

satın değerini belirleyecek olanlar bunlardır.

## 2. Bil-bul oynar gibi davranın.

Zaman, personel ve para kaynaklarının belirlenmesi için yalnızca bir kısımdır. Bundan sonra yapılacak olan, kaynakların hedeflere göre nasıl kullanılacaklarına karar vermektir. Unutmayın ki, bu konuda sizin kararınızdan başka unsurlar da devreye girecektir. Akıllıca ve sürdürülebilir bir büyüme gerçekleştirmek için insan kaynağınızın (çalışanlarınızın, yüklenicilerinizin, ortaklarınızın ve satıcılarınızın) sizin için kararlar vermelerini istersiniz. Tüm kararları sizin vermeniz olanaksızdır ve saydığımız insanların da doğru kararlar vermelerini bir şekilde güvence altına almanız gerekir.

*Yeni müşteriler kazanmak genellikle eldeki müşterilerinizle iş yapmaktan daha pahalıya mal olur. Bu insanlar geçmişte herhangi bir nedenle sizinle iş yapmamışlardır. Bu nedeni ortadan kaldırmak pahalı iştir.*

İşe ilişkin kararlar biraz da bil-bul oyununa benzer. Bil-bul oyunu oynayanların çoğu şu iki şeyi yapar: Kutunun üzerindeki resmi yanlarındaki kişiye gösterir ve parçaları nasıl birleştirileceklerini o kişiye sorarlar. Hızlı büyümeyi sürdüren şirketlerin yöneticileri, kutunun üzerindeki resmi açıkça anlatmanın yollarını bulur ve insanların bu resmi bir karar kriteri olarak kullanmalarını sağlarlar. Akıllı yöneticiler, zamanlarını, yardımcılarını önemli olduğunu söyledikleri konulara ayırarak işlerini büyütür, başka da hiçbir şeye zaman ayırmazlar. İkincil konuların günlerini bölmemesi için kutu üzerindeki resimden yararlanır ve ekiplerinden de aynı şeyi yapmalarını isterler.

Evet bugün çetin bir ekonomik ortam içindeyiz ancak koşullar, bugünün hızla büyümüş şirketlerinin mükemmelliğe ulaştıkları zamanlara göre daha olumsuz değil. Eğer kaynaklarınızı akıllıca kullanırsanız sizin kuruluşunuz da büyüyebilir ve mükemmelliğe ulaşabilir. **EE**

*Peter Meyer, The Meyer Group'ün Başkanı'dır. Hızlı büyüme sürecindeki şirketlere danışmanlık hizmeti vermekte ve baklarında yazılar yazmaktadır. Son kitabı Warp-Speed Growth adını taşımaktadır.*

Dr. UĞUR ÖZMEN

# İyi ürünler, araştırarak ve geliştirerek yaratılır; diğerleri, ofiste kendi kendine oluşur



*Keşke herkes gerçekten müşteri ihtiyaçlarını anlayabilse...*

**T**ÜRKİYE'DE, TAKSİTLİ alışveriş yapılması, bir yaşam gerçeğidir. Ne var ki, yakın zamana kadar, uluslararası kart kuruluşları Visa ve MasterCard, dünyada geçerli olan kuralları ülkemizde de uygulamış ve kredi kartı ile taksit yapılmasını kesin bir şekilde yasaklamıştır. Bu nedenle, birçok mağazada, kredi kartından ileri tarihlere slip çekilerek, alışveriş tutarları taksitlendirilmeye başlanmıştır.

Diğer yandan, piyasadaki boşluğu gören banka dışı kart kuruluşlarının, taksitli alışveriş uygulamasına başlamaları ile birlikte, üzerinde uluslararası logo olmayan kartlar pazara hakim olmuştur. Bu dönemde, bankalar piyasanın doğal gelişimini yeterince değerlendirememiş ve taksitli alışverişin kredi kartına uyarlanmasının kendilerinin zararına oldu-

ğunu zannetmişlerdir.

Ülkemizde süpermarketler, gıda satıcıları ve benzin istasyonlarından yapılan işlemler, toplam kredi kartlı işlemlerin yarısını oluşturmaktadır. Taksitli yapılan alışverişler, bir müşterinin tüm alışverişlerinin en çok dörtte biri kadar olabilmektedir. Bankalar da, bu gerçeğe yol çıkarak, pazarı sadece yüzde 25'i için, tüm kart programının değiştirilmesinin gereksiz olduğunu düşünmüşlerdir. Üstelik, mevcut durumda, taksitli alışveriş yerine, kredi kartı ile alışveriş yapılacağı ve bankanın fiiz oranından borçlanacağı varsayılmıştır.

