

Millî Reasürans T.A.Ş.
adına sahibi
Cahit NÖMER

İnceleme Kurulu
BAŞKAN
Barbaros YALÇIN
ÜYE

Hüseyin YUNAK
ÜYE

Candan EVREN
ÜYE

Ali N. YÜCEL
ÜYE

Feridun ÖZÜNAL

Yazı İşleri Müdürü
Y. Kemal ÇUHACI

İnceleme Kurulu Sekreteri
Gonca GÜNEŞİK

Basın Yayın Koordinatörü
Deniz GÜNEY

Dizgi
Gonca GÜNEŞİK

Kapak Dizaynı
UMUT SİLİ

Renk Ayrımı
OLUŞUR GRAFİK

Baskı
CEYMA MATBAASI

Merkez
Teşvikiye Cad.43/57
34368 Teşvikiye / İstanbul

Telex : 0-212-231 47 30 / 3 hat
E-mail : reasuror@millire.com
Internet : <http://www.millire.com>

3 ayda bir yayınlanır.

**Dergide yer alan yazıların
içeriğinden yazı sahipleri
sorumludur.**

İÇİNDEKİLER

Başyazı	3
Sanal Sigortacılık	4
Sigorta Sektöründe Kalite Tanımına İlişkin Farklı Görüşler	16
Hatalı Gönderim: İşyerinde Elektronik Posta Kullanımında Suiistimaller ve Tehlikeleri	26

Reasürör Gözüyle

Bilginin ve bilgiye ulaşmanın çok önemli olarak kabul edildiği 21. Yüzyıl'da, Internet'in, gelecekte dünyamızı ne yönde etkileyeceği merak konusu olmaya devam ederken, diğer taraftan, günlük yaşam da dahil olmak üzere her konuda ağırlığı giderek daha fazla hissedilmeye başlamıştır. Bilgiye ulaşmanın en kolay ve en ucuz yolu olan Internet, kişilere, kendilerine en uygun olan ürünü seçmek konusunda büyük kolaylıklar sağlamakta, sigorta sektörü de, bu olumlu gelişmelerden büyük oranda etkilenmektedir. Gelecekte, sigortacılık hizmetlerinin önemli bir bölümünün Internet üzerinden sağlanacağı göz önüne alındığı takdirde, bu konunun ülkemiz için de ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Yrd.Doç.Dr. Sayın Serhat Yanık ve Yrd.Doç.Dr. Sayın Selim Yazıcı, "Sanal Sigortacılık" adlı çalışmalarında, Internet ve sigortacılık hizmetleri arasındaki ilişkiyi ayrıntılarıyla incelemektedirler.

Sigorta sektöründe "Kalite" konusu, ülkemizde son yıllarda üzerinde önemle durulan ve sigorta şirketlerinin müşterilerine vermekte oldukları hizmetlerin niteliğinde olumlu değişikliklerin doğmasına neden olan bir gelişmedir. Doç.Dr. Sayın İge Pınar Tavmergen, "Sigorta Sektöründe Kalite Tanımına İlişkin Farklı Görüşler" adlı çalışmasının ilk bölümünde, kalite konusundaki gelişmeleri incelemekte, ikinci bölümünde ise, yapmış olduğu alan çalışmasında elde etmiş olduğu bulgular ile, bu konunun üzerinde önemle durulması gerektiği sonucuna ulaşmaktadır.

Nihayet, Dergimizin bu sayısında, Internet'in sigortacılık hizmetleri üzerindeki olumlu etkisinin incelendiği bir çalışmanın yanı sıra, Internet ve elektronik posta kullanımındaki suiistimallerin konu alındığı ve ilginç olduğu düşünülen bir çeviriye yer verilmektedir.

Sanal Sigortacılık

Giriş

Günümüzün modern ekonomisinde, bilginin en değerli kaynak ve bilgi teknolojileriyle birlikte telekomünikasyonun da en önemli teknoloji olduğu yaygın bir biçimde kabul edilmektedir. Bilgi, elde edilip amaca yönelik olarak sinerjik bir etkiyle artarak kullanılabilen tükenmez bir kaynaktır. Bilgi teknolojileri, bilgiyi değerli bir kaynak haline dönüştüren temel araçtır. Telekomünikasyon ise, bilginin asıl değer yaratan fonksiyonunu, yani paylaşılarak artmasını sağlamaktadır. Bu durumda bilgi, hızla değişen ve gelişen günümüz ekonomisinin gerçek sermayesini oluşturmaktadır. Günümüzde bilginin hızla yayılmasında ve kullanılmasında en önemli araç ise "internet" olmuştur.

İnternet, bilgi ve haberleşme teknolojilerinin ekonomi üzerindeki etkilerinin kaynağını oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, insanların birbirleriyle iletişimini, bilgi alışverişini, öğrenme ve iş yapma süreçlerini etkileyen internet, ekonominin ve günlük yaşamın yeneden yapılanmasında etkin bir

araç niteliği kazanmıştır.

İnternetin günün 24 saati müşterilerin hizmetine hazır olması ve kullanımının kolaylığı sayesinde sağladığı "zaman faydası", evden alışveriş (uzaktan kullanım) sayesinde yarattığı "yer faydası", müşterilerine sağladığı esneklik ve birebir iletişim, internetin önemli özelliklerinden sadece birkaçıdır. İnternet sayesinde, artık fiziksel uzaklık ve zaman kavramlarının ortaya koyduğu kısıtlamalar ortadan kalkmış bulunmaktadır. Bunun işletmeler açısından anlamı ise, aynı anda sayısız tüketiciye çok düşük maliyetlerle ulaşabilmek; global olarak, dünyanın her yerinden ulaşılabilen bir mağaza açmak ve 24 saat kesintisiz hizmet sunabilmek, çok büyük sermayeli işletmeler ile aynı ortamda ve aynı rekabet şartları altında rekabet edebilmek, hattâ avantaj sağlayabilmektir.

İnternetin ortaya koyduğu fırsatlar ve kolaylıklar, karşılıklı olarak hem tüketiciler hem de işletmeler için oldukça fazladır. İnternet, sadece basit bir haberleşme aracı değil, insanların her türlü bilgiye kolayca ulaşmalarını ve bilgi a-

lışverişini sağlayan, bunu diğer araçlardan daha kısa sürede ve daha düşük maliyetlerle gerçekleştiren bir iletişim aracıdır. Kısaca internet, sadece bir bilgi iletişim aracı olmanın ötesinde, güçlü bir dağıtım ve satınalma aracı haline gelmiştir.¹

İnternetin hızla gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte, ticari işletmeleri bekleyen önemli fırsat ve tehlikeler de bulunmaktadır. İnternetin ticari işlemlerin üzerinden yürütüldüğü bir kanal haline gelmesiyle, ticaretin de boyutları değişmeye başlamıştır. Elektronik ticaret (e-ticaret) olarak adlandırılabilir ve yeni fırsatları ve yeni gelir kaynaklarını sunan bu değişimden pay alabilmek, sanıldığı kadar kolay olmaktadır. Bu değişim sürecinde öncü olabilmek ve rekabetçi avantajı sağlamak, herşeyden önce dikkatli bir biçimde yapılandırılmış stratejilerle gerçekleştirilebilir.

¹ Peter LOUGHLIN, "Viewpoint: E-commerce Strengthens Suppliers' Position", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27, No. 2, 1999, s. 69.

Elektronik ticaret, uluslararası ticareti de önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan değerlendirmelere göre elektronik ticaret, 2002 yılında uluslararası ticarete 300 milyar dolarlık bir hacme sahip olacaktır. 2005 yılında ise dünya ticaretinin %25'i elektronik ticaret ile gerçekleşecektir.² Bu durum karşısında, hükümetler de internet kullanımının ve elektronik ticaretin getirdiği fırsatların farkına varmışlardır. Ancak bu yeni ticaret şekli, yeni bir ticari yapılanmayı ve hukuki bir altyapıyı da gerektirmektedir. Bu nedenle elektronik ticaretin gelişebilmesi ve etkin olarak kullanılabilmesi için, hükümetler de çalışmalarını hızlandırmaya başlamışlardır.

