

## TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ ŞİKÂYETLERİ YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME AN EVALUATION UPON CUSTOMER COMPLAINTS IN TURKISH BANKING SECTOR

*Mustafa Tefvik KARTAL<sup>1</sup>*

### Öz

Bu çalışma bankacılık sektöründeki önemli bir husus olan müşteri Şikâyetlerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Söz konusu çalışma ile bankacılıkta müşteri Şikâyetlerine ilişkin çerçevenin ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmada müşteri Şikâyetleri tüm yönleri ile ele alınmıştır. Ayrıca, bankaların müşteri Şikâyetleri yönetiminde dikkat etmesi gereken hususlara yer verilmiştir.

Müşteri Şikâyetleri ile ilgili olarak bankalarda müşteri Şikâyetleri yönetimini gerçekleştirecek bir genel müdürlük bölümünün kurulması önerilmektedir. Ayrıca bankalarda tüm bölümlerin müşteri Şikâyetleri ile ilgili sorumluluklarının belirlenmesi, dönemsel analiz yapılarak tekrarlayan sorun alanlarının tespiti ve bunlara yönelik çözüm aksiyonlarının alınması, Şikâyet yönetimi ile ilgili gerçekleşme sonuçlarının başta Tüketici İlişkileri Koordinasyon Görevlisi olmak üzere banka yönetim kurulu ve üst yönetimi tarafından yakından takip edilmesi, birçok mevzuat düzenlemesinin bulunması nedeni ile bankalarda regülasyon matrislerinin oluşturulması yerinde olacaktır.

Bankalar arasında detaylı analizler içeren akademik çalışmalar yapılabilmesi için bankaların müşteri Şikâyetleri verilerinin erişime açılması hususu düzenleyici otoriteler tarafından değerlendirilmelidir. Söz konusu veriler banka müşterilerine ait kişisel veriler içerdüğinden belirlenecek bazı kısıtlara tabi olarak açılabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Bankacılık, Müşteri Şikâyetleri, Türkiye

**Jel Kodu:** G21, K29, K39

### Abstract

This paper was prepared for customer complaints which are important issue in banking sector. With this study, it is aimed at exhibiting framework regarding customer complaints in banking with all perspectives. Customer complaints are discussed with all aspects in the study. Besides some critical points that banks should take into consideration in customer complaints are addressed.

It is recommended that banks should establish customer complaints management units as a part of headquarters. Also, it will be appropriate that all departments' responsibility be described with regard to customer complaints; repeating problems be determined and actions for solutions be taken to these by doing periodical analysis; realization results be followed by bank's board of directors and senior management specifically by Consumer Relation Coordination Officer; a regulation matrix be created because of so many regulations' existence.

It should be evaluated by regulatory bodies that banks' customer complaints data be accessed in order for making academic studies including detailed analysis between banks. Mentioned data can be accessed subject to some limitations because of the fact that they contain personal data belonging to bank customers.

**Keywords:** Banking, Customer Complaints, Turkey

**JEL Codes:** G21, K29, K39

<sup>1</sup> Dr., [mustafatevfikkartal@gmail.com](mailto:mustafatevfikkartal@gmail.com)

## Giriş

Türk Bankacılık Sektöründe (TBS) 2000 öncesinde yüksek faiz üzerine kurulu karlılık yapısı 2003 sonrası faizlerin düşme eğilimine girmesi ile birlikte değişmeye başlamıştır. Bankalar mevcut karlılık seviyelerini korumak ve bunu artırabilmek için aktif kalemlerde menkul kıymet portföylerini azaltarak kredilere ağırlık vermeye başlamışlardır. Kredilere ağırlık verilmesi bankalar arasında ciddi rekabete neden olmuştur.

Yıllar itibari ile bakıldığında aktif toplam içinde kredilerin payı artmaktadır. 2016 Aralık itibari ile kredilerin aktif toplamı içerisinde payı %64,5 seviyesine ulaşmıştır (BDDK, 2017: 2). Bankaların kredi odaklı rekabete ağırlık vermeleri ve satış odaklı hedeflere yoğunlaşması müşteri şikâyetlerinin artısını tetiklemiştir. Bu nedenle tüketicilerin korunmasına için başta Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM), Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (GTB) olmak üzere düzenleyici ve denetleyici kurumlar (DDK) tarafından ardı ardına düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Diğer taraftan 2008 küresel krizinin etkisi ile birlikte bankacılıkta regülasyon yapma eğilimi ağırlık kazanmaya başlamıştır. 2000 öncesi kar odaklı bankacılık yapısı bu süreçte kar ve mevzuata uyum odaklı hale gelmiştir.

Bankaların karlılıklarını sürdürebilmesinde mevzuata uyumun yanı sıra önemli bir diğer husus müşteri memnuniyetidir. Bankalardan memnun olan müşteriler bankalar ile uzun süreli iş ilişkileri kurmakta ve itibar yönetimi anlamında bankalara destek sağlamaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar, hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin memnuniyetsizliğini 11 kişi paylaşırken memnun olan müşterilerin memnuniyetini 1 kişi ile paylaştığını göstermektedir (Kaya, 2009: 343). Dolayısı ile önümüzdeki dönemde banka karlılıklarının önemli bir kısmı müşteri memnuniyetinden sağlanacak veya müşteri memnuniyetsizliğinden kaybedilecektir. Dolayısı ile günümüzde bankacılık karlılık, mevzuata uyum ve müşteri memnuniyeti odaklı bir yapı üzerine kurulu hale gelmiştir.

Bankacılık sektöründe yer alan oyuncuların hem sayılarının hem kompozisyonlarının değişimi ile birlikte yeni müşteri kazanılması, mevcut müşterilerin korunması, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sürdürülmesi ön plana çıkmaktadır. Özellikle finansal tüketici kavramının öne çıkması ile birlikte başta ücret ve komisyonlar olmak üzere birçok konuda bankaların karşı karşıya kaldığı müşteri şikâyetleri artış göstermektedir.

Diğer taraftan DDK'lar tarafından yürürlüğe konulan düzenlemeler müşteri şikâyetlerini doğrudan etkilemektedir. Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (TKHK), Banka Kartları ve Kredi Kartları Kanunu (BKKKK), Banka Kartları ve Kredi Kartları Hakkında Yönetmelik (BKKKHY), Bankalarca Tüketici İlişkileri Koordinasyon Görevlisi Atanması Hakkında Usul ve Esaslar, Finansal Tüketicilerden Alınacak Ücretlere İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Bankacılık Hizmetlerinin Erişilebilirliğine Dair Yönetmelik, Bankalar ile Bireysel Müşterileri Arasında İmzalanacak Sözleşmelerin Şekil ve İçeriğinde Yer Alması Gereken Asgari Hususlar ile Sözleşmelerin Uygulanacağı İşlemlere İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ (Sözleşmeler Tebliği) düzenlemelerden bazılarıdır. Ayrıca TKHK kapsamında GTB tarafından yapılan düzenlemeler ile Bankacılık Kanunu (BK) çerçevesinde Türkiye Bankalar Birliği (TBB) ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği'nin (TKBB) çeşitli düzenlemeleri bulunmaktadır. Söz konusu bütün bu düzenlemeler şikâyetlerin dayanaklarını, çeşitlerini, çözüm sürelerini, bankalar açısından finansal sonuçlarını etkileyen önemli düzenlemelerdir. Bankaların müşteri şikâyetleri ile maruz kalabilecekleri temel yaptırımlara bu düzenlemelerde yer verilmiştir. Dolayısı ile müşteri şikâyetlerinin yönetimi bir yönüyle karlılığı etkilerken diğer taraftan mevzuata uyum açısından önem arz etmektedir. Yapılan bu düzenlemeler bankaların konuya yönelik hassasiyetini artırmıştır.

