalarının son yıllarda gösterdiği gelişmenin bunda önemli payı olduğu ifade edilebilir. 2014 yılından sonra TKBB'e gelen şikâyetlerin 2015'te oldukça düştüğü ancak sonradan yine yukarı doğru bir ivme kazandığı görülmektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bankalar tarafından sunulan hizmetlerin İslami kurallar çerçevesinde yeni bir yaklaşımla sunulması olarak ifade edilen katılım bankacılığı özellikle geçtiğimiz yirmi yıllık süreçte çok önemli bir aşama kaydetmiş ve önemli bir gelişme ivmesi kazanmıştır. Yapılan bazı uluslararası çalışmalar, katılım bankalarının bazı ilkelerinden dolayı kriz dönemlerinde konvansiyonel bankalara göre kriz sürecini daha başarılı bir biçimde atlattıklarını ortaya koymaktadır. Ülkemizde 2005 yılında Bankalar Kanunu'nda yapılan bir değişiklikle beraber konvansiyonel bankalar ile katılım bankaları aynı düzeye getirilmiş, aynı şartlara tabi tutulmuştur. Bu tarih itibarıyla ülkemizde katılım bankalarının önemli bir ivme kazandığı görülmektedir.

Rekabet günümüzde oldukça artmış ve yoğun bir hale gelmiştir. Katılım bankaları seçim serbestisine sahip olan tüketiciler için bu durumu kendi lehine çevirmek zorundadır. Kendisini tercih edecek müşteriler için cazip seçenekler sunmak ve rekabette konvansiyonel bankalar kadar yer almak durumundadır. Katılım bankalarının daha kapsamlı hizmetler verebilmeleri için rakiplerine göre farklılık yaratması gerekmektedir ancak bu yeterli değildir. Bunun haricinde müşterilerinde sadakati de geliştirmek durumundadırlar. Müşteri sadakatinin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi için müşterilerin rakiplere gitmesinin önlenmesine yönelik önlemler alınmalıdır. Günümüzde müşteriler bankaları ile olan ilişkilerinde rahatlık, kişiselleştirilmiş hizmetler, siber güvenlik, pratiklik gibi hizmetlere önem vermektedirler. Küresel alanda faizsiz bankacılığın ilerlemesi adına bu unsurları içselleştirmesi ve altyapı yatırımlarını hayata geçirmesi gerekmektedir. Bunların yanında müşterilerden gelen geri dönüşler ve geri bildirimler de bankacılık alanındaki eksikliklerin ve hataların giderilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Günümüzde faaliyet gösteren ve gün geçtikçe müşteri portföyü büyüyen geleneksel bankalar ve katılım bankalarının müşteri şikâyetleri ya da müşteri memnuniyeti açısından değerlendirilmesi, çalışmadaki verilerin yorumlanması ve desteklenmesi açısından önem arz etmektedir. Geleneksel bankalarda ve katılım bankalarında bir kıyaslama yapılırken verimlilik oranları, likidite oranları, gider oranları, kârlılık oranları, risk oranları ve sermaye yeterliliği gibi unsurlar değerlendirilebilir (Ayrıçay vd., 2014: 3).

Müşteri memnuniyetinin tespitinde ve sağlanmasında geleneksel bankalarla katılım bankalarında yapılan değerlendirmeler, bu bankalar arasında hizmet çeşitliliğinin önemli bir tercih unsuru olduğunu ve müşteri memnuniyetini etkilediğini göstermektedir. Katılım bankalarında, müşterilerin daha fazla memnun ayrılması için hizmet çeşitliliğinin artırılmasına yönelik öneri de bu noktadan doğmuştur. Bilindiği gibi teknoloji ve rekabetle ilgili gelişmeler, işletmelerde faaliyetlerin iyileştirilmesine ek olarak maliyetlerin azaltılmasının gerekliliğini de ortaya koymaktadır (Özpeynirci ve Kalaycı, 2016).