İnternetin gündelik yaşama girmesiyle birlikte Elektronik Ticaretin gelişmesi, sanayi ve hizmet sektörlerinde ve özellikle finansal hizmetler sektöründe büyük değişimlere neden olmuştur. Ülkemizde gelişmekte olan sigortacılık sektörü de, elektronik ticareti etkileyen rekabetçi faktörleri anlamak ve internet kullanımının yaratacağı fırsat ve tehlikeleri değerlendirmek duru-

mundadır. Şirketler artık sadece internete bağlanmanın, en iyi internet uygulamalarını kullanmanın ve bir web sitesine sahip olmanın kendileri için bir anlam ifade etmediğini anlamak zorundadırlar. Önemli olan, hem müşteri hem de şirket açısından daha fazla katma değer yaratabilen web siteleri oluşturabilmektir.³

Sigortacılık sektöründe elektronik ticaret uygulamaları diğer bir deyişle "sanal sigortacılık", sadece sigorta poliçelerinin internet üzerinden satışı olarak anlaşılmalıdır. Müşterilerin sigorta poliçelerini satın alma sürecinin önemli bir bölümünü, araştırma ve seçim aşamaları oluşturmaktadır. Bu nedenle, sigortacılık sektöründe elektronik ticaret, sadece bir alım-satım işlemi olarak değil, satın alma sürecini etkileyen ara aşamaları da kapsayan bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.

Elektronik Ticaret ve Elektronik İş Kavramları

Elektronik ticaretin (e-ticaret) tek ve genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak en geniş anlamda elektronik ticaret, elektronik sistemler aracılığıyla yapılan ticaret olarak tanımlana-

bilir. Bu tanımı biraz daha açarsak, elektronik ticaret; ürün veya hizmetlerin elektronik ortamda, bilgisayar ağları üzerinden üretiminin, tanıtımının, satışının, ödenmesinin ve dağıtımının yapılması olarak tanımlanabilir. Bunların yanı sıra, ekonomik sonuçlar doğuran ve ticari faaliyetleri destekleyen eğitim, reklam, kamuoyunu bilgilendirme gibi amaçlar doğrultusunda elektronik ortamda gerçekleştirilen işlemler de elektronik ticaret kapsamında ele alınmaktadır.⁴

Yukarıdaki genel tanımdan anlaşılacağı gibi elektronik ticaret, ürün ve hizmetlerin sadece online satışı olarak nitelendirilmemelidir. Firma ve ürün bilgilerinin internet ortamında sunulması ile başlayan süreçler de elektronik ticaret kapsamına girmektedir. Özellikle pazarlamanın temel faaliyetlerinden olan ürün geliştirme, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım süreçleri, elektronik ticaretin temel ilgi alanlarını oluşturmaktadır.

Görüldüğü üzere, elektronik ticaret, elektronik iş kavramının daha çok pazarlama ve satışla ilgili tarafını oluşturmaktadır. Elektronik iş (e-business) ise, internet tabanlı işletmelerin (işlerinin büyük

² United Nations Trade and Development Board, "Report of the Pre-UNCTAD X Workshop on Exchange of Experiences Among Enterprises in the Era of Commerce", United Nations Conference on Trade and Development, Geneva, 17-18 June 1999, s. 4.

³ Selim YAZICI, Serhat YANIK, *Elektronik Sigortacılık: Elektronik Ticaretin Sigorta Sektörüne Etkileri*, İstanbul: Der Yayınları No: 326, 2002, s. 2.

⁴ Ronan McIVOR, Paul HUMPHREYS, George HAUNG, "Electronic Commerce: Re-engineering the Buyer-Supplier Interface", *Business Process Management Journal*, Vol. 6, No. 2, 2000, s.123.

bir bölümünü internet teknolojilerin kullanarak yapan işletmeler) yaptığı tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu durumda elektronik ticaret, elektronik işin sadece bir parçasını oluşturmaktadır.

Elektronik iş, internet tabanlı işletmelerin gelişmesi için strateji geliştirmekten; elektronik olarak bir ağ yapıyla birbirine bağlı tedarik zincirleri ve dağıtım kanalları oluşturmaya; değişik bir liderlik tarzıyla "sanal işletmeleri" yönetmeye kadar, geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Elektronik iş kavramı, elektronik sistemleri kullanarak yeni pazar ve müşteri yaratmayı ve müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve satıcıların eşanlı haberleşebilecekleri bir ortam yaratmayı da kapsamaktadır. Bu durumda, elektronik iş için, "geleneksel anlamda ortaya çıkan tüm işletmecilik faaliyetlerini internet ortamında, elektronik sistemleri kullanarak gerçekleştiren bir süreçtir" şeklinde bir tanımlama yapmak daha kapsayıcı olacaktır.⁵

Elektronik ticaret sürecinin başlatılmasındaki en temel nedenler; yeni gelir kaynakları yaratmak, pazar payını artırmak, yeni pazarlara girmek, üretim ve pazarlama maliyetlerini düşürmek, tedarik ve dağıtım süreçlerini etkinleştir-

mek, global anlamda mekandan bağımsız olarak ve zaman açısından sürekli bir biçimde erişilebilir olmak şeklinde sıralanabilir.⁶ Elektronik ticaret sayesinde, kağıt ve yazışma işlerinin azaltılmasıyla; sipariş, dağıtım ve ödeme gibi işlemler hızlanırken, işlem ve stok maliyetleri de azalmaktadır.

Elektronik ticareti, klasik ticaretten ayıran en önemli özellik, tüketicilerin, kişisel bilgisayarları üzerinden mal veya hizmeti sunan firmaya ulaşmasıdır. Klasik ticaret modelinde ise başlangıç noktası üreticidir. Üretilen ürünler, çeşitli dağıtım kanallarından geçerek tüketicilere ulaşmaktadır. Elektronik ticaret modelinde ise tüketici, ürün veya hizmeti satın almak istediği firma hakkında bilgi sahibi olmakta; kalite, fiyat, güvenilirlik ve satış sonrası destek gibi kriterleri göz önünde bulundurarak tercihini yapmaktadır. Bu süreçte en önemli nokta, tüketicinin etkin olması ve tercihlerini istediği yönde kullanabilmesidir.⁷

Sanal Sigortacılık Devri

Elektronik ticaret birçok sektörde önemli değişimlere

neden olmuştur. Ancak bu konudaki en büyük gelişme, finansal hizmetler sektöründe gerçekleşmiştir. Finansal hizmetler sektöründe, elektronik ticaret uygulamaları, özellikle bankacılık ve aracı kurumlar açısından hızla önem kazanmıştır. Tüm bankacılık uygulamalarının internet üzerinden gerçekleştirilebilmesi, bankacılık sektörünün elektronik ticaret açısından bir lokomotif görevi üstlenmesine neden olmuştur. İşlem maliyetlerinde yaşanan düşüş, kuruluşlar arasında yeni "ağ ekonomilerinin" doğması, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin sürekli olarak gelişmesi sonucunda pazar etkinliği artmış ve maliyetler düşmüştür.

Maliyetlerin hızla düşmesi ve bilgisayar performanslarında ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, bankacılık sektörüne benzer şekilde, aracı kurumların da işlem maliyetlerinde önemli düşüşlere neden olmuştur.⁸ "Online yatırımcılar", finansal ve ekonomik haberlere, geçmiş-güncel verilere, rakiplerin karşılaştırmalı analizlerine ve yatırım hedefleri konusundaki temel araştırma sonuçlarına, gerek web sitelerinden gerekse "chat" ya da "haber grupları" vasıtasıyla kolaylıkla ulaşır ha-

⁵ Stephen P. ROBBINS, *Rethinking OB in an E-World, Paper Presented via Webcast, Orona, Maine, May 30, 2000, s. 3.*

⁶ Coşkun DOLANBAY, *E-Ticaret: Strateji ve Yöntemler*, Ankara: Meteksan Sistem Yayınları, 2000, s. 33.

⁷ David WALTERS, Geoff LANCASTER, "Using the Internet as a Channel for Commerce", *Management Decision*, Vol. 37, No. 10, 1999, s. 800.