Yukarıdaki hususlar dikkate alındığında, bankalarda müşteri şikâyetleri yönetiminin önemi ortadadır. Bu nedenle müşteri şikâyetleri yönetimi çerçevesinin ortaya konulması önem arz etmektedir. Bu nedenle bu çalışmada müşteri şikâyetleri yönetimi tüm yönleri ile ele alınacak olup makalede müşteri şikâyetleri terimi aynı zamanda müşteri itirazlarını da ifade etmektedir. Türk Bankacılık Sektöründe müşteri şikâyetlerinin bu çalışmada ele alınması ile birlikte bankaların müşteri şikâyetleri yönetiminde dikkate alınması gereken hususlar literatüre kazandırılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün ardından ikinci bölümde literatürdeki müşteri şikâyetleri ile ilgili çalışmalar ele alınmıştır. Üçüncü bölümde müşteri şikâyetleri ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde bankalarda müşteri şikâyetlerinin yönetimine, mevzuat çerçevesine ve bankalarda müşteri şikâyetleri yönetimi açısından dikkat edilmesi gereken kritik hususlara yer verilmiş ve son bölümde değerlendirme yapılmıştır.

## 1. Literatür Taraması

Literatür taramasında TBS’de müşteri şikâyetleri yönetimi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte bazı çalışmalarda müşteri şikâyetleri ele alınmıştır. Literatür taraması kapsamında seçilen çalışmaların bazılarında Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1: Literatürde Yer Alan Çalışmalar**

Yazar	Yıl	Sonuç
Özgül	2007	Tüketiciler şikâyetlerini öncelikle ilgili şirkete sonrasında ise ilgili fabrika ve tüketici derneklerine iletmektedirler. Söz konusu yapı tüketicilerin bilinçli tüketici haline geldiklerini göstermektedir.
Sevim ve Daldı	2009	Eğitim düzeyi ve gelir düzeyi yüksek olan müşterilerin, düşük olanlara kıyasla şikâyet etme eğilimleri daha yüksektir.
Alper	2010	Müşteri şikâyetlerinin başarılı şekilde yönetilmesi müşteri memnuniyeti sağlamak ve böylece müşteri kayıplarını önlemektedir.
Ünver	2010	Bankalar müşteri şikâyetlerini değerlendirme konusunda internete olumlu yaklaşmakta ve interneti etkin bir şekilde kullanmaktadırlar.
Burucuoğlu	2011	Müşteri şikâyetlerinin etkin çözümü müşteri sadakatini pozitif etkilemektedir.
Kılınç	2011	Sözsüz iletişim şikâyetlerin fark edilmesi ve tatminkâr çözümler üretilmesi açısından önem taşımaktadır.
Alabay	2012	Müşteri şikâyetleri kuruluşların mal ve hizmetlerini geliştirmeleri için bir fırsat sunmaktadır. Ayrıca şikâyetlerin ele alınışı ve çözümü, müşterilerin kuruluşu terk edip etmeme kararını etkilemektedir.
Bozkaya	2012	Telafi edilmeyen hizmet hataları müşterilerin başka bir bankaya veya yeni bir hizmet sunucusuna geçmesine neden olmaktadır.
Kılıç ve Ok	2012	İşletmeler tarafından şikâyetler hizmet kalitesinin artırılması, müşteri memnuniyeti ve sadık müşteriler yaratmada bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.
Akan ve Kaynak	2014	Şikâyete yönelik tutum, şikâyetin algılanan değeri ve şikâyetin başarılı olması olasılığının fark edilmesi şikâyet düşüncesi üzerinde etkili olmaktadır.
Eser vd.	2016	Müşteri şikâyetleri sırasıyla kurallar, operasyonlar, çağrı merkezleri, personeller ve teknolojiler üzerinde yoğunlaşmaktadır.
Behremen vd.	2017	Helal konseptli konaklama işletmelerinde personel ve kablosuz internet en çok şikâyet alan konuların başında gelmektedir.
Yanar Gürce Tosun	2017	Kargo hizmetlerinde hizmetlerin zamanında gerçekleşmemesi, ürün ve hizmetlerin zamanında müşterilere teslim edilmemesi ve firma çalışanları tarafından iyi hizmet sağlanmaması en çok şikâyet edilen konulardır.

### **Kaynak:** Yazarlar

Tablo 1’den görüleceği üzere bazı çalışmalarda müşteri şikâyetleri iletişim kanalları açısından ele alınmıştır. Özgül (2007) tüketicilerin şikâyetlerini öncelikle ilgili şirketlere, sonrasında ise ilgili fabrika ve tüketici derneklerine ilettiklerini belirtmiştir. Diğer taraftan Ünver (2010) çalışmasında bankaların müşteri şikâyetlerini değerlendirme konusunda internete olumlu yaklaştıklarını ve interneti etkin bir şekilde kullandıklarını söylemektedir. Kılınç (2011) ise sözsüz iletişimin şikâyetlerin fark edilmesi ve tatminkâr çözümler üretilmesi açısından önem taşıdığını sonucuna ulaşmıştır.

Bazı çalışmalarda ise müşteri şikâyetleri üzerine araştırma yapılmıştır. Alper (2010) çalışmasında müşteri şikâyetlerinin başarılı şekilde yönetilmesi halinde müşteri memnuniyetinin sağlandığını ve müşteri kayıplarının önleildiğini belirtmiştir. Burucuoğlu (2011) çalışmasında müşteri şikâyetlerinin etkin çözümünün müşteri sadakatini pozitif etkilediğini belirtmiştir. Bozkaya (2012) çalışmasında başka bir bankaya veya yeni bir hizmet sunucusuna geçmek isteyen müşterilerin prosedürel maliyet, sosyal maliyet ve fayda kaybı olmak üç farklı değiştirme maliyeti ile karşılaşacağını belirtmiştir. Sevim ve Daldı (2009) ise eğitim düzeyi ve gelir düzeyi yüksek olan müşterilerin, düşük olanlara kıyasla şikâyet etme eğilimlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alabay (2012) çalışmasında müşteri şikâyetlerinin

kuruluşların mal ve hizmetlerini geliştirmeleri için bir fırsat sunduğunu; şikâyetlerin ele alınış ve çözüm şeklinin müşterilerin kuruluşu terk edip etmeme kararını etkilediğini belirtmektedir. Kılıç ve OK (2012) şikâyetlerin işletmeler tarafından hizmet kalitesinin artırılması, müşteri memnuniyeti ve sadık müşteriler yaratmada bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerektiğini söylemektedir. Akan ve Kaynak (2014) çalışmalarında şikâyete yönelik tutum, şikâyetin algılanan değeri ve şikâyetin başarılı olması olasılığının fark edilmesinin şikâyet düşüncesi üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Eser vd. (2016) çalışmasında müşteri şikâyetlerinin sırasıyla kurallar, operasyonlar, çağrı merkezleri, personeller ve teknolojiler üzerinde yoğunlaştığını belirlemiştir.

## 2. Müşteri Şikâyetleri

Günümüzdeki birçok kuruluş için müşteri memnuniyetinin sağlanması önceliklerden biridir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sürdürülebilmesi müşteri şikâyetlerinin önlenmesi veya şikâyet meydana geldiğinde hızlı ve etkin çözümü ile sağlanabilmektedir.

Şikâyet müşterilerin olumsuz geribildirimi olarak tanımlanmaktadır (Özgül, 2007: 29). Kuruluşlar şikâyetler sayesinde sorunların daha da büyümeden küçük boyutlarda iken bulunma ve çözülme imkânına kavuşmaktadır.

Şikâyetlerin başlangıç noktasını müşteri beklentilerinin karşılanmaması oluşturmaktadır. Ürün veya hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılayamaması şikâyet oluşturmakla birlikte diğer taraftan çalışanların davranışları, ürün/hizmet mevcut olmaması veya sunulan ortamın uygunsuzluğu, makul olmayan gecikmeler de şikâyet oluşturan faktörlerin başında gelmektedir (Barış, 2008: 23; Ünver, 2010: 86).