Geleneksel bankalar ve katılım bankaları karşılaştırıldığında, katılım bankalarına kıyasla geleneksel bankacılıktaki yenilikçi faaliyetlerin müşteri memnuniyetini daha fazla etkilediği görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi geleneksel bankalardaki gibi katılım bankalarının müşteri memnuniyetini sağlayabilmesi için yenilikçi faaliyetlere ağırlık vermesi gerekmektedir. Geleneksel bankaların ve katılım bankalarının müşteri memnuniyeti saptanmasında etkili olan unsurlar arasında benzer unsurların mevcut olduğu bilinmektedir. Buna göre müşterilere aktarılması gereken güven, müşteriye bireysel hizmetler sunulması vb. konularda katılım bankaları da geleneksel bankalarla benzer düzeyde memnuniyet elde edebilmektedir. Güven, bankacılık sektöründe son derece önemli olup bu sonuç normal olarak değerlendirilebilir. Geleneksel bankalar yapısal olarak müşteri memnuniyeti ve müşterilerle ilişkiler çerçevesinde girişimlerin sürdürülmesi, kârın artması gibi konular öne çıkmıştır. Bu özellikleri ile geleneksel bankalar, müşterilerinin memnuniyetini sağlayabilmekte ve bunu sürdürülebilir hale getirebilmektedir. Bir başka ifade ile geleneksel bankalar, söz konusu özellikleri ile müşteri memnuniyeti meydana getirmekte ve bunu sürdürülebilir kılmaktadır.

Geleneksel bankaların ve katılım bankalarının birbirinden farklı yapılara sahip olması müşteri memnuniyetinin oluşturulması noktasında da farklılıklara yol açmaktadır. Ancak hizmet kalitesi, güven gibi unsurlar her ikisi için de değişmezdir ve belirleyicidir.

Konvansiyonel ya da katılım olması fark etmeksizin bankalarda müşteri şikâyetlerinin en aza indirilmesi mümkündür. Şikâyetlerin yasalarla belirlenmiş olan sürelerde çözümlenmesi, sorunun çözülememesi durumunda alternatif seçenekler belirlenmeli ve mümkünse alınan sonuç müşterinin lehine olmalıdır. Müşteri şikâyetleri ile ilgilenen banka personelinin ya da departmanın, bu alanda uzman kişilerden oluşması son derece önemlidir. Müşterilerin yaptıkları şikâyetlerin bankalar açısından önemli olduğunun unutulmaması, şikâyet değerlendirmesinde gelen şikâyet konularına göre, şikâyet alınan alanlarda iyileştirmeler ve düzenlemeler yapılması şikâyetleri en aza indirmede etkili bir seçenektir. İtiraz ve şikâyetlerin çözümü ile ilgili olarak operasyonel açıdan olabildiğince sistemli hale getirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Ağkan F. (2018). AAOIFI Standartları ve Türkiye Katılım Bankalarında Uygulanabilirliği. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 235-245.
- Akan Y. ve Selahattin K. (2008). Tüketicilerin Şikâyet Düşüncesini Etkileyen Faktörler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(2), 1-19.
- Akın Acuner, Ş.(2003). *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*. İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Alabay M. N. (2010). Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2) 213-235.
- Alabay M. N. (2008). *CRM-Rekabet Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Alabay M. N. (2012). Müşteri Şikâyetleri Yönetimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), 137-157.
- Alagöz M., S. Başaran, M. Alagöz, M. İnce ve O. Ercan. (2004). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş. *Katılım Bankacılığı Sistemi Nedir?*. (2016). [https://www.albaraka.com.tr/pdf/Katilim\\_Bankaciligi\\_Sistemi\\_Nedir\\_.pdf](https://www.albaraka.com.tr/pdf/Katilim_Bankaciligi_Sistemi_Nedir_.pdf), erişim 18.09.2021.
- Altan M. ve Orhan E. (2004). Bir Seyahat İşletmesinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 585-598.
- Apak C. ve Belen M. (2001). Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri Beklentileri ve Şikâyetleri: Karabük Örneği. *BSAD Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi*, 13, 22-32.
- Aşkun B. O. (2008). Şikâyet İletilerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 24(1), 221-243.
- Ayrıçay Y., Yardımcıoğlu, M. ve Demir, B. (2014). Mevduat ve Bankalarının Finansal Performanslarının Karşılaştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Bağcı H. (2013). *Ticari Bankalar İle Katılım Bankalarının Kârlılık Performanslarının Topsis Yöntemi İle Karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Bakırtaş H., Yılmaz, R. A. ve M. Özmen. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. Anadolu Üni Yayını, Eskişehir.