⁸ Yakup KEPENEK, "Ekonomik Yönleriyle Elektronik Ticaret", içinde: *Elektronik Ticaret*, Veysel Bozkurt (Der.), İstanbul: Alfa Yayınları Mayıs 2000, s. 32.

le gelmişlerdir.

Sigorta sektörü, elektronik ticaret uygulamalarına diğer finans sektörü araçlarına göre daha yeni girmeye başlamıştır. Son yıllarda A.B.D.'de, Avrupa'da ve ülkemizde birçok sigorta şirketi, ürün ve hizmetlerini internet üzerinden tanıtmaya ve satmaya başlamıştır. Sigorta sektörü, yakın bir döneme kadar rekabet tarzı olarak fiyat bazlı bir strateji izlemiştir. Fiyat düşürülerek pazarlama yapılması dönemi artık sona ermiştir. Yeni ekonomide asıl hedef sigortanın fiyatı değil, kişinin istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayacak nitelikte sigorta paketlerinin oluşturulmasıdır. Yani, bireysel müşteri odaklı sigortacılık önem kazanmış ve hizmet rekabeti artmaya başlamıştır. Hizmet rekabetinin artmasıyla birlikte, şirketlerin ürün ve hizmet portföylerinde farklılık yaratma arzuları artmıştır. Bu farklılığı yaratacak en önemli faktör ise, sanal ortamda, müşterilerin kendi istek ve ihtiyaçlarına göre dizayn edilecekleri sigorta poliçeleri yaratmalarına ilişkin stratejilerin kullanılması olacaktır. Sigorta şirketleri elektronik ticaret yoluyla müşterilerine daha iyi hizmet vererek, gerek mevcut müşterilerinin bağlılığını korumak, gerekse yeni müşteriler kazanmak için stratejiler geliştirmek zorundadırlar.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, sigorta sektöründe iki temel a-

landa değişim yaratmıştır: Birincisi, geleneksel reasürans ürünlerinin çok geniş bir yelpazeye yayılan sermaye pazarlarında işlem görebilmesi; ikincisi ise, sigorta ürünlerinin internet yoluyla kolaylıkla dağıtım ve pazarlamasının yapılabilmesidir.⁹ Geleceğin sigorta şirketleri günümüzün sigorta şirketlerinden çok daha farklı olacaklardır. Bunun en önemli nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.¹⁰

- Sigorta şirketleri daha fazla güvenilir ve kolay kullanılabilen elektronik iletişim sistemleri kullanabilecek,
- Kendi internet siteleri sayesinde satış ve iletişim olanaklarının artmasından dolayı, sigorta araçlarına daha az bağımlı hale gelecek,
- Web ortamında kendi ticari ve ürün markalarını yaratacak,
- Müşterilerine her zaman ve her yerden ürün ve poliçe bilgilerine ulaşabilme olanağı sağlayabilecek,
- Müşterileri hakkında bilgi depolayabilme ve bu bilgilere uygun ürün ve hizmet ürete-

⁹ James GARVEN, *Electronic Commerce in the Insurance Industry: Business Perspectives*, Atlanta: Georgia State University, Center for Risk Management and Insurance Research, Working Paper Series 1998-3, April 1998, s. 1.

¹⁰ "Study Reveals Details of The Future Insurance Industry: Empowered Customers, Fewer Agents, Information-on-Demand", www.insurance.ibm.com/insur/future.htm, Erişim Tarihi: 22.05.1997.

bilme olanaklarına kavuşacak olmalarıdır.

Artık işletmeler sadece internete bağlanmanın kendileri için bir anlam ifade etmediğini anlamak zorundadırlar. Stratejik açıdan rekabetçi avantaj sağlamak için internetin sunduğu avantajların iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Etkili internet uygulamaları sayesinde, müşterilerle işletme arasında etkin bir iletişim ortamı kurulacaktır. Müşteri ilişkilerinin iyileşmesi, beraberinde müşterilerin firmanın ürünlerine olan ilgisini artıracak ve yeni müşterilerin kazanılmasını sağlayacaktır.

Sanal Sigortacılık Anlayışının Değerlendirilmesi

Günümüzde birçok sigorta şirketi online olarak müşterilerine bazı hizmetler sağlamaktadırlar. Bu bakımdan verilebilecek hizmetler ele alındığında hayat sigorta şirketleri açısından bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹¹

- Poliçe konusunda sorgulama yapılabilmesi ve gerektiğinde değişiklikler yapılabilmesi,
- Online poliçe değerleri hakkında bilgilere ulaşılabilmesi,
- Borç durumu konusunda sorgulama yapabilmesi,
- Kâr payı durumları,

¹¹ www.insurance.ibm.com/insur/lifepro.htm

- Yıllık ve aylık durum raporları,
- Gelecek dönemler açısından projeksiyonlar,
- Detaylı yıllık finansal tablolar,
- Ölüm ve diğer işlemlerle ilgili bilgiler ve işlemlerin yürütülmesi gibi.

Yöneticiler günümüzde elektronik ticareti etkileyen rekabetçi faktörleri anlamak ve ticari internet kullanımının yaratacağı fırsat ve tehditleri değerlendirmek zorundadırlar. Artık sadece en iyi internet uygulamalarını kullanmak ve bir web sayfası düzenlemek yeterli olmamaktadır. Önemli olan farklı olanı ve daha fazla değer yaratabileni ortaya koymaktır.¹²

İnternet üzerinde sigortacılık açısından göz önünde bulundurulması gereken bir diğer nokta da maliyetlerdir. İnternet üzerinden ürün ve hizmet sunumu sırasında, elektronik ticaretin işletmeye sağlayacağı getiriler ile katlanılacak maliyetlerin saptanması oldukça karmaşık ve kritik bir süreçtir.

Sigorta şirketlerinin elektronik ticaret uygulamalarına geçiş sürecinde karşılaşacakları iki temel maliyet kaynağından bahsetmek mümkündür:

- Birincisi, sistemin tasarlanması ve oluşturulmasında kullanılacak araçlar: Personel, yazılım ve donanım harcamaları, analiz ve kontrol araçlarından kaynaklanan maliyetlerdir.

• İkincisi ise, servis ve destek hizmetleri, eğitim, programların güncelleştirilmesi gibi, kurulan sistemin devamlılığını sağlamak amacıyla katlanılacak maliyetlerdir.

Son yıllarda, uzun vadede yapılan yatırımların maliyetlerinin, elektronik ticaretten beklenen gelirler ile karşılanabileceği düşünülse de, bu konuda nakit akımlarını dikkate alan maliyet analizleri esas alınmalıdır.

Sigorta satışında internet kullanımının sağlayacağı maliyet avantajları konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;¹³

- Geleneksel ürün fiyatlarında, internet uygulamalarının sağladığı maliyet azaltıcı etkiler nedeniyle önemli ölçüde düşüşler yaşanacaktır.

• İnternet kullanımı sayesinde sigorta şirketlerinin online satış yapmaları ile acenteler üzerinden yaptıkları satışlar karşılaştırıldığında, internet üzerinden yapılan satışlar

%23'lük bir maliyet avantajı sağlamaktadır.

- İnternet üzerinden satış ve hizmet sunan sigorta şirketleri, bir müşterinin ömrü boyunca %58 ile %78 arasında değişen bir oranda klasik sigorta şirketlerine göre maliyet avantajına sahip olacaklardır.

Sigorta sektöründe yeni bir moda olarak gelişen sanal sigortacılık kervanına katılmak, yetersiz maliyet analizleri nedeniyle, uzun vadede işletmeleri zarara uğratabilir. Ancak sigorta şirketleri, rekabette geri kalmamak ve ileriye yönelik iş potansiyellerini artırabilmek amacıyla yatırım yapmalıdır. Müşteri sadakati konusunda da benzer bir durum söz konusudur. Günümüzde işletmeler açısından yeni müşteri kazanma maliyetleri, eski müşterileri elde tutmaktan çok daha fazladır. Sigorta şirketleri elektronik ticaret yoluyla müşterilerine daha iyi hizmet vererek, gerek mevcut müşterilerinin bağlılığını korumak, gerekse yeni müşteriler kazanmak için stratejiler geliştirmek zorundadırlar.¹⁴

Sigorta Ürünlerinin İnternet Üzerinden Pazarlanması

Sigorta ürünlerinin doğrudan pazarlanmasında yoğun

¹² Mary J. CRONIN, "The Internet As A Competitive Business Resource", in: Mary J. CRONIN (Ed.), *The Internet Strategy Handbook*, Boston: Harvard Business School Press, 1996, s. 2.