Uluslararası kart kuruluşlarının hatalarını anlayıp, belli koşullar altında taksitli alışverişini serbest bırakması, Türkiye'de taksitli alışverişin de kredi kartı ile yapılmasını sağlamıştır.

Diğer yandan, bir zamanlar "prestij" göstergesi olan cepteki

kart sayısının çokluğu, artık hemen kimse tarafından hoş karşılanılmaya ve müşteriler cüzdanlarındaki kartların sayısını azaltmaya başlamıştır. Böyle olunca da, hem normal kredi kartı işlevini yerine getiren hem de birçok mağazada taksitli alışveriş yapılmasını sağlayan kartlar öne çıkmıştır. Diğerlerini müşterilerin cüzdanlarındaki yerlerini,

*Onlarca rakip, yüzlerce proje olabilir. Önemli olan pazarın ihtiyaçlarını ürüne yansıtılabilmektir.*

dolayısıyla mevcut pazar paylarını kaybetmiştir.

İdeal kart da, bu piyasa koşullarında tasarlandı. Yeni çıkarılacak bir kartın, taksitli alışveriş sağlayan kredi kartı olması zorunluluğu vardı. Ancak, mevcut kartların müşteri talepleri karşısında eksik kalan yönleri incelendi.

## Üç Önemli Noktada Farklılık Yaratıldı:

### Kredi Limiti:

İdeal Kart bünyesinde iki ayrı limit bulunmaktadır. Türkiye'de ilk defa İdeal Kart ile başlayan iki ayrı limit kavramı şu şekilde oluşturulmuştur. Müşterilerin bir kredi kartı limiti vardır. Ama aynı müşteri, bir bireysel kredi için başvurduğunda, ona normal kredi kartı limitinin birkaç katı kredi verilmektedir. Zira, taksitle alınabilecek veya taksitli ödemeyi gerektirebilecek tutardaki alışverişler, normal kredi kartı limiti ile yapılamamaktadır. İdeal kart, bu iki limiti birlikte uygulamaya geçirmiştir.

Başka taksitli alışveriş kartları ile kart limitini aşan tutarda taksitli alışveriş yapılmaya çalışıldığında; ya işlem gerçekleştirilemez ya da mağazadaki görevli önce müşteriye bekletip bankayı arar ve yalnızca o işlemde kullanmak üzere, müşterinin limitini bir defalığına üç katına çıkartılmasını sağlar. İşlem gerçekleştirilir ve ardından müşterinin limiti yine eski haline getirilir. Bu durumda da o kartla müşterinin diğer alışverişlerini yapması imkanı ortadan kalkar. İdeal Kart ile böyle bir sıkıntı yaşanmaz. Çünkü taksitli alışverişler, tıpkı bireysel kredi gibi bir düşünce çerçevesinde, başka bir limit ile değerlendirilir.

Türkiye'deki bankaların kullandıkları kart yazılımlarının yurtdışından ithal edildiği ve bu programların yazıldığı ülkelerde taksitli alışveriş kartları olmadığı ve tek bir limit üzerinden işlem yapıldığı düşünülürse, yazılımların müşterinin taleplerini karşılamak için iki ayrı limiti yönetecek şekilde değiştirilmesinin ne kadar zor bir süreç olduğu anlaşılır.

### Yaygınlık:

İdeal Kart çıkmadan önce piyasaya çıkarılan taksitli alışveriş kartları, sadece üst gelir grubu tarafından bilinen belli markaları kapsıyordu. Taksitli satış yapan tüccarlar, bu bankalara başvurduklarında, reddediliyorlardı. Bu nedenle, üç büyük şehrin dışında kalan veya bilinen markaları satmayan tüccarlar, mevcut taksitli kart programlarına "zenginler klübü" adını takmışlardı.

İdeal Kart, müşterilerin bu ihtiyaçlarını karşılamak, "taksitli alışveriş yapan herkes tarafından, taksitli alışveriş yapılan her mağazada kullanılmak üzere" piyasaya çıkan ilk kredi kartıdır.