Bankacılık Kanunu. (2005). *5411 Sayılı Bankacılık Kanunu*. 01 Kasım 2005 Tarihli 25983 Sayılı Resmi Gazete. 30 Ekim 2016. [https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik\\_Kanunu/15405411\\_sayili\\_b\\_ankacilik\\_kanunu.pdf](https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/15405411_sayili_b_ankacilik_kanunu.pdf) erişim: 21.10.2021

Bankalar Kanunu. (1999). *4389 Sayılı Bankalar Kanunu*. 23 Haziran 1999 Tarihli 23734 Sayılı Resmi Gazete. 15 Kasım 2016. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23734.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23734.pdf>, erişim: 21.10.2021

Bankalar Kanunu., (2005). *5411 Sayılı Bankacılık Kanunu*. 01 Kasım 2005 Tarihli 25983 Sayılı Resmi Gazete. 30 Ekim 2016. Erişim Tarihi: 21.10.202, [https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik\\_Kanunu/15405411\\_sayili\\_b\\_ankacilik\\_kanunu.pdf](https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/15405411_sayili_b_ankacilik_kanunu.pdf),

Barış, G. (2006). *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikâyet Yönetimi*. MediaCat Kitapları, İstanbul.

Başaran, M. (2003). *Özel Finans Kurumlarına Hesap İşleri Düzeni*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Bayuk N. (2005). Global Çağda Müşteri ve Pazarlama Anlayışı. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 19(5), 26-29.

Bell J. B., Menguc B. ve Stefani S. L. (2004). When customers dissappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints. *Academy of Marketing Science* 32(2), 112-126.

Bilge F. A. (2004). *Küresel Rekabet Ortamında Rekabet Üstü Olabilmek İçin Müşteri Odaklı Pazarlama Stratejileri*. (Doktora Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi.

Bilir A. ve Özgen H. (2010). Katılım Bankalarında Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi Üzerine Hatay İlinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19(3), 39-62.

Bilir, A. (2010). *Katılım Bankalarında Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi.

Çelik O. (2016). *Katılım Bankacılığında Algı, Katılım Bankaları 2015*, Türkiye Katılım Bankaları Birliği Yayını, 5-6. [www.tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/KATILIM\\_2015\\_TR\\_final.pdf](http://www.tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/KATILIM_2015_TR_final.pdf), erişim: 21.10.2021

Çetiner V. (2012). *Müşteri Sadakati Oluşturmada Müşteri İlişkileri Yönetiminin Etkisi ve Önemi*. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi.

Çıkrıkçı M. ve Karakaya A. (2004). Finansal Ürünlerin Kullanımı ve Memnuniyeti : Türkiye'deki Banka Müşterileri Üzerine Bir Çalışma. *Bankacılar Dergisi*, 51, 37-49.

Çobankaya F. T. (2014). *Katılım Bankalarının Türkiye'deki Farkındalık Düzeyinin Tespiti: Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

Day L. R. ve Laird Landon Jr E. (1976). Collecting comprehensive consumer complaint data by survey research. *Advances in Consumer Research*, 3, 263-268.

Deloitte. (2014). *Türkiye Katılım Bankacılığı-Büyüme Yolundaki Önemli Adımlar*. 26 Kasım 2016.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/financialservices/katyuzdeC4yuzdeB1yuzdeC4yuzdeB1m\\_bankaciligi2014.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/financialservices/katyuzdeC4yuzdeB1yuzdeC4yuzdeB1m_bankaciligi2014.pdf) erişim: 28.10.2021

Demirbağ E. (2004). *Sorularla Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi.

Doğan S. ve Kılıç S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 60-87.

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

Durmaz Y. (2006). Modern Pazarlamada Tüketici Memnuniyeti ve Evrensel Tüketici Hakları. *Journal of Yasar University*, 1(3), 255-266.

Dünya Katılım Bankacılığı Rekabet Raporu. (2016). <https://islamiktisadi.net/2016/10/10/dunya-katilim-bankaciligi-rekabet-raporu-2016-ey/> erişim: 28.10.2021

Ersoy, N. F. (2002). Finansal Hizmetlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Kavramı. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 1-19.

Ersoy M. ve Süner M. (2019). AAOIFI Standartlarının Türkiye'deki Katılım Bankalarına Olası Etkileri. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 226-245.