¹³ James GARVEN, *Electronic Commerce in the Insurance Industry: Business Perspectives*, Atlanta: Georgia State University, Center for Risk Management and Insurance Research, Working Paper Series 1998-3, April 1998, s. 8.

¹⁴ Frederick F. REICHEL, Phil SCHEFTER, "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web", *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 4, (July-Agust 2000), s. 113.

olarak kullanılan araçlar, telefon, gazete ve dergi gibi yazılı basın; bilgisayarlar, radyo ve televizyon yayınları, doğrudan posta, kataloglar, broşürler ve son yıllarda büyük önem kazanan internettir.¹⁵

Doğrudan pazarlama araçları içerisinde en yaygın olarak kullanılan araçlar, telefon, yazılı ve görsel basın reklamlarıdır. Telefonla satış yöntemi müşteri ile doğrudan, kişisel bir iletişim sağlanması nedeni ile diğer araçlardan ayrılmaktadır. Bu konuda televizyonun kullanılması ve kablolu ve dijital yayıncılığın gelişmesi ile, müşteriler istediği anda doğrudan sigorta satıcılarına ulaşarak sipariş verebilmelerine kavuşmuşlardır.

Sigorta ürünlerinin pazarlamasında katalog ve doğrudan postalama yöntemlerinin kullanılması, bir noktada tek yönlü ve geleneksel pazarlama yöntemlerini temsil etmektedir. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile sigorta ürünlerinin doğrudan pazarlanması yolunda önemli değişiklikler meydana gelmiştir. İnsanlar evlerinden ya da istedikleri her yerden, her an sigorta ürünü satın alabilir hale gelmişlerdir.

İnternet yardımıyla sigorta ürünlerinin pazarlanmasının;

- yer - zaman faydası sağlanması,
- dağıtım ve basım maliyetlerinin azalması,
- hedef müşteriler için kişisel hizmet verme olanağı sunması,
- reklam açısından hedef kitlenin daha kolay belirlenebilmesi,
- firma ile ilgili bilgilerin sunumunda kolaylıklar sağlanması,
- tüketicilerin profilinin ve demografik özelliklerinin belirlenebilmesi ve sigortalı tercihlerinden hareketle, sigorta şirketinin sigortalı profiline uygun ürünler geliştirebilmesi gibi olumlu yönleri vardır.

Bu konuda akla gelen en önemli olumsuzluklar, internet kullanıcılarının sınırlı sayıda olması, güvenlik sorunları, teknik altyapı sorunları ve müşterilerin klasik satış yollarını tercih etme konusundaki davranışlarıdır.

Elektronik Sigortacılığın Ticarî Aktörler Üzerindeki Etkileri

Günümüzün sanal dünyasında **sigorta şirketleri**, klasik yönetim anlayışlarından çok farklı anlayış ve uygulamalar içine girmek durumunda kalmışlardır. Bu farklılıkların başında, teknolojik yenilikleri şirket uygulamaları ile entegre etme süreci gelmektedir. Söz konusu entegrasyon süreci, birçok organizasyonunun de-

ğişmesini gerektirdiği gibi, bunun yanında pazarlama, dağıtım ve yönetim anlayışlarında da değişimlere yol açmıştır.

Bilgisayar ve internet teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin **sigorta araçları** üzerinde meydana getirmiş olduğu değişimler ele alındığında, birçok iş sürecinin değişmiş olduğu gözlenmektedir. Bu durum, araçlar ve sigorta satıcıları için birçok kolaylıklar beraberinde getirmektedir. Örneğin bir hayat sigortası poliçesinin satış süreci ele alındığında, yanınızda bulunan bir bilgisayar yardımıyla poliçenin bir görünümünü, hiç zaman kaybetmeksizin elde etmek ve müşteriye sunmak olanağı kazanılmıştır.¹⁶

Bu durum araçlar açısından önemli kolaylıklar yaratırken, internet kullanımının artması müşterilerin alışveriş sürecinde araçları kullanma konusundaki bakış açıları da önemli değişiklikler yaratmaya başlamıştır.¹⁷ Müşteriler artık sigorta şirketleri ve ürünler hakkında temel bilgilere daha kolay ulaşabilirlerken, karmaşık sigorta ürünlerinde ise halâ danışmanlığa ihtiyaç duymaktadırlar. Bu konu ile ilgili

¹⁶ *Insurers Must Use Tecnology to Advance Business Insurance May 20, 1996, www.businessinsurance.com/archive/may_1996/article008.html, Erişim Tarihi: 20.05.1997.*

¹⁷ *Greg MacSWEENEY, "Virtually Possible", Insurance & Technology, Vol. 24, No. 4, (April 1999), s. 30.*

¹⁵ *İge Pınar TAVMERGEN, "Sigorta Ürünlerinin Pazarlanmasında Kullanılan Doğrudan Pazarlama Araçları, Araç Seçim Kararı ve Kullanıcıların Seçimlerine Yönelik Bir Çalışma", Reasürör Dergisi, Sayı 40, (Nisan 2001), s. 33.*

olarak A.B.D.'de 2000 yılında yapılan bir araştırmada, internet yolu ile sigorta satın almak isteyen müşterilerin %37'sinin direk olarak sigorta şirketlerinin web sitesine girmekte oldukları, %20'sinin ise arama motorlarını kullandıkları gözlenmiştir. Müşterilerin yalnızca %8'inin, sigorta portallarına ulaştıkları, %5'inin bir sigorta aracısının web sitesine, %4'ünün ise bir bankanın web sitesine baktıkları gözlenmiştir.¹⁸

Aracılar bu gelişmelerin ışığı altında klasik anlamda satıcılık yapmak yerine, hangi ürünü, hangi kapsamda, hangi şirketten, hangi koşullarla satın almaları konusunda alıcılara danışmanlık yapmaya başlamışlardır. Bu konu özellikle yaratıcı aracı kuruluşlar açısından önemli fırsatlar ortaya koymaktadır.¹⁹

Sigorta aracıları, müşterilerine online danışmanlık hizmeti veren, müşterilerin sorularını yanıtlayan, bireysel sigorta paketleri hakkında bilgi sunan, ödeme ve hasar bildirimini gibi işlemleri yürüten kuruluşlar haline gelecektir. "Siber sigorta aracıları" olarak

nitelendirilen bu araçlar, katma değer yaratan sigorta hizmetlerini sunarak, çeşitli sigorta ürünleri arasında seçim yapmakta zorlanan müşterilerine şirket seçimi, poliçe seçimi, sigorta kapsamlarının belirlenmesi, ödeme koşullarının belirlenmesi, farklı sigorta ürünleri arasında hangi sigorta ürününün seçileceği gibi konularda finansal danışmanlık yapmaya başlamışlardır. Bu durumda birçok aracı, sektördeki etkisini, kazancını ve statüsünü kaybederken, bazıları ise elektronik ticaretin sunmuş olduğu fırsatlardan yararlanarak atılım yapacaklardır.²⁰

Sigorta sektörü açısından **müşteri** kitlesinde meydana gelen değişimler değerlendirildiğinde, bireysel müşterilerin klasik sigorta uygulamalarının bunaltıcı, zaman öldürücü ve karmaşık yapısından sıkılmış oldukları gözlenmektedir. Müşteriler daha kısa zamanda, haftanın her günü ve saatinde sigorta işlemlerini gerçekleştirmek istemektedirler. Özellikle hasar işlemleri ile ilgili konularda bu süreç çok daha belirgin bir hale gelmektedir. Sigortalılar, hasar işlemlerinin yürütülmesi ve tamamlanması sürecini kontrol edebilmek ve bilgi sahibi olabilmek istemek-

tedirler.