Beklenti ve ihtiyaçları karşılanmayan müşteriler şirketin ürün ve hizmetlerine karşı olumsuz tutum geliştirme, marka bağlılığından uzaklaşma, ürün ve hizmetler hakkında başka kişilere olumsuz bilgiler iletme ve şikâyetçi bir tavır takınma şeklinde davranışlar sergilemektedirler (Odabaşı ve Barış, 2008: 392-393). Müşteriler memnuniyetsizliklerini en az 9 kişi ile paylaşırken mutsuz müşterilerin %13'ü olumsuz deneyimlerini otuzdan fazla kişiye aktarmaktadır (Solomon, 2006: 260). Bir başka çalışmada, hizmetlerden memnun olmayan müşterilerin memnuniyetsizliğini 11 kişi paylaşırken memnun olan müşterilerin memnuniyetini 1 kişi ile paylaştığını göstermektedir (Kaya, 2009: 343).

Müşteri şikâyetleri kuruluşlara birçok kanaldan gelmektedir. Bu kanallar arasında kuruluşun şubeleri, web siteleri, çağrı merkezi, telefon hatları, hakem heyetleri, posta, faks, noter kanalı, şikayetvar.com gibi şikâyet siteleri, TBB, TKBB, GTB, BDDK, Hazine Müsteşarlığı (HM), Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER), Kamu Denetçiliği Kurumu (KDK), Valilikler, Ticaret Müdürlükleri gibi resmi kurumlar veya kuruluş birlikleri sayılabilmektedir.

## 3. Bankalarda Müşteri Şikâyetleri Yönetimi

Milyonlarca müşterisi bulunduğu dikkate alındığında bankalarda müşteri şikâyetlerinin yönetilmesi diğer kuruluşlara kıyasla daha büyük önem taşımaktadır. Özellikle rekabetin had safhaya eriştiği, müşteri kazanımının ve tutundurmanın önem taşıdığı günümüzde mevcut müşterilerin elde tutulması yeni müşterilerin kazanılmasından daha fazla önem taşımaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin mevcut müşteri ile iş yapmanın maliyetinden 5-6 kat fazla olduğu belirtilmektedir.

Diğer taraftan bankacılığın Türkiye'de en çok düzenlemelere tabi olan sektör olduğu dikkate alındığında müşteri şikâyetleri yönetimi bir mevzuata uyum sağlanması gereken alan haline gelmektedir. Bu açıdan bankalarda müşteri şikâyetlerinin yönetimi ile ilgili olarak özel hususlar bulunmaktadır. Kritik hususların başında ise şikâyetlerin tanımlanması gelmektedir.

BDDK uygulamaları bağlamında bankacılıkta müşterilerden gelen bildirimler şikâyet, itiraz ve talep şeklinde üçlü bir ayrıma tabi tutulmaktadır. Bu ayrım tahtında şikâyet, itiraz ve talep aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (BDDK, 2014a):

- Şikâyet: Banka'ya doğrudan intikal eden memnuniyetsizlik doğurmuş olup itiraz ya da talep olarak değerlendirilmeyen tüm başvuruları,
- İtiraz: Banka'ya doğrudan intikal eden, mevzuata ve sözleşmeye uygun olarak sunulan hizmetlerin faiz, ücret ya da komisyonu gibi tutarlarına ilişkin yapılan başvuruları,
- Talep: Bankaya doğrudan intikal eden,
  - Bankanın ana faaliyetleri (bankacılık ve sigortacılık) ile ilgili olmayan başvuruları,
  - Bankanın diğer müşterilerine sunduğu hizmet ya da ürünlerden talep etme durumlarını,
  - Bankacılık hizmeti alınabilecek kanal, şube, ATM gibi araçlardan talep etme durumlarını,

- Mevzuata ve sözleşmeye uygun olarak sunulan hizmetlerin memnuniyetsizlikle ilgili olmadan kısmen ya da tamamen iptal edilmesi talebini içeren başvuruları,
- Bankacılık işlemleriyle ilgili her türlü bilgi alma ve işlem talimatlarını,
- Banka şubesi ya da personelle ilgili yapılan ve herhangi bir ürün ya da hizmetle ilgisi olmayan başvuruları ifade etmektedir.

Dolayısı ile bankaların müşteri şikâyetleri yönetiminde işe başlayacağı nokta müşterilerden gelen şikâyet, itiraz ve taleplerin yukarıda detayları verildiği üzere sınıflandırılmasıdır. Sonrasında ise her bir kayıt bazında şikâyet, itiraz ve talebin tabi olduğu mevzuat hükümleri devreye girmektedir.

### 3.1. Müşteri Şikâyetlerinin Mevzuat Çerçevesi

Bankaların karşı karşıya kaldığı müşteri şikâyetleri birçok mevzuat düzenlemesinden etkilenmektedir. Bu düzenlemeler genel hatları ile aşağıdaki gibi sayılabilir:

#### Birincil Düzenlemeler:

- 09.06.1932 tarihli 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu
- 01.11.2005 tarihli 5411 sayılı Bankacılık Kanunu,
- 23.02.2006 tarihli 5464 sayılı Banka Kartları ve Kredi Kartları Kanunu,
- 28.11.2013 tarihli 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun.

#### İkincil Düzenlemeler:

- 10.03.2007 tarihli Banka Kartları ve Kredi Kartları Hakkında Yönetmelik,
- 03.10.2014 tarihli Finansal Tüketicilerden Alınacak Ücretlere İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- 16.06.2014 tarihli Bankalar ile Bireysel Müşterileri Arasında İmzalanacak Sözleşmelerin Şekil ve İçeriğinde Yer Alması Gereken Asgari Hususlar ile Sözleşmelerin Uygulanacağı İşlemlere İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ (İlk yayım tarihi: 14.05.2013, ilk yürürlük tarihi: 01.09.2013),
- 18.06.2016 tarihli Bankacılık Hizmetlerinin Erişilebilirliğine Dair Yönetmelik.

Ayrıca bankalarda müşteri şikâyetlerinin etkin şekilde yönetimi ve gözetimi için BDDK tarafından 27.08.2013 tarihinde Bankalarca Tüketici İlişkileri Koordinasyon Görevlisi Atanması Hakkında Usul ve Esaslar yayınlanmıştır. Bu kapsamda bireysel müşterilere hizmet veren bankalarda Tüketici İlişkileri Koordinasyon Görevlisi (TİKG) sıfatı ile birer üst düzey yönetici atanmıştır.

Yukarıda bahsedilen düzenlemelerden müşteri şikâyetleri açısından önemli olan bazıları aşağıda ele alınacaktır.

#### 3.1.1. Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu (SGK), İcra ve İflas Kanunu (İİK), Yargıtay Kararları

Müşteri şikâyetleri ile ilgili SGK ve İİK'da doğrudan düzenlemeler bulunmamaktadır. Bununla birlikte müşterilerin maaş hesaplarına bankalardan tarafından bloke veya icra müdürlükleri tarafından haciz işlemi uygulanması ile ilgili şikâyetlere pratikte sıklıkla rastlanmaktadır. Bu şikâyetlerin temel çıkış noktası maaş hesaplarının tamamına bloke konulmasıdır.