Eskici M. M. (2007). *Türkiye'de Katılım Bankacılığı Uygulaması ve Katılım Bankalarının Müşteri Özellikleri*. (Yüksek Lisans Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

Finansal Tüketicilerden Alınacak Ücretlere İlişkin Usûl Ve Esaslar Hakkında Tebliğ (Sayı: 2020/7), <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/989f1997-5a78-4aa3-99f7ae816978999d/Finansal+Tuketicilerden+Alinacak+Ucretlere+Ilishkin+Usul+ve+Esaslar+Hakkinda+Tebliğ+%282020-7%29+son.pdf?MOD=AJPERES&CACHE=NONE&CONTENTCACHE=NONE>

Goodman J. ve Newman S. (2003). Newman Understand customer behavior and complaints. *Quality Progress*, 36(1), 51-55.

Kağnıcıoğlu H. (2002). Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. *Ege Academic Review*, 2(1), 79-80.

- Karakuş R. ve Küçük. Ş. Y. (2016). Katılım Bankalarında Karlılığın Belirleyicileri: Türkiye Örneği İçin Bir Panel Veri Analizi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), - 119-133.
- Karalar R. ve Ersoy F. N. (2003). Yeni Ekonomide Pazarlamamın Değişen Rolü. 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri*, 17-18 Mayıs 2003, 285-298.
- Kartal M. T. (2017). Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri Şikâyetleri Yönetimi Üzerine Bir Değerlendirme. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)*, 2(4), 245-258.
- Katılım Bankaları (2015). *Katılım Bankacılığında Algi*. Türkiye Katılım Bankaları Birliği Yayını, 30-38. [www.tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/KATILIM\\_2015\\_TR\\_final.pdf](http://www.tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/KATILIM_2015_TR_final.pdf) erişim 28.11.2021.
- Kılıç H., Atalay E. ve Yurtsever A. E. (2019). Büyük Veri (Bigdata) Ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) İşbirliğinin Pazarlama İletişimi Stratejilerindeki Rolü: Büyük Ölçekli Özel Bir Banka Örneği. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 290-310.
- Kozak M. (2007). Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikâyetlerini Bildirme Eğilimleri. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), 1-17.
- Kyeong P. R., Zhen P. S. ve Nam D. (2012). A Comparative Study between the Islamic and Conventional Banking Systems and Its Implications. *Scholarly Journal of Business Administration*, 2(5), 48-54.
- Lapre M. ve Tsikriktis N. (2006). Organizational learning curves for customer dissatisfaction: heterogeneity across airlines. *Management Science*, 52(3), 352-366.
- Özdağoğlu A., Özdağoğlu G. ve Öz E. (2008). Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi: İzmir'de Bir Hipermarket Araştırması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 367-380.
- Özpeynirci R. ve Kalaycı E. (2016). Bankalarda Müşteri Karlılık Analizi: Bir Alan Araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 21-36.
- Özulucan A. ve Deran A. (2009). Katılım Bankacılığı İle Geleneksel Bankaların Bankacılık Hizmetleri ve Muhasebe Uygulamaları Açısından Karşılaştırılması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 1185-108.
- Ramsey D. R. (2003). How to handle customer complaints. *The American Salesman* 48(10), 15-20.
- Sakarya B. ve Kaya Y. (2013). Türk Bankacılık Sektöründe Katılım ve Mevduat Bankalarının Performans Farklılaşması. *EY International Congress on Economics I*. 24-25 Ekim 2013, Ankara.
- Saxe R. ve Weitz A. B. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.

Serçeoğlu N. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlığı Üzerindeki Etkisi. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5253-5273.

Singh J. (1989). Determinants of consumers' decisions to seek third party redress: an empirical study of dissatisfied patients. *Journal of Consumer Affairs*, 23, 329-363.

Soysal A. N. (2015). *Müşteri Odaklı Anlayışta Müşteri Memnuniyeti Ve Hizmet Kalite Algısı: Bir Hastane Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

Sümer G. ve Onan F. (2015). Dünyada Faizsiz Bankacılığın Doğuşu, Türkiye'deki Katılım Bankacılığının Gelişme Süreci ve Konvansiyonel Bankacılıktan Farkları. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(3), 296-308.

Şemsioğlu H. A. (2004). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ile İşletmelerde Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri Kartlarının Rolü ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi.

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

Tehrani N. (1999). CRM Cannot Exist Without ERM and VRM. *Call Center Solutions*, 18(3), 4-8.

Timur M. N. ve Sarıyer N. (2004). Kayseri'deki Otomobil Bayilerinde Müşteri Tatmin Aracı Olarak Şikâyet Toplama Yöntemlerine İlişkin Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 9-32.