Bu noktada kısa bir değerlendirme yapılırsa, sigortalılar;

- Daha kısa sürede sigorta işlemlerini tamamlamak,
- Zaman ve yer sınırlaması olmaksızın bu işlemleri gerçekleştirmek,
- Poliçe satın alırken, kapsamı ve diğer teknik detayları konusunda aydınlatılmak,
- Birçok sigorta ürünü ve farklı sigorta şirketlerinin ürünleri arasında karşılaştırma yapabilmek,
- Özellikle hayat sigortası satın alınması durumunda, satın aldıkları poliçelerinin durumu, kâr payı değişimi gibi konularda düzenli bir bilgi sahibi olmak,
- Hasar meydana geldiği takdirde, hasar işlemlerini kolayca yürütmek ve sonuçlarını sürekli bir şekilde takip edebilmek istemektedirler.

Yukarıda sayılan tüm gerekliliklere rağmen birçok sigortalının, daha fazla kişisel ilgi veya yüzyüze iletişim istemeleri, güvenlik ve özel bilgilerin saklanması konusunda çekince duymaları ve online sigorta süreçlerinin karmaşıklığı gibi nedenlerden dolayı, online sigorta satış sürecine çoğu zaman sıcak bakmadıkları gözlenmektedir.²¹

¹⁸ ---, "Online Window Shopping For Insurance", www.ivans.com/techcent/survey/online.ctm, Erişim Tarihi: 15.09.2000.

¹⁹ Robert KAZEL, "Online Opportunities for Insurance Industry", *Business Insurance*, (May 27, 1996), www.businessinsurance.com/archive/may/article010.html, 20.05.1997.

²⁰ Robert W. KLEIN, Detmar W. STRAUB, Martin F. GRACE, "Where Cyberspace and The World of Insurance Converge", *Best's Review*, Feb 1998.s 90 (89-91)

²¹ James GARVEN, *Electronic Commerce in the Insurance Industry: Business Perspectives*, Atlanta: Georgia State University, Center for Risk Management and

Sigortacılık faaliyetinde devlet müdahalesinin ve uygulamalarının önemi gözardı edilemez bir gerçektir. Sigorta müşterilerinin çıkarlarını korumak, piyasaya hakim olabilecek yıkıcı rekabet unsurlarından kaçınılması ve sigorta hukukunun uygulanmasını sağlamak, uygun fiyatlandırma politikalarının yürürlüğe konulması amaçlarıyla devlet sektörüne müdahale etme gereğini duymaktadır.

Özellikle tam rekabet sisteminin var olduğu bir ortamda, ticari hayatı yöneten kurum olarak devlete büyük görevler düşmektedir. Bu noktada elektronik ticaret uygulamalarının yaygınlaşması ve hayatın içine girmesiyle devletin görevlerinde de bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Bunun en çarpıcı örneği geleneksel satış yolları açısından varolan ticari kuralların sanal ortam için varolmaması durumudur. Bu noktada birçok ülke ve uluslararası kuruluş bünyesinde sanal dünyanın hukuk düzeni içinde düzenlenmesi ve kontrol edilmesi sorunu ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde de elektronik ticaret ve elektronik sigortacılık uygulamaları açısından bazı eksiklikler mevcuttur. Bu noktada ülkemizde elektronik sigortacılığın geliştirilebilmesi için devletin öncelikle aşağıda

sıralanan görevleri yerine getirmesi gereklidir.²²

- Gerekli teknik ve idari altyapının kurulmasını sağlamak,
- Elektronik ticareti ve sigortacılığı özendirerek önlemleri almak,
- Ulusal politika ve uygulamaların uluslararası politikalar ve uygulamalarla uyumunu sağlamak,
- Elektronik vergilendirme açısından, vergi ilke ve kurallarının yeniden gözden geçirilmesini sağlamak,
- Özellikle kişiler ve KOBİ'ler açısından internet kullanımını özendirici eğitim programları ve uygulamalar hazırlamak,
- Hukuki yapıyı oluşturmak,
- Fiziki ve hukuki altyapının oluşturulmasında uluslararası standartlara uyum sağlamak.

Bir ticari aktör olarak, günlük yaşama katılmamakla birlikte, devletin sanal ticareti ve hayatı düzenlemesi, sosyal devlet görevlerinin başında gelen konulardan birisi niteliğindedir. Devletin sigorta sektöründe elektronik sigortacılık bağlamında meydana gelen değişimleri takip etmesi, bu değişimlere uygun tedbirler ve uygulamalar ortaya koyarak elektronik sigortacılığın gelişmesine yardımcı olması gerekmektedir.

İnternet Üzerinden Yapılan Sigorta Satışlarında Karşılaşılan Güçlükler

Sigorta ürünleri, sahip oldukları çeşitli özellikleri nedeniyle elektronik ticarete uygundur. Bu özelliklerden en önemlisi, sigorta ürünlerinin fiziksel bir ürün olmaması ve bu nedenle de elektronik olarak yapılandırılabilmesidir. Başka bir özelliği ise, direkt satışın, aracılı satışlara göre maliyet avantajları taşımasıdır. Buna karşı, ürünlerin karmaşık yapılı olması, pazarlama kanallarındaki karışıklık, yani sistemin acente yolu ile satış yöntemine bağımlılığı gibi konular, sigortacılık açısından elektronik ticaretin zorlukları arasında gösterilebilir.

Yapıları ve özellikleri gereği, tüm sigorta ürünlerinin internet üzerinden ticareti gerçekleştirilememektedir. Bu ürünlerin internet üzerinden ticaretini etkileyen en önemli unsur, ürüne özgü olarak müşterilere sunulan danışmanlığın miktarı ve niteliğidir. Ürünler karmaşıklaşıp, finansal açıdan önemli bir yere sahip olmaya başladıkça, müşterilerin de sigortacılardan almak isteyecekleri danışmanlık miktarı artacaktır. Yapılan çalışmalar bireysel branşlardaki ürünlerin, hayat, emeklilik, sağlık ve ticari sigortalara göre internette daha kolay pazarla-

nabildiğini göstermektedir.²³

Kasko, bireysel sorumluluk, yangın, deprem gibi az miktarda bilgi (danışmanlık) gerektiren ve çok karmaşık olmayan sigorta dallarındaki ürünleri internet üzerinden pazarlamak daha uygundur. Özellikle, müşteriler açısından online ürün ve fiyat karşılaştırması yapma imkanına sahip olmak, bu tür ürünlerin internet yoluyla satışını kolaylaştırmaktadır. Ancak, hayat sigortası, emeklilik sigortası gibi karmaşık ve detaylı bilgi gerektiren sigorta ürünlerinin internet üzerinden pazarlanması oldukça zordur. Bu nedenle, sigorta şirketleri daha az karmaşık süreçlere sahip ürünlerin satışını online gerçekleştirirken, karmaşık ürünlerin ise sadece tanıtımını yapma yolunu tercih etmektedirler.²⁴

Sigorta ürünlerinin online satışını güçleştiren çeşitli nedenler de bulunmaktadır. Bazı ürünlerin karmaşık yapılı olması, tüketicilerin ihtiyaç duyduğu danışmanlık düzeyini artırmaktadır (örneğin vergi avantajı sağlayan hayat sigortası poliçeleri). Bilginin otomatik olarak, müşteri istemeden sunulması henüz mümkün değildir; ancak teknolojik geliş-

meler sayesinde bilgi akışının otomatik hale gelmesiyle birlikte yeni olanaklar ortaya çıkacaktır. Bunun yanı sıra, birçok sigorta ürününün karmaşıklığı, ürünlerin tasarımının değiştirilmesi ile giderilebilir. Birçok durumda, örneğin hasar tespit işlemlerinin standart hale getirilmesi zordur. Bu iş, büyük miktarda yatırım ve bilgi gerektirmektedir. Ayrıca bu süreç, sigortalı ile ilişkisi olmayan birçok kişi ve kuruluşun da sürecin içine girmesini gerektirir.