Müşterilerin maaş hesaplarına konulan blokelere ilgili açılan davaların birçoğu temyiz merci olarak Yargıtay'a götürülmektedir. Bu kapsamda Yargıtay Hukuk Daireleri'nin (HD) bazı kararlarına aşağıda yer verilmiştir:

- 11. HD, 09.01.2013 tarihli 2012/5840 esas no.lu karar: Banka haciz işlemi olmaksızın müşterinin maaş hesabına bloke koymuştur (Yargıtay, 2017).
  - İİK'da "*Maaşlar, tahsisat ve her nevi ücretler, intifa hakları ve hasılatı, ilama müstenit olmayan nafakalar, tekaüt maaşları, sigortalar veya tekaüt sandıkları tarafından tahsis edilen iratlar, borçlu ve ailesinin geçinmeleri için icra memurunca lüzumlu olarak takdir edilen miktar tenzil edildikten sonra haciz olunabilir. Ancak haciz olunacak miktar bunların dörtte birinden az olamaz. Birden fazla haciz var ise sıraya konur. Sırada önde olan haczin kesintisi bitmedikçe sonraki haciz için kesintiye geçilemez*" hükmü yer almaktadır (İİK, 1932: madde 83/1-2).
  - Söz konusu mevzuat hükümleri göz önüne alınarak davacı müşteri lehine karar verilmiştir.
- 13. HD, 25.12.2013 tarihli 2013/11653 esas no.lu karar: Banka kredi kullandıktan sonra emekli olan kişinin emekli maaşına bloke koymuştur (Yargıtay, 2017).
  - İİK'da "*Maaşlar, tahsisat ve her nevi ücretler, intifa hakları ve hasılatı, ilama müstenit olmayan nafakalar, tekaüt maaşları, sigortalar veya tekaüt sandıkları tarafından tahsis*

*edilen iratlar, borçlu ve ailesinin geçinmeleri için icra memurunca lüzumlu olarak takdir edilen miktar tenzil edildikten sonra haciz olunabilir. Ancak haciz olunacak miktar bunların dörtte birinden az olamaz. Birden fazla haciz var ise sıraya konur. Sırada önde olan haczin kesintisi bitmedikçe sonraki haciz için kesintiye geçilemez”* hükmü yer almaktadır (İİK, 1932: madde 83/1-2).

- SGK’da “*Bu Kanun gereğince sigortalılar ve hak sahiplerinin gelir, aylık ve ödenekleri, sağlık hizmeti sunucularının genel sağlık sigortası hükümlerinin uygulanması sonucu Kurum nezdinde doğan alacakları, devir ve temlik edilemez. Gelir, aylık ve ödenekler; 88 inci maddeye göre takip ve tahsili gereken alacaklar (prim alacakları) ile nafaka borçları dışında haczedilemez. Bu fıkraya göre haczi yasaklanan gelir, aylık ve ödeneklerin haczedilmesine ilişkin talepler, borçlunun muvafakati bulunmaması halinde, icra müdürü tarafından reddedilir”* hükmü yer almaktadır (SGK, 2006: madde 93/1).
- Söz konusu mevzuat hükümleri göz önüne alınarak davacı müşteri lehine karar verilmiştir.
- 11. HD, 24.11.2016 tarihli 2016/1392 esas no.lu karar: Banka müşterinin maaş hesabına bloke koyarak tüketici kredisi tahsilat işlemi yapmıştır (Yargıtay, 2017).
- İİK’da “*Maaşlar, tahsisat ve her nevi ücretler, intifa hakları ve hasılatı, ilama müstenit olmayan nafakalar, tekaüt maaşları, sigortalar veya tekaüt sandıkları tarafından tahsis edilen iratlar, borçlu ve ailesinin geçinmeleri için icra memurunca lüzumlu olarak takdir edilen miktar tenzil edildikten sonra haciz olunabilir. Ancak haciz olunacak miktar bunların dörtte birinden az olamaz. Birden fazla haciz var ise sıraya konur. Sırada önde olan haczin kesintisi bitmedikçe sonraki haciz için kesintiye geçilemez”* hükmü yer almaktadır (İİK, 1932: madde 83/1-2).
- SGK’da “*Bu Kanun gereğince sigortalılar ve hak sahiplerinin gelir, aylık ve ödenekleri, sağlık hizmeti sunucularının genel sağlık sigortası hükümlerinin uygulanması sonucu Kurum nezdinde doğan alacakları, devir ve temlik edilemez. Gelir, aylık ve ödenekler; 88 inci maddeye göre takip ve tahsili gereken alacaklar (prim alacakları) ile nafaka borçları dışında haczedilemez. Bu fıkraya göre haczi yasaklanan gelir, aylık ve ödeneklerin haczedilmesine ilişkin talepler, borçlunun muvafakati bulunmaması halinde, icra müdürü tarafından reddedilir”* hükmü yer almaktadır (SGK, 2006: madde 93/1).
- Söz konusu mevzuat hükümleri göz önüne alınarak davacı müşteri lehine karar verilmiştir.

### **3.1.2. Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun**

Son dönemde müşteri şikâyetlerini etkileyen ve tetikleyen önemli gelişmelerin başında TKHK gelmektedir. 6502 sayılı kanun 2013 yılında yürürlüğe girmiştir.

TKHK sözleşmelerin düzenlenmesine ilişkin temel kuralların yanı sıra ispat yükümlülüğü, tüketicinin seçimlik hakları, ayıplı hizmet, zaman aşımı, tüketici kredilerinde haksız şartlar, tüketici kredileri, tüketici sözleşmeleri, konut finansmanı sözleşmeleri, sözleşme öncesi bilgilendirme yükümlülüğü, sözleşmelerde değişiklik yapılması, sigorta yapılması, cayma hakkı, temerrüt, erken ödeme gibi hususlarda düzenlemeler yapılmış ve yükümlülükler getirmiştir.

Ayrıca TKHK’ya göre hakem heyetleri ihdas edilmiştir. Günümüzde tüketici haklarına ilişkin hakem heyetlerine yapılan şikâyet ve başvuruların büyük çoğunluğu bankaların tahsil ettikleri kredi dosya masrafları, kredi kartı aidatları, kredi talep ve tahsis ücretlerine ilişkin itirazlardan oluşmaktadır.

Son dönemdeki en önemli düzenlemelerin başında gelen TKHK’ya bankaların uyum sağlaması önem arz etmektedir. GTB tarafından yapılan denetimler sonucunda bankaların TKHK’ya uyumsuzlukları nedeni ile ciddi tutarlarda cezalara maruz kaldığı basın haberlerine yansımaktadır. Örnek olarak GTB tarafından yapılan denetimler sonucunda 2015 yılında Garanti Bankası ve İş Bankası’na 110 milyon TL, Ziraat Bankası 110 milyon TL, Finansbank’a 43,6 milyon TL ceza kesilmiştir (Hürriyet, 2015a; Hürriyet, 2015b; Hürriyet, 2015c). Büyük ölçekli banka karlarının 2-5 milyar TL arasında seyrettiği dikkate alındığında söz konusu cezaların önemi daha da anlaşılmaktadır.

### **3.1.3. Banka Kartları ve Kredi Kartları Kanunu ve Yönetmeliği**

BKHK 2006 yılında, BKHKHY ise 2007 yılında yürürlüğe girmiştir. Söz konusu kanun ve yönetmelik banka kartları ve kredi kartlarının çıkarılması, kullanımı, takas, mahsup ve limit işlemleri, sigorta, şikâyet ve itirazlar, sözleşme şartları ve değişiklikleri, hesap özeti, faiz hesaplaması, sırların saklanması gibi hususlarda düzenlemeler yapılmış ve yükümlülükler getirmiştir.

2016 yılsonu itibari ile Türkiye’de banka kartı sayısı 117.011.685, kredi kartı sayısı 58.795.476 adet olarak gerçekleşmiştir. Diğer taraftan kartlarla yapılan alışveriş ve nakit çekim işlemleri 274.690.188 adet olurken işlem tutarı ise 53,3 milyar TL olarak gerçekleşmiştir (BKM, 2017). Bununla birlikte son dönemde kart ücretleri ve kartların süresi içinde kapatılmaması ile ilgili çok sayıda müşteri şikâyet ve itirazlarının yaşandığı bilinmektedir. Kart adet ve işlem hacimlerine ilişkin bahsedilen rakamlar banka kartları ve kredi kartlarının bankalar için önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle bankalar BKKKK ve BKKKHY düzenlemelerine daha fazla uyum için çaba göstermelidir.