Seçilen bakış açısının doğruluğu piyasa tarafından kabul edilmiş, zamanla birçok banka da aynı şekilde "taksitli alışveriş yapan ve marka olmayan" üye işyerleri ile çalışmaya başlamıştır.

### Armağan Programı:

Dişbank, ancak sınırlı sayıda ürün sunabilen ve fiyatları zamana uyarlanmayan basılı armağan katalogunu terk eden ilk banka olmuştur. Türkiye'nin en çok alışveriş yapılan internet sitesi olan [bepsiburada.com](http://bepsiburada.com) ile anlaşma yapılmış ve bu sitede yer alan kırk bini aşkın ürünün güncel fiyatlarla Dişbank Armağan Puanı ile alınması sağlanmıştır. Üstelik, yine bir çok bankada olduğu gibi, puana ulaşmak için beklenmesi gerekmemektedir.



Aynı uygulama, daha sonra, 16.000 işyerinde de hayata geçirilmiştir. Müşteriler, istedikleri ürünü almak için puanlarını kullanabilmekte, puan yetersiz kalırsa üzerini İdeal Kart ile ödeyebilmektedirler.

Armağan programı konusunda yenilikler bu kadarla kalmamıştır. Armağan programı, Dişbank'da müşteri odaklı duruma getirilmiştir. Birçok bankada, armağan programları, kartlı alışverişlere göre düzenlenmiştir. Yani, program ürün (kredi kartı) odaklıdır. Bu programlar müşterinin diğer banka ilişkilerinden etkilenmez. Oysa Dişbank'da, armağan programı, sadece kredi kartı

ile yapılan işlemleri değil, müşterinin birçok banka ilişkilerinden ödüllendirilmesini amaçlar.

Örneğin, elektrik, su, telefon ödemelerini verdiği talimat ile hesabından otomatik olarak gerçekleştiren; veya hesap ekstresini posta yoluyla değil, internetten alan; veya bir başka kişiyi Dişbank müşterisi yapan müşterilere aynı şekilde kullanılmak üzere puan verilmektedir. Yani, Dişbank, Türkiye'de ilk defa, armağan programına kredi kartı puanı olmaktan çıkartıp, müşteri puanına dönüştürmüştür.

Bu uygulama da diğer bankalar tarafından hemen benimsenmiş ve birçok benzeri program hayata geçirilmeye başlamıştır.

Ürün bu şekilde tasarlandıktan sonra hayata geçirilmiştir. Tanıtım aşamasında yapılan çalışmalar burada belirtilmüyor. İdeal Kartın müşterilerimize sunumu sonrasında da, İdeal Kartın "ürün geliştirme" çalışmalarına devam edilmiştir;

İdeal Kartın çıkarılmasından bir süre sonra, müşterilerin kullanım durumları incelenmiş, kartı almasına rağmen kullanılmayan müşteriler arasından seçilen 1500 kişi ile görüşme yapılmış ve kart kullanmama nedenleri araştırılmıştır. Müşterilerden alınan yanıtlar doğrultusunda, bazı ek çalışmalar yapılmıştır.

Müşterilerimizin hangi mesajlara daha duyarlı olduğu, hangi pazarlama tekniklerinin daha doğru sonuç verdiği, müşterilerimizin ürün özellikleri konusunda ne gibi ek bilgilere ihtiyaç duyduğu gibi konularda, müşterilerimizin yönlendirmeleri temel alınmıştır.

Anlaşmalı işyeri seçiminde, müşteri talepleri değerlendirilmiş, bu işyerlerinde yapılan alışverişlerde müşterinin daha fazla puan kazanması sağlanmıştır.

Müşterilerimizde derinleşmek için "ek kart kampanyası" yapılmış, bu kampanya sonunda hem ek kartı olan müşteri sayısı hem de kullanılan ek kart sayısı, ciddi oranlarda artmıştır.

Müşterilerimizin, İdeal Kart sayesinde edindikleri faydaları diğer kişilere de anlatmalarını amaçlayan "referans" kampanyası düzenlenmiş, bu sayede çok sayıda yeni müşteri kazanılmıştır.

Bir süre sonra, müşteri segmentasyonu doğrultusunda, İdeal Gold ve İdeal Platinum kartları çıkarılmıştır. Bu sayede üst gelir gruplarındaki müşterilerin de İdeal Kart edilmeleri sağlanmıştır. **EE**

Dr. Uğur Özmen, Dişbank Bireysel Bankacılık Ürün Geliştirme Direktörü'dür.