İnternet üzerinden satış, sigorta şirketi ile düzenli olarak iletişim kurulmasını gerektiren ürünler için daha uygundur. Sigorta, "birkaç yılda bir" veya "hayat boyu bir kere" gibi düzensiz olarak satın alınan bir üründür. Poliçe bir kere satın alındığında, bir hasar meydana gelmediği sürece, sigortalı ve sigortacının buluşması oldukça zordur. Buna ek olarak, mevcut poliçelerin iptali bile belirli bir çabayı gerektirmektedir. Bu durum, klasik sigorta şirketlerini, internet sigortacıları haline dönüştürmeyi daha da zorlaştırmaktadır.

Birçok sigorta müşterisi ise interneti halâ güvenli bir ortam olarak görmemektedir. Bu durum, büyük miktardaki para işlemlerinin ve gizli bilgilerin internet üzerinden iletilmesinin gerçekleşmesini engellemektedir. Özellikle, bireysel sigorta branşlarındaki bazı düzenleyici önlemler de, internet

üzerinden sigorta satışını zorlaştırmaktadır.

Yukarıda belirtilen tüm olumsuzluklara rağmen, günümüzde müşterilere sunulan özel, kişiselleştirilmiş ürünlerin önemi artmaktadır. Bireysel müşterilerin, sigorta ürünlerinin içeriğini kolayca anlayabileceği ürünler önem kazanmaktadır. Klasik sigortacılık anlayışında, müşteriler var olan sigorta ürünleri arasından seçim yapmaktadırlar. Ancak, internet sayesinde sigorta şirketleri, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun, özel ürün paketleri üretebilmektedirler.

Elektronik Sigortacılığın Rekabete Etkileri

Elektronik ticaret, günümüzde rekabetin temellerini değiştirmektedir. Eskiden sadece büyük firmaların egemenliğinde olan pazarlara, artık küçük firmalar da rahatlıkla girebilmektedir. İşletme yönetiminin ekonomik yapısı öylesine değişmiştir ki, nerede olursa olsun tek bir müşteriye daha hizmet vermenin marjinal maliyeti oldukça önemsiz kalmaya başlamıştır. Elektronik ticaret, satıcıların işlem maliyetlerini düşürürken, verdikleri mesajın piyasaya ulaşma gücünü artırmaktadır. Buna karşılık satıcılar, ürünlerini farklılaştırmada zorlanmaktadırlar. Alıcılar ise, çok sayıda satıcının sunduğu ürünlerin fiyat ve özelliklerini çok daha

²³ John HEINAMANN, "Insurers Write Off E-commerce at Cost", *The Review*, (February 2000), s. 32.

²⁴ *Insurance Industry E-commerce on the Launch-pad*, ByLine Research Ltd, Middlesex; *Intelligent Environments Group Plc*, November 1999, s. 2.

kolay karşılaştırma olanağı bulmaktadırlar.²⁵

Sigorta sektörü ise, elektronik ticaret sayesinde müşteri istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayacak, sigorta kapsamı ve risk yönetimi konusunda daha kısa sürede, daha esnek ürün ve hizmetlerin üretilmesini sağlayabilecektir.²⁶

Maliyetler açısından bir değerlendirme yapıldığında, A.B.D.'de (1999-2000 döneminde) geleneksel yöntemlerle, yani acenteye giderek gerçekleştirilen satışlarda, işlem başına maliyet yaklaşık 19 dolar düzeyindeyken, bu rakam telefonla yapılan çağrı merkezi (call center) satışlarında 8 dolara ve internette ise 0.45 dolara kadar düşmüştür. Maliyetlerdeki bu azalmanın en önemli nedenleri; baskı, kırtasiye, postalama, telefon ve genel yönetim giderlerindeki düşüşler olmuştur.²⁷

İnternet, sigorta pazarına yeni girecek olan şirketlerin önündeki, geleneksel satış ağları oluşturma yolundaki pahalı ve uzun süreci ortadan kaldırır.

²⁵ Peter WEILL, Marianne BROADBENT, *Enformasyon Altyapısı*, çev: Ayfer Gündal Ünal, İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1999, s. 212.

²⁶ Swiss Re - Swiss Reinsurance Company Economic Research & Consulting, "The Impact of E-business on the Insurance Industry: Pressure to Adapt - Change to Reinvent", *Sigma*, No. 5, 2000, s. 22.

²⁷ John HEINAMANN, "Insurers Write Off E-commerce at Cost", *The Review*, (February 2000), s. 32.

Pazara yeni girecek girişimcilerin yanısıra, diğer sektörlerden pazara yatay olarak girecek olan girişimciler de, sigorta pazarına kolay erişim olanaklarına kavuşacaklardır. Bu grupta yer alan adaylar ise, finansal hizmet sunan kuruluşlardan bankalar, online brokerler ve internet servis sağlayıcılarından oluşmaktadır. Bu kuruluşlar, internete ve güçlü bir markaya sahip olmanın avantajlarını kullanarak sigorta ürünlerini, kendi ürün çeşitlerine katacaklardır. Yeni nesil internet sigortacıları, e-sigortacılığın sunduğu fırsatları kullanarak etkinliklerini artıracaklardır. Geleneksel sigorta şirketleri ise bu nedenlerden dolayı artan bir rekabet baskısıyla karşı karşıya kalacaklardır.

Özellikle fazla bir danışmanlığın gerekmediği standart sigorta ürünleri sunan brokerlar, internet üzerinde bilgiye erişmenin çok kolay olması nedeniyle, kendilerini büyük bir rekabetle karşı karşıya bulmaktadırlar. Bunun yanısıra, büyük ölçüde danışmanlığın gerektiği, fiyat ve fayda (benefit) açısından kıyaslamaların zor olduğu durumlarda ise brokerlar, e-business sayesinde finansal ve risk yönetimi konularında daha kolay yardımda bulunabilmektedirler. Bu durum, özellikle hayat sigortası alanındaki karmaşık emeklilik ürünlerinde, taşımacılıkta ve son zamanlarda hızla gelişen Entegre

Risk Yönetimi (integrated risk management (IRM)) alanında söz konusudur.²⁸

Elektronik sigortacılık maliyetleri düşürmek için birçok fırsat sunmaktadır. Artan rekabetçi baskılar, şirketlerin maliyet düşüşleri ile elde ettikleri avantajların müşterilerine yansıtmasını zorunlu hale getirmektedir. Ayrıca internet, sadece düşük fiyat açısından değil, şeffaflık ve hizmetler açısından da sigortalılara sunulan değer zincirinin geliştirilebilmesini sağlamaktadır.

Ülkemizde Sanal Sigortacılık

Ülkemizde sigorta sektörü 1995 sonrası dönemde bilgisayar teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak önemli bir değişim geçirmeye başlamıştır. Özellikle bireysel sigorta müşterilerini hedefleyen pazarlama stratejilerinin uygulanmasında stratejik öneme sahip olan "internet üzerinden sigorta pazarlaması" veya "sanal sigortacılık" dönemi başlamıştır. Birçok sigorta şirketi teknik altyapılarını bu dönemde oluşturarak sigorta hizmetlerini internet üzerinden sunmaya başlamıştır. İnternet uygulamalarının sigortacılık dünyasına girişi ve yaygınlaşması oldukça yenidir.

²⁸ Swiss Re - Swiss Reinsurance Company Economic Research & Consulting, "The Impact of E-business on the Insurance Industry: Pressure to Adapt - Change to Reinvent", *Sigma*, No. 5, 2000, s. 3.