### 3.1.4. Finansal Tüketicilerden Alınacak Ücretlere İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Bankaların tahsil ettiği ücret ve komisyonlarla ilgili şikâyet ve itirazların artması, bu konu ile ilgili olayların sıklıkla davalara konu olması ve haberlerin sıklıkla basında yansımaları üzerine finansal (bireysel) tüketicilerin korunması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle TKHK’da “*Tüketiciden; kendisine sunulan mal veya hizmet kapsamında haklı olarak yapılmasını beklediği ve sözleşmeyi düzenleyen yasal yükümlülükleri arasında yer alan edimler ile sözleşmeyi düzenleyen 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: madde 4/3). Söz konusu hükme dayanılarak BDDK tarafından hazırlanan 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. Finansal Tüketici Yönetmeliği ile belirlenen sınıflandırma şu şekildedir (BDDK, 2014b: ek madde 1):

- Bireysel krediler
  - Tahsis ücreti
  - Ekspertiz ücreti
  - Taşınır ve taşınmaz rehin tesis ücreti
- Mevduat/katılım fonu
  - Para çekme ücreti
  - Hesap işletim ücreti (Danıştay’ın 18.11.2015 tarihli 2015/1215 sayılı kararı ile yürütmesi durdurulmuştur)
- Para transferleri
  - Elektronik fon transferi ücreti
  - Havale ücreti
  - Swift ücreti
- Kredi kartları
  - Yıllık üyelik ücreti
  - Ek kart yıllık üyelik ücreti
  - Kart yenileme ücreti
  - Nakit avans çekim ücreti
- Diğer
  - Kiralık kasa ücreti
  - Kampanyalı ürün veya hizmetler ücreti
  - Fatura ödeme ücreti
  - Arşiv-araştırma ücreti
  - Onaya bağlı bildirim ücreti
  - Başka kuruluş ATM’sinden yapılan işlem ücreti
  - Kamu kurum ve kuruluşlarına yapılan ödemeler
  - Üçüncü kişilere yapılan ödemeler.

Yukarıda belirtildiği üzere tüketicilerden alınabilecek ücret ve komisyonlar 5 ana başlıkta sınıflandırılmıştır. Faizlerin düştüğü ve banka karlılıklarının baskı altında olduğu günümüzde bankalar açısından ücret ve komisyonlar önem arz etmektedir. Bununla beraber Finansal Tüketici Yönetmeliği’nde belirtilen sınırlamalara uyulmaması halinde sonraki dönemlerde bankaların hem müşteri şikâyet ve itirazları ile hem de tahsil ettikleri ücret ve komisyonlara kıyasla daha büyük kayıplarla karşılaşmaları kaçınılmazdır. Örneğin Finansal Tüketici Yönetmeliği bankaların müşterilerden alabileceği tahsis ücretini

% 0,5 ile sınırlamıştır. Bankaların bu oranın üzerinde tahsilat yapmaları halinde sonraki dönemlerde aldıkları fazla komisyonun yanı sıra gecikme faizi, avukatlık ücreti ve mahkeme masraflarından oluşan daha büyük bir kayıpla karşılaşabilirler. Bu nedenle bankaların Finansal Tüketici Yönetmeliği'nde belirtilen sınırlamalara kayıtsız şartsız uyum sağlaması gerekmektedir.

### **3.1.5. Bankacılık Hizmetlerinin Erişilebilirliğine Dair Yönetmelik**

Banka müşterilerinin önemli bir kısmının engelli müşteri olduğu dikkate alındığında BDDK tarafından yayınlanan Bankacılık Hizmetlerinin Erişilebilirliğine Dair Yönetmelik (Hizmet Yönetmeliği) müşteri memnuniyeti ve şikâyetleri açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Hizmet Yönetmeliği 01.01.2017 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Hizmet Yönetmeliği'nin ikinci bölümünde genel ilkelere, üç üncü bölümünde ATM cihazlarına, dördüncü bölümünde ise şubeler, banka ve kredi kartları, POS cihazları, internet bankacılığı ve çağrı merkezleri ile ilgili engelli müşterilere ilişkin düzenlemeler yapılmıştır (BDDK, 2016: madde 4-5-6-7-8-9-10-11-12). Ayrıca bankaların 01.01.2018 tarihine kadar Hizmet Yönetmeliği'ne uyum sağlamaları gerektiği belirtilmiştir (BDDK, 2016, geçici madde 1). 2018 yılına az bir süre kala bankaların engelli müşterilerin bankacılık hizmetlerine erişimine ilişkin Hizmet Yönetmeliği'nin düzenlemelerine uyum için çalışmalarını hızla sürdürmeleri önem arz etmektedir.

### **3.1.6. Bankalarda Tüketici İlişkileri Koordinasyon Görevlisi Atanması**

Bankalarda müşteri şikâyetlerinin artması ve yönetiminin önemli bir hal alması nedeniyle ilave bir adım olarak 22.08.2013 tarihinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (Kurul) finansal tüketicilere hizmet veren (bir diğer deyişle perakende bankacılık yapan) bankaların genel müdür yardımcısı seviyesinde bir Tüketici İlişkileri Koordinasyon Görevlisi atamaları gerektiğine ilişkin karar almıştır (BDDK, 2013a: madde 2).

TİKG bankalarda bireysel ürünlere ilişkin şikâyet ve itirazlarının araştırılması, sonuçlandırılması, izlenmesi süreçlerinin etkin bir şekilde işleyişini temin etmek, mevzuata uyumu sağlamakla görevlendirilmiştir (BDDK, 2013a: madde 3). Ayrıca TİKG gerçekleştirdiği faaliyetlere ilişkin raporu banka denetim komitesi ile BDDK'ya 3 aylık dönemlerle raporlamakla yükümlü tutulmuştur.

TBS'de bankaların TİKG uygulamalarına bakıldığında bankaların bu görevi genellikle iç kontrol ve uyum birimi genel müdür yardımcısına veya müşteri şikâyetlerinin yönetimi ile sorumlu olan iş birimi genel müdür yardımcısına verdikleri görülmektedir.

TİKG'ya ilişkin Kurul kararı ile bankalarda müşteri şikâyetlerini üst düzey bir yönetici tarafından sürekli gözetimi amaçlanmıştır. Söz konusu düzenleme müşteri şikâyetleri yönetiminin bankalar açısından önemini daha da artırmıştır.

## **3.2. Bankalarda Müşteri Şikâyetleri Yönetimi Açısından Kritik Hususlar**

Detaylarına bir önceki bölümde yer verilen mevzuat düzenlemelerinde bankaların hangi alanlarda müşteri şikâyet ve itirazları ile karşılaşabileceğine ilişkin mevzuat düzenlemelerine yer verilmiştir. Mevzuat açısından önemli noktalardan birisi bir husus ile ilgili birbiri ile çakışan mevzuat düzenlemelerinin bulunmasıdır. Böyle bir durumda bankalar süresi daha kısa olan mevzuat düzenlemesini dikkate almalı ve çözüm sürecini buna göre ilerletmelidirler.

Bahsedilen bütün mevzuat düzenlemeleri müşteri şikâyet ve itirazlarının dayanaklarını, çeşitlerini, çözüm sürelerini, bankalar açısından finansal sonuçlarını etkilemektedir. Söz konusu düzenlemeler müşteri şikâyetleri ile ilgili olarak bankalara çeşitli yaptırımlar öngörmektedir. Dolayısı ile müşteri şikâyetlerinin yönetimi bir yönüyle mevzuata uyumu etkilerden diğer taraftan karlılık açısından önem taşımaktadır.