Torlak Ö. (2001). Gelişen Yönetim Yaklaşımlarının Satış Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. *Yönetim*, 40, 19-28.

TKBB Katılım Bankacılığı Strateji Güncelleme Raporu 2021-2025  
[https://tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/EY\\_TKBB\\_Rapor\\_TR\\_v17\\_WEB.pdf?v=2](https://tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/EY_TKBB_Rapor_TR_v17_WEB.pdf?v=2)

Türkiye Bankalar Birliği. (2013). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2012 – 31 Aralık 2012,

Türkiye Bankalar Birliği. (2014). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2013 – 31 Aralık 2013.

Türkiye Bankalar Birliği. (2015). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2014 – 31 Aralık 2014.

Türkiye Bankalar Birliği. (2016). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2015 – 31 Aralık 2015.

Türkiye Bankalar Birliği. (2017). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2016 – 31 Aralık 2016.

Türkiye Bankalar Birliği. (2018). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2017 – 31 Aralık 2017.

Türkiye Bankalar Birliği. (2019). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2018 – 31 Aralık 2018.

Türkiye Bankalar Birliği. (2020). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2019 – 31 Aralık 2019.

Türkiye Bankalar Birliği. (2021). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2020 – 31 Aralık 2020.

Türkiye Finans, Türkiye Finans Hakkında. 03 Aralık 2016.  
<https://www.turkiyefinans.com.tr/tr-tr/hakkimizda/turkiye-finansi-taniyin/Sayfalar/turkiye-finansi-taniyin.aspx>, erişim: 15.12.2021

Türkiye Katılım Bankalar Birliği. (2013). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2012 – 31 Aralık 2012.

Türkiye Katılım Bankalar Birliği. (2014). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2013 – 31 Aralık 2013.

Türkiye Katılım Bankalar Birliği. (2015). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2014 – 31 Aralık 2014.

Türkiye Katılım Bankalar Birliği. (2016). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2015 – 31 Aralık 2015.

Türkiye Katılım Bankalar Birliği. (2017). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2016 – 31 Aralık 2016.

Türkiye Katılım Bankalar Birliği. (2018). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2017 – 31 Aralık 2017.

Türkiye Katılım Bankalar Birliği. (2019). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2018 – 31 Aralık 2018.

Türkiye Katılım Bankalar Birliği. (2020). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2019 – 31 Aralık 2019.

Türkiye Katılım Bankalar Birliği. (2021). *Müşteri Şikâyetleri Hakem Heyeti Yıllık Faaliyet Raporu* 1 Ocak 2020 – 31 Aralık 2020.

Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB). *Katılım Bankaları 2014*. 03 Aralık 2016.  
[http://www.tkbb.org.tr/documents/KATILIM\\_2014\\_TR\\_final.pdf](http://www.tkbb.org.tr/documents/KATILIM_2014_TR_final.pdf) erişim: 18.12.2021

Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB). (2020). *Katılım Bankaları*,  
[https://tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/TKBB\\_FR20\\_TR\\_KOD2.pdf](https://tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/TKBB_FR20_TR_KOD2.pdf) erişim: 18.12.2021

Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB). (2017). Sektör Bilgileri. <http://www.tkbb.org.tr/veri-seti>. erişim: 18.12.2021

Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB). (30 Kasım 2016). Türkiye Katılım Bankacılığı Strateji Belgesi 2015- 2025. İstanbul: Türkiye Katılım Bankaları Birliği Yayınları, <http://www.tkbb.org.tr/documents/TKBB-Strateji-Belgesi.pdf>. erişim: 18.12.2021

Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB)., Türkiye Katılım Bankacılığı Katılım Bankacılığı Strateji Güncelleme Raporu 2021-2025. <https://tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/EY TKBB Rapor TR v17 WEB.pdf> erişim: 18.12.2021

Türkmenoğlu R. E. (2007). *Katılım Bankacılığı ve Türkiye'deki Finansal Yapı*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi.

Uysal F. ve Aksoy Ş. (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 7, (129- 144).

Uzunoğlu E. (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 11-29.

Yüce A. (2003). Islamic Financial Houses in Turkey. *Journal of Academy of Business and Economics*, 1(1), 30 Kasım 2016. <http://www.freepatentsonline.com/article/Journal-Academy-Business-Economics/113563592.html> erişim: 23.12.2021