Bilişim teknolojilerinin ülkemizde yaygınlaşması, sigorta sektöründe de bazı gelişmelere yol açmıştır. Bu dönemde finansal hizmetler alanında başı çeken bankacılık, bilişim teknolojilerini yoğun biçimde kullanmaya başlamıştır. 1995'ten sonra yaşanan gelişmelere paralel olarak sigorta şirketleri de internet teknolojileri ile tanışmaya başlamışlardır. Ancak bu tanışma dönemi özellikle 1999 ve 2000 yılında oldukça yaygın bir hale gelmiştir. Sektörde yaptığımız araştırmada ülkemizdeki sigorta şirketlerinin, web sitelerini bu dönemde oluşturmaya başlamış oldukları gözlenmiştir. Sigorta şirketleri web sitelerini 1998'li yıllardan sonra oluşturmalarına rağmen 1995'li yıllardan sonra özellikle acenteleri ve bağlı kuruluşları ile iletişim, dosya transferi vb. konularda interneti kullanmışlardır. Bu dönemi, sadece iş süreçlerinin kapsamış olması nedeniyle elektronik sigortacılığın başladığı bir dönem olarak kabul etmek pek doğru olmayacaktır. Kanımızca elektronik sigortacılık açısından en önemli dönem 1998-2000 dönemi olmaktadır.²⁹

Teknolojik ilerlemeler sayesinde ülkemizde finansal hizmetler alanında birçok ye-

nilik ortaya çıkmıştır. Bu yenilikler sayesinde, şirketlerin müşteri verilerinin sınıflanması, depolanması, işlenmesi gibi süreçleri oldukça kolaylaştırmakla kalmamış, bu yenilikler müşteri ilişkilerine kadar yansıtılabilmektedir. Bu yeniliklerin en son halkası ise elektronik ticaret uygulamalarının sigorta sektöründe hayata geçirilmesi olmaktadır.

- Yukarıda belirtilen değişimlerden de anlaşılacağı gibi, internet dünyası araçlar üzerinde yeni rekabet baskıları yaratarak hizmet kalitesinin ve türlerinin değişmesine yol açacaktır.

- İnternet, sigorta ürünlerinin pazarlanması ve dağıtımında önemli değişiklikler yaratacaktır.

- Birçok sigorta müşterisi için internet en önemli satın alma kanalı haline dönüşecektir. Bu nedenle sigorta şirketleri, şimdiden teknolojik altyapı hazırlıklarına başlamalıdır.

- İnternet sayesinde sigorta piyasasının etkin çalışması sağlanacaktır.

- Birçok konuda internet kullanımı, sigorta satışlarını artıracaktır.

- Yasal düzenlemelerin sağlanması ile elektronik sigortacılık uygulamaları toplumsal refahın sağlanmasına yardımcı olacaktır.

- Sigorta sektöründe müşteriler "kral" olduklarını hatırlayacaklar ve bu süreçte internet onlara hizmet götürmede en önemli araç haline gelecektir.

Sigorta sektöründe elektronik ticaret uygulamaları, sadece web sitelerinin kurulmasını ve bu siteler üzerinden poliçe satışını kapsayan bir süreç değildir. Elektronik sigortacılık çok daha geniş bir alanı kapsamaktadır. Ülkemizde sanal sigortacılık alanındaki mevcut uygulamalar şu şekilde sınıflandırılabilir:³⁰

- Sigorta şirketlerinin web siteleri yardımı ile tanıtım ve satış yapması,

- Sigorta şirketlerinin web siteleri üzerinden online poliçe satışı gerçekleştirmeleri,

- Sigorta araçlarının (acente ve brokerler) web siteleri yardımı ile tanıtım yapması,

- Bazı sigorta veya finansal portalların yardımı ile sigorta ürünlerinin, fiyat, içerik vb. bakımlardan karşılaştırılmasının yapılması ve online poliçe satışı.

Ülkemizde, özellikle A.B.D. ve Avrupa örneklerinde olduğu gibi sadece internet üzerinden sigorta satışı yapmaya yönelik broker şirketlerin sayısı ve nitelik açısından yeterli olmaması ve sigortacılık portallarının yeni yeni gelişmeye başlaması, hem müşteriler hem de sigorta şirketleri açısından büyük bir eksikliklerdir. Özellikle 2001 yılı ile birlikte birçok sigorta şirketinin web sitelerinin

²⁹ Selim YAZICI, Serhat YANIK, *Elektronik Sigortacılık: Elektronik Ticaretin Sigorta Sektörüne Etkileri*, İstanbul: Der Yayınları No: 326, 2002, s. 112.

³⁰ Selim YAZICI, Serhat YANIK, *Elektronik Sigortacılık: Elektronik Ticaretin Sigorta Sektörüne Etkileri*, İstanbul: Der Yayınları No: 326, 2002, s. 165.

kurulmasına ve geliştirilmesine çok daha fazla önem vermeye başladıkları ve gelecek dönemler açısından önemli internet stratejileri geliştirdikleri görülmektedir.

Elektronik sigortacılığın gelişimi sadece sigorta şirketlerinin kendi başlarına bireysel bir organizasyon kurmaları ve çalışmalar yapmaları ile başarılabilecek bir şey değildir. Bu topyekûn bir çalışma ve koordinasyonu gerekli kılmaktadır. Ülkemizde finansal sistemi ve sigorta sistemini oluşturan tüm aktörlere de bu konuda çeşitli görevler düşmektedir.

Finansal modernizasyon kapsamında ülkemiz finansal kuruluşlarında son 10 yıllık dönemde önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Bu değişimlerin tüm finansal sektörler içinde kabul görmesi ve yaygınlık göstermesi bu konuda yapılacak ortak çalışmalar sayesinde gerçekleşebilecektir. Bu konuda ortaya konulabilecek ilk konu hukuki düzenlemeler olmaktadır. Özellikle elektronik ticaretin altyapısının oluşturulması bağlamında, hukuk, güvenlik ve teknik sorunların giderilmesinde ortak çalışmalara büyük ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu noktada ülkemiz sigorta sektörü açısından durum ele alınacak olursa, sektörde aktif role sahip devlet, sigorta şirketleri, sigorta ve reasürans şirketleri birliği, acenteler ve tüketici birlikleri gibi taraflara önemli görevler düşmektedir.

Sonuç

Sigortacılıkta da, bankacılık sektöründe yaşananlara benzer bir şekilde olması beklenen yeniden yapılanma çabaları, şirketlerin stratejik ittifaklar kurmalarına yol açmaktadır. Bu sayede sigorta şirketleri, ulusal ve uluslararası sigorta şirketleri ile birleşme, bütünleşme yoluna gitmektedirler. Tüm bunlar gelecek dönemde elektronik sigortacılığın önemini çok daha fazla artıracaktır. Sigorta sektöründe internet kullanımını şirketlerin etkinliğinde büyük bir rol oynayacak, müşteri hizmetlerinin gelişmesine neden olacak, fiyat ve ürün bilgilerinin daha fazla şeffaflaşmasını sağlayacak, yeni iş modellerinin doğmasına neden olacak ve yeni girişimcilerin pazarlara girebilmelerini kolaylaştıracaktır.

Türkiye’de gelişmekte olan sigortacılık sektörü de günümüzde elektronik ticareti etkileyen rekabetçi faktörleri anlamak ve ticari internet kullanımının yaratacağı fırsat ve tehlikeleri değerlendirmek zorundadır. Şirketler artık sadece internete bağlanmanın, en iyi internet uygulamalarını kullanmanın ve bir web sitesi düzenlemenin kendileri için bir anlam ifade etmediğini anlamak zorundadırlar. Önemli olan, farklı olanı ve hem müşteri açısından hem de şirket açısından daha fazla değer yaratan siteleri yaratabilmektir. Stratejik açıdan rekabetçi a-

vantaj sağlamak için, internetin sunduğu avantajların en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Yaratıcı internet uygulamaları sayesinde müşterilerle işletme arasında etkin bir iletişim sağlanacaktır. Müşteri ilişkilerinin iyileşmesiyle beraber müşterilerin firmanın ürünlerine olan ilgisi artacak ve yeni müşteriler kazanılacaktır.