Bu bölüme kadar anlatıldığı üzere birçok açıdan müşteri şikâyet ve itirazları önem arz etmektedir. Bu nedenle bankalarca yapılması gereken faaliyetler ve dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmakta olup bunlar genel hatları ile aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Şikâyetlerin mevzuat düzenlemeleri tarafından belirlenen süreler içerisinde sonuçlandırılması kritik öneme sahiptir. Yasal süreler hiçbir durumda aşılmamalıdır. Eğer banka içi sorunlar sebebiyle şikâyet ve itirazlar çözülmiyorsa müşteri memnuniyeti dikkate alınarak müşteri talebi doğrultusunda karar verilmeli, daha sonraki süreçte sorun tespit edilerek banka içinde iyileştirici aksiyonlar alınmalıdır.
- Bankanın müşteri şikâyetleri yönetim yapısı BDDK talep ve yönlendirmelerine uygun olmalı, aynı zamanda etkin şekilde yönetime imkân verecek şekilde yapılandırılmalıdır. Ayrıca şikâyet yönetimi birimindeki insan kaynağı düzenli olarak gözden geçirilmeli, iş yüküne orantılı bir şekilde istihdam sağlanmalıdır.



- Her bir iletişim kanalından ulaşan şikâyet ve itirazlar için mevzuatta belirtilen süreler gözetilerek banka içi çözüm süreleri belirlenmeli ve bu süreler mevzuat sürelerinden biraz daha kısa tutularak arada marj bırakılmalıdır. Söz konusu marj öngörülemeyen durumlarda bankaya çözüme ulaşabilmek adına esneklik kazandıracaktır.
- Her bir iletişim kanalına ilişkin belirlene banka içi süreler iş birimleri bazında detaylandırılmalıdır. Böylece iş birimleri süre hedeflerini bilecek ve daha hassas davranacaklardır.
- Müşteri şikâyet ve itirazları şubeler, çağrı merkezleri, posta, faks, resmi kurumlar, şikayetvar.com gibi web siteleri, tüketici hakem heyetleri ve sosyal medya kanalları gibi çok çeşitli kanallar üzerinden bankalara iletilmektedir. Bu kadar çeşitli kanallardan gelen şikâyet ve itirazların bankalarda etkin yönetimi için müşteri şikâyetleri yönetimi ile sorumlu kılınmış bir şikâyet biriminin bulunması önem arz etmektedir.
- Şikâyet yönetimi açısından ilk kontakta çözüm (FCR) oldukça önemlidir. Kayıtların banka içinde çok fazla gezmeden mümkünse müşterinin banka ile kurduğu ilk kontakta çözülmesi şikâyet ve itirazların hızlı çözülmesini ve bankanın harcadığı emek ve kaynağı azaltacağı gibi müşteri memnuniyetini de önemli oranda artıracaktır. Bu nedenle bankadaki müşteri şikâyet ve itirazlarının çözülmesine katkı sağlayacaktır.
- Müşteri şikâyetleri, itirazları ve talepleri ile ilgili oluşturulan banka süreçleri olgunlaştırılmalıdır.
- Şikâyet ve itirazların ele alınması, takibi, çözümü, raporlanması ve müşterilere geri bildirim açısından çok çeşitli kanallardan şikâyet ve itirazların bankaya ulaştığı dikkate alındığında tüm kanalları kapsayacak entegre bir yazılım programının kullanılması da bankalar için önemli bir diğer husustur.
- Şikâyet ve itirazların çözümü kapsamında kontrol ve operasyonel işlemler mümkün olduğunca sistemsel hale getirilmeli ve manuel işlemler azaltılmalıdır. Özellikle iade işlemlerinde sıklıkla hata yapılabildiği unutulmamalıdır. Hatalı yapılan işlemler başka şikâyet ve itirazları doğurarak yeni bir sorun dalgası yaratmaktadır.
- Şikâyet ve itirazlarla ilgili işlemlerde özellikle iade işlemlerinin bankalarda merkezileştirilmesi merkezde aşırı iş yükü oluşturmaktadır. Bu nedenle belirli tutar sınırları belirlenerek şubelere ve çağrı merkezlerine de işlem yapma yetkisi verilerek merkezin iş yükü azaltılabilir.
- Şikâyet, itiraz ve talepler bankaya ulaştığı an kayıt altına alınmalı, her hangi bir şekilde bankaya ulaşan noktada bekletilmemelidir.
- Şikâyet yönetim sistemlerine şikâyet, itiraz ve talep olarak girilen kayıtların türünün değiştirilmesinde onay veya gözetim yapıları tesis edilmelidir.
- Genel bir kural olan raporlanamayan bir faaliyetin sağlıklı olarak yönetilemeyeceği unutulmamalı, bundan dolayı operasyonel faaliyetlerin gerçekleştirildiği platformlar da entegre raporlama ortamına dâhil edilmelidir.
- Sadece şikâyet ve itiraz kayıtları değil aynı zamanda talep kayıtları da bankada uygun yönetim seviyelere raporlanmalı ve TİKG tarafından da izlenmelidir.
- Şikâyet, itiraz ve talep verileri dönemsel olarak analize tabi tutulmalıdır. Bu analizlerde sistemsel sorunlar sebebi ile hatalı süre hesaplamaları olup olmadığı, bankanın en fazla hangi alanda şikâyet ve itirazlara maruz kaldığı hususlar ve bunlara ilişkin kök sebepler belirlenmeli, bunların tekrarının önleyecek aksiyonlar alınmalıdır.
- Başta tüketici hakem heyetleri olmak üzere zaman zaman adli ve idari makamların hatalı karar verildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durumda bankanın gereksiz yere finansal kayıplara maruz kalmamak için süresi içinde gerekli belgeleri temin etmeli, savunma ve itirazlarını yerine getirmelidir. Bununla birlikte çok ufak tutarlı işlemlerde özellikle adli yollara başvurulması müşteriye iade yapılmasından daha masraflı olabildiğinden belirlenecek bir tutarın altındaki işlemlerde bankaların adli yolları kullanmamaları finansal açıdan daha karlı olabilecektir. Bu açıdan bankaların hangi tutarın üzerinde hangi aksiyonları alacaklarını belirlemeleri yerinde olacaktır.
- Adli ve idari makamlar tarafından karar verilmesi halinde kararın gereği ivedilikle yerine getirilmeli, sonrasında itiraz yolları değerlendirilmelidir. Nitekim icra memurlarının zaman zaman haciz işlemi için banka şubelerine geldikleri görülmekte, bu durum bankalar açısından son derece itibar zedeleyici bir örnek teşkil etmektedir.
- Şikâyet, itiraz ve talep kayıtlarının düzgün bir şekilde kategorize edilmesi önem taşımaktadır. Nitekim bütün kayıtların %30'unun diğer şeklinde seçildiği bir platformun verileri sağlıklı şekilde analiz edilemeyecektir.
- Banka uygulamaları, sistem sorunları ve banka personelleri ile ilgili şikâyetler detaylı olarak ilgili birimler tarafından incelenmeli ve bu alanlar bankaların uzun vadeli gelişimi için birer fırsat olarak değerlendirilerek aksiyonlar ivedilikle alınmalıdır.
- Bankaların haksız olduğu durumlar nedeniyle müşterilere iadeler yapılmaktadır. Bu iadeler sebebi ile bankalar finansal kayıplara uğramaktadır. Bu nedenle finansal kayıpların yoğunlaştığı alanlar

incelenmeli, müşteri memnuniyeti ve itibar riski gibi hususlar hassasiyetle ele alınmalıdır. Ortaya çıkan hususlar ışığında bankanın iş süreçleri ve şikâyet yönetimi yapısı sürekli iyileştirilmelidir.