21. yüzyılda ülkemiz sigortacılığını, geleneksel yapısından kurtularak, teknolojik ve ticari uygulamalara ayak uydurabileceği bir dönem beklemektedir. Gelişmekte olan birçok ülkeye benzer biçimde uluslararası ticaretin gelişmesi, ülkemize yapılan ulusal ve uluslararası yatırımların artması, kişi başına milli gelir düzeyinin Dünya ve Avrupa standartlarına yaklaşması, hukuk ve teknoloji alanında Avrupa ve Dünya ile bütünleşmenin sağlanmaya çalışılması ülkemizin temel hedefleri arasında yer almaktadır. Sayılan hedeflere ulaşılması ile sigortacılığın gelişimi arasında çok önemli bir bağ olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Yrd. Doç. Dr. Serhat YANIK
Yrd. Doç. Dr. Selim YAZICI
İstanbul Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi
İşletme Anabilim Dalı

Sigorta Sektöründe Kalite Tanımına İlişkin Farklı Görüşler

Giriş

Günümüzde hizmet sektörünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Dolayısıyla en hızlı gelişen teknolojiler ve yenilikler de bu sektörde görülmektedir. Bu gelişmelerin göstergesi, özellikle gelişmiş ülkelerde klasik sanayi ve klasik üretim anlayışından uzaklaşılması ve bu klasik anlayışın yerini hizmet anlayışının alması ile bilim ekonomisi ve hizmet sektörüne verilen önemin artışı olmaktadır. Bu olgu 20. yüzyılın en

belirgin değişikliklerinden biridir. Söz konusu çağdaş yaklaşımda gelecekte beklenen, işletmelerin faaliyetlerini belirgin özellikler taşıyan ürünler ile bilgi ve hizmet alanlarında yoğunlaştıracağı yönündedir. Yapılan çeşitli gözlemler ve araştırmalar bu görüşü desteklemektedir. Bu konudaki eğilimler, A.B.D. ve İskandinav ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerin ekonomik faaliyetlerinin temel yapılarında bir değişiklik yaşadıklarını, değer yaratan sektörlerin ekonomideki oranlarının değiştiğini ve artık bu ülkelerin gayri safi

millî hasıllarının yaklaşık üçte ikisinin tarım ve sanayii dışı faaliyetlerden geldiğini göstermektedir (Normann, 1991).

Sanayi ve Hizmet İşletmelerinin Farklılıkları ve Kalite Olgusu

Hizmet pazarlaması uygulayıcılarının hizmetler ile sanayii ürünleri arasındaki farkları bilmeleri, pazarlama faaliyetlerine de yardımcı olmaktadır. Bu farklar aşağıda Tablo 1'de sıralanmaktadır (Arpacı vd., 1992: 11-12).

Tablo 1 - Sanayi ve hizmet işletmelerinin farklılıkları

<i>SANAYİ</i>	<i>HİZMET</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Ürün genellikle somut, elle tutulabilir. • Sahiplik genellikle satış yapıldığında transfer edilebilir. • Ürün genellikle yeniden satılabilir. • Ürünlerin gösterimi mümkündür. • Ürün depolanabilir. • Tüketim üretimi izler. • Üretim, satış ve tüketim genellikle farklı yerlerde. • Firma ve müşteri arasında dolaylı iletişim mümkündür. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet genellikle elle tutulamaz yapıdadır. • Sahiplik hakkının transferi zordur. • Hizmetin yeniden satışı olanaksızdır. • Hizmetin satış öncesi gösterimi olamaz. • Hizmet ürünleri depolanamaz. • Üretim ve tüketim aynı zamanda olur. • Üretim, tüketim ve bazen de satış aynı yerdedir. • Çoğu zaman doğrudan iletişim gereklidir.

Bu tablodaki özelliklerin ve farklılıkların çoğaltılması mümkündür, fakat önemli farklılık; mal ile hizmeti ayıran sınırın çok net çizilemesi ve bir çok sanayi firmasının ürünlerinin elle tutulmayan, öznel imajla ilgili özelliklerini kullanarak ürünlerine kattıkları stratejik değerdir (İçöz vd, 1999:27-28).

Hizmet sektöründeki çoğu işletme hem emek yani personel hem de sermaye (kapital) yoğun bir yapı içermektedir. Ayrıca hizmetlerde sermayeye ayrılan pay gün geçtikçe artmaktadır. Bunun yanı sıra hizmet sektöründe geleneksel sermaye ağırlıklı faaliyetlerin yanı sıra bankacılık ve sigorta gibi sermaye ve ileri teknoloji yatırımı artan faaliyetler de bulunmaktadır. Hizmeti sunan kişilerin, yani çalışan personelin olumlu veya olumsuz performanslarının tüketicilerin kendilerine sunulan hizmet hakkındaki görüşlerini anında ve oldukça etkili olarak etkileme gücü bulunmaktadır. Olumsuz davranış; müşteriler üzerinde en kısa zamanda etki etmektedir, kalıcı bir özelliği vardır, hizmetin verimliliğini doğrudan ve olumsuz yönde etkilemektedir. Pazarlama kapsamında hizmet işletmelerinde kalite yönetimi konusu da gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

Modern pazarlama ile paralel giden kalite kontrol uygulamaları öncelikle ABD'de istatistiksel kalite kontrolü bi-

çiminde ortaya çıkmış, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bütün dünyaya yayılmıştır. Japonya'da 1948-1960 yılları arasında ürün veya bölüm bazında kalite kontrolü önem kazanmış, bunu bütün işletmede kalite kontrol ve toplam kalite uygulamaları takip etmiştir.

Konu ile ilgili istatistiklerden ve araştırma sonuçlarından anlaşıldığı şekilde, hizmet işletmelerinde sunulan hizmetten memnun olmayan müşterilerin %90'ının bir daha o işletmeye gitmedikleri, işletme veya hizmet ile ilgili sorunu olan müşterinin yaklaşık 9-10 tanıdığı kişiye bu sorunu aktardığı, dolayısı ile ağızdan ağıza olumsuz haberin hızla yayılma potansiyeli olduğu ve yeni müşteri maliyetinin eldeki müşteri tutma maliyetine nazaran altı kat fazla olduğu gerçeği göz önüne alınırsa, hizmet işletmeleri için kalite geliştirme önemi anlaşılmaktadır (Dean ve Evans, 1994: 9). Bir hizmet sektörü olan sigorta alanında kalite konusu ise özellikle önem kazanmaktadır. Bunun nedeni, pazarlama faaliyetlerinin diğer sektörlere kıyasla nispeten geç başlamış olması, sunulan hizmeti başa bir şey gelmeden yani kaza vb. gibi bir olay olmadan denemenin imkânsızlığı (yani satın almadan önce deneme olanağının bulunmamasıdır), zorunlu olmayan kasko, hayat gibi sigortalarda uzun vadeli müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kaliteli hizmet sunmak çok

önemlidir. İşte bu önem nedeni ile, çalışma için kalite konusu seçilmiş ve sigorta işletmeleri açısından kalitenin tanımı incelenmiştir.

1. Hizmet İşletmelerinde Kalite Anlayışının Gelişimi

Pek çok sektörde hizmet kalitesi giderek önem kazanan bir rekabet faktörü olarak dikkat çekmektedir. Gerçekten de, verimlilik ve kaliteli hizmet kavramları, günümüzde sigorta işletmelerinin başarı kriterini gösteren önemli ölçütler olarak ortaya çıkmaktadır. Temel amacının yürütülen işlerin hem nitelik hem de nicelik yönünden geliştirilmesi ve iyileştirilmesi olan kalite geliştirme kavramı, son yıllarda özellikle Japonya, ABD ve Avrupa ülkeleri başta olmak üzere bütün dünyada özel ve kamu kuruluşlarının önemli fonksiyonlarından biri haline gelmiştir. Bu gelişimin birinci nedeni; işletme fonksiyonlarından pazarlama yaklaşımının uygulanması ve rekabet koşullarının artması ile rekabette ön plana geçmek için kalitenin bir araç olarak kullanılmasıdır. Kalite geliştirme yaygınlaşmasındaki ikinci neden ise, organizasyon değerlerinde, kültürlerinde, yapılarında ve işlem metodlarında son on yıldır görülen radikal değişikliklerdir. Kaliteye verilen önemin artmasındaki üçüncü neden, tüketicinin isteklerinin karşılanmasına yönelik çabaların

artmasıdır. Sigorta işletmeleri de rekabette hizmet kalitesinin gözdardı edilemediği ve müşterilerin kalite beklentilerinin sürekli arttığı bir sektörde bulunmaktadırlar (Armenti and Boseman, 1999: 56).

Toplumda genel olarak kaliteye karşı ilginin doğması, çevredeki bazı değişikliklerin