- Banka personeli ile ilgili müşterilerin şikâyet, itiraz ve talepleri insan kaynakları bölümleri tarafından titizlikle ele alınmalı, gerekli hassasiyet gösterilmelidir. Banka personelinin müşteri karşı bankanın vitrini ve ilk temas noktası olduğu unutulmamalıdır.
- Banka personellerinin şikâyetçi, itirazcı, talepçi olduğu işlemler ivedilikle ele alınmalı, bunlar resmi kurumlara gitmeden banka içinde hızlı ve adil bir şekilde çözümlenmelidir.
- Müşteri şikâyet ve itirazlarına ilişkin bankanın öneri sistemlerine girilen fikir ve öneriler hızla değerlendirilmeli ve katkı sağlayacak olanlar hızla hayata geçirilmelidir.
- Müşteri şikâyetleri, itirazları ve taleplerinin yönetimine ilişkin süreçler ve faaliyetler sıklıkla incelenmeli, iç kontrol ve iç denetim birimleri tarafından düzenli şekilde denetlenmelidir.
- Müşteri şikâyet ve itirazları ile ilgili olarak TİKG tarafından BDDK'ya yapılan raporlamalar resmi bir raporlama olması açısından önemli olup rapor içeriği iç kontrol ve iç denetim birimleri tarafından incelenmelidir.

Günümüze kadar müşteri şikâyet ve itirazları kredi kartları, hesap işletim ücretleri, kredi tahsis (dosya) ücreti gibi alanlarda yoğunlaşırken Hizmet Yönetmeliği'ne uyum sürecinin 2017 yılsonunda tamamlanmasıyla birlikte 2018 yılında hizmet erişilebilirliği ile ilgili bankalar çok fazla sayıda müşteri şikâyet ve itirazları ile karşı karşıya kalabileceklerdir. Bu durum ise bankaların başa çıkması gereken yeni bir şikâyet yönetimi alanı oluşturarak bankaların itibar ve finansal kayıplara maruz kalmasına neden olabilecektir. Bu nedenle henüz geçiş süreci devam ederken bankaların uyum ve hazırlık çalışmalarına hız vermesi yerinde olacaktır.

### 3.3. Müşteri Şikâyetlerinin Değerlendirilmesinde Regülasyon Matrisi

Bankaların hangi türdeki şikâyet ve itirazların hangi süreler içinde tamamlaması gerektiğine ilişkin bir regülasyon matrisi hazırlamaları bankaların çözüm süreçlerini kolaylaştıracaktır. Konu bazında örnek regülasyon matrisine Tablo 2'de, kanal bazında örnek regülasyon matrisine ise Tablo 3'te yer verilmiştir.

**Tablo 2: Regülasyon Matrisi (Konu Bazında)**

Konu	Yasal Süre (Gün)	Dayanak
Kart iptali	7	BKKKHY
Kart ile ilgili diğer konular	20	BKKKK
Kart dışındaki diğer konular	30	TBB, TKBB

**Kaynak:** Mevzuat hükümlerinden derlenmiştir.

**Tablo 3: Regülasyon Matrisi (Kanal Bazında)**

Konu	Yasal Süre (Gün)	Dayanak
TBB kart iptali (Müşteriye bilgi verilmesi gereken)	7	BKKKHY
TBB (TBB'ye bilgi verilmesi gereken)	20	TBB
TBB kart ile ilgili diğer konular (Müşteriye bilgi verilmesi gereken)	20	BKKKK
TBB kart dışındaki diğer konular (Müşteriye bilgi verilmesi gereken)	30	TBB, TKBB
BDDK kart iptali (Müşteriye bilgi verilmesi gereken)	7	BKKKHY
BDDK 5411 (Yazılı kart dışı konular)	15	BDDK TİKG Kararı
BDDK Diğer Kart (Müşteriye bilgi verilmesi gereken)	20	BKKKK

Konu	Yasal Süre (Gün)	Dayanak
BDDK 5464 (Yazılı kart konuları)	20	BK KKK
BDDK e-şikâyet	20	BDDK
BDDK kart dışındaki diğer konular (Müşteriye bilgi verilmesi gereken)	30	TBB, TKBB
BİMER kart iptali	7	BK KKKHY
BİMER kart	20	BK KKK
BİMER kart dışı	30	TBB, TKBB
GTB	7	Her yazıda süre belirtilmektedir
HM	7	Her yazıda süre belirtilmektedir
Noter kart iptali	7	BK KKKHY
Noter kart ile ilgili diğer konular	20	BK KKK
Noter kart dışındaki diğer konular	30	TBB, TKBB
KDK	10	Her yazıda süre belirtilmektedir
İl Ticaret Müdürlükleri	15	Her yazıda süre belirtilmektedir

**Kaynak:** Mevzuat hükümlerinden derlenmiştir.

#### 4. Sonuç

Günümüzdeki birçok kuruluşun önceliklerinin başında müşteri memnuniyetinin sağlanması gelmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sürdürülebilmesi müşteri şikâyet ve itirazlarının ve meydana geldiğinde hızlı ve etkin çözümü ile sağlanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında bankalar için de durum farklı değildir. Bankalarda şikâyet ve itiraz yönetiminin bankaların karlılığı ve itibar yönetimi üzerinde önemli etkileri olmadığı unutulmamalıdır. Bu nedenle bankalar şikâyet ve itirazları bu bilinçle ele almalıdır.

Bankalar yoğun rekabet ortamında faaliyet gösterirken bir yandan artan regülasyonlar diğer yandan artarak devam etmekte olan müşteri şikâyet ve itirazları ile uğraşmaktadır. Bu kadar çok şikâyet ve itiraz içinde bankaların işe başlayacağı nokta müşterilerden gelen şikâyet, itiraz ve taleplerin BDDK tanımlarına uygun şekilde kendi sistemine aktarılmasıdır. Bu sistem entegre olarak bankaya ulaşılabilen tüm kanalları kapsamalıdır.

Bankaların müşteri şikâyetleri yönetiminde önemli hususlardan biri ise bir konuda birbiri ile çakışan birçok mevzuat düzenlemesinin bulunmasıdır. Bu nedenle bankalarda regülasyon matrislerinin oluşturulması yerinde olacaktır. Bir örneğine bu çalışmada yer verilen regülasyon matrisleri ile birlikte bankalar süresi daha kısa olan mevzuat düzenlemesini baz almalı ve buna göre çözüm sürecini ilerletmelidirler.

Ayrıca müşteri şikâyetlerinin özellikle oluşmadan önlenmesi açısından DDK'lar tarafından yayınlanan düzenleme taslaklarına bankanın uyum derecesini iç kontrol ve iç denetim birimleri aracılığıyla incelemeleri faydalı olacaktır. Böylece bankalar en azından hangi noktada olduklarını, yakın gelecekte hangi risklerle karşı karşıya kalacaklarını ve hangi gelişim alanlarına odaklanmaları gerektiğini belirleyebileceklerdir.

Müşterilerin yanı sıra BDDK da müşteri odaklılık denetimi (MOD) kapsamında müşteri şikâyetlerine önem atfetmektedir. Bu nedenle bankaların müşteri şikâyet yönetimine her zamankinden daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

Bankalarda TİKG atanması yasal bir zorunluluk olarak finansal tüketicilere hizmet veren tüm bankalarca yerine getirilmiştir. Ancak TİKG'nin bankada müşteri şikâyetlerinin gözetimini etkin bir şekilde yerine getirmesi kritik bir husus teşkil etmektedir. TİKG'nin müşteri şikâyet ve itirazlarının gözetimine özel önem vermesi yerinde olacaktır.

Müşteri şikâyetleri ile ilgili banka uygulamalarında daha fazla gelişim alanı bulunup bulunmadığının tespit edilebilmesi için iç sistemler birimleri, şikâyet yönetimi birimleri ve TİKG birlikte, uyum ve işbirliği içinde çalışma yapmalıdır.

Bir konu ile ilgili birçok mevzuat düzenlemesi bulunduğu dikkate alındığında DDK'ların mevzuat çerçevesini daha yalın hale getirmek için daha fazla işbirliği yapmaları bankaların işlerini kolaylaştırabilecektir.

Bankacılıkla ilgili şikâyet adetlerini Tunç 119.609 olarak, Eser vd. ise 2014 Nisan-Haziran dönemi için 200.109 olarak belirtmiştir (Tunç, 2015: 77; Eser vd., 2016: 36). Buna karşın büyük ölçekli bir bankanın bile yıllık aldığı şikâyet ve itirazlar bu sayının oldukça üzerindedir. Dolayısı ile daha doğru ve bankalar arasında detaylı analizler içeren akademik çalışmalar yapılabilmesi için bankaların müşteri şikâyetleri verilerinin erişime açılması önem arz etmektedir. Söz konusu veriler bazı kısıtlara tabi olarak kamuya açılabilir. Bu noktada Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği tarafından yayınlanan müşteri şikâyet raporlarına benzer şekilde banka bazında müşteri şikâyet sayısı, şikâyetlerin müşteri sayısına oranı, ilgili döneme ait çözülen ve devam eden şikâyetler gibi bilgilere ek olarak bireysel/küçük işletme/kurumsal şikâyet adetleri, süresi içinde çözülen ve çözülemeyen müşteri şikâyetleri, ortalama çözüm süreleri, bankaların ve müşterilerin haklı bulunduğu şikâyet adetleri gibi detayların kamuya açılması değerlendirilebilir.

Banka verilerinin kamuya açılması ve mevzuat çerçevesinin sadeleştirilmesi hususlarının düzenleyici ve denetleyici kurumlar tarafından değerlendirilmesi önerilmektedir.

## Kaynakça

- AKAN, Y. & KAYNAK, S. (2014), Tüketicilerin Şikâyet Düşüncesini Etkileyen Faktörler, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(2), s. 1-19.
- ALABAY, M. N. (2012), Müşteri Şikâyetleri Yönetimi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(16), s. 137-158.
- ALPER, B. (2010), Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından Şikâyetlerin Yönetilmesi: Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- BDDK (2013), Banka Kartları ve Kredi Kartları Hakkında Yönetmelik, 27.08.2013 tarihli ve 28748 sayılı Resmi Gazete.
- BDDK (2013), Bankalarca Tüketici İlişkileri Koordinasyon Görevlisi Atanması Hakkında Usul ve Esaslar, 27.08.2013 tarihli ve 28748 sayılı Resmi Gazete.
- BDDK (2014a), MOD'a Esas Teşkil Edecek Şikâyet, İtiraz ve Talep Tanımları, MOD Denetimi Kapsamında BDDK Tarafından Bankalara Gönderilen Tanımlara İlişkin Doküman.
- BDDK (2014b), Finansal Tüketicilerden Alınacak Ücretlere İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 03.10.2014 tarihli ve 29138sayılı Resmi Gazete.
- BDDK (2016), Bankacılık Hizmetlerinin Erişilebilirliğine Dair Yönetmelik, 18.06.2016 tarihli ve 29746 sayılı Resmi Gazete.
- BDDK (2017), Türk Bankacılık Sektörü Temel Göstergeleri Haziran 2017, [http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16208tbs\\_temel\\_gostergeler\\_raporu\\_haziran\\_2017.pdf](http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16208tbs_temel_gostergeler_raporu_haziran_2017.pdf), 24.10.2017.
- BKKKK (2006), 5464 sayılı. 01.03.2006 tarihli ve 26095 sayılı Resmi Gazete.
- BKM (2017), "Seçilen Aya Ait Genel İstatistik Verileri", [http://bkm.com.tr/secilen-aya-ait-istatistikler/?filter\\_year=2016&filter\\_month=12&List=Listele](http://bkm.com.tr/secilen-aya-ait-istatistikler/?filter_year=2016&filter_month=12&List=Listele), 12.03.2017.
- BEHREMEN, C., SEÇİLMİŞ, C., & Akın, M. (2017), Helâl Konseptli Konaklama İşletmelerine Yönelik Yapılan Online Müşteri Şikâyetleri Üzerine Bir Araştırma: Halalbooking.com Örneği, *Proceedings Books*, s. 773-784.
- BOZKAYA, T. A. (2012), Bankacılık Sektöründe Hizmet Hatası ve Hizmet Telafisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- BURUCUOĞLU, M. (2011), Müşteri Memnuniyeti ve Sadakatini Arttırmada Müşteri Şikâyetleri Yönetiminin Etkinliği: Bir Örnek Olay İncelemesi, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- ESER, Z., PINAR, M. & GIRARD, T. (2016), Müşteri Şikâyetlerinin Önemi: Hizmet Pazarlaması ve Markalaşması Üçgeni Çerçevesinde Bankacılık Sektöründe Bir Çalışma, *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 2(2), s. 23-49.
- GERSON, R. (1997), Müşteri Tatmininde Süreklilik, (Çeviren Tülay Savaşer), İstanbul, Rota Yayınları.
- HÜRRİYET (2015a), Garanti Bankası ve İş Bankası'na İdari Para Cezaları Geldi, <http://www.hurriyet.com.tr/garanti-bankasi-ve-is-bankasina-idari-para-cezalari-geldi-29847803>, 11.03.2017.
- HÜRRİYET (2015b), Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Finansbank'a 43.6 milyon TL İdari Para Cezası Verdi, <http://www.hurriyet.com.tr/gumruk-ve-ticaret-bakanligi-finansbanka-43-6-milyon-tl-idari-para-cezasi-verdi-29843356>, 11.03.2017.
- HÜRRİYET (2015c), Ziraat'e 110 Milyon TL Ceza!, <http://www.sozcu.com.tr/2015/ekonomi/ziraate-buyuk-ceza-913947>, 11.03.2017.
- İİK (1932), 2004 sayılı. 19.06.1932 tarihli ve 2128 sayılı Resmi Gazete.
- KAYA, İ. (2009), Müşterinize Dokunmanın 375 Yolu Pazarlama Bi' Tanedir! (Bir Pazarlamalar Ansiklopedisi), IV. Dijital Baskı.
- KILIÇ, B. & OK, S. (2012), Otel İşletmelerinde Müşteri Şikâyetleri ve Şikâyetlerin Değerlendirilmesi, *Journal of Yaşar University*, 25(7), s. 4189-4202.

- KILINÇ, U. (2011), Şikâyet Yönetimi: Müşteri-İşgören Etkileşiminde Sözsüz İletişim, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- ODABAŞI, Y. & BARIŞ, G. (2008), Tüketici Davranışı, İstanbul: Mediacat, 8. Baskı.
- ÖZGÜL, P. (2007), Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikâyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- SEVİM, Ş. & DALDI, E.S. (2009), Müşteri Şikâyet Eğilimlerinin Değerlendirilmesi: Demiryolu Ulaşımı Üzerine Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, s. 95-106.
- SGK (2006), 5510 sayılı. 16.06.2006 tarihli ve 26200 sayılı Resmi Gazete.
- SOLOMON, M. R. (2006), Tüketici Krallığının Fethi, İstanbul: Mediacat.
- TBB (2014), Bankalar ile Bireysel Müşterileri Arasında İmzalanacak Sözleşmelerin Şekil ve İçeriğinde Yer Alması Gereken Asgari Hususlar ile Sözleşmelerin Uygulanacağı İşlemlere İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ. 16.06.2014 tarihinde yürürlüğe girmiştir (İlk kez 01.09.2013 tarihinde yürürlüğe girmiştir).
- TKHK (2013), 6502 sayılı. 28.11.2013 tarihli ve 28835 sayılı Resmi Gazete.
- TUNÇ, S. (2012, Türkiye’de Tüketici Haklarının Gelişimi ve Hak Arama Yolu Olarak İnternet, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), s. 70-85.
- ÜNVER, C. (2010, Müşteri İlişkileri Yönetimi: Müşteri Şikâyetleri ve İnternet, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı*, Yüksek Lisans Tezi.
- YANAR GÜRCE, M., & TOSUN, P. (2017), Kargo Hizmetlerine İlişkin Müşteri Şikâyetleri: Bir İçerik Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, doi: 10.20491/isarder.2017.294, s. 177-196.
- YARGITAY (2017), Yargıtay Emsal Karar Arama, <http://emsal.yargitay.gov.tr/VeriBankasiIstemciWeb> , 11.03.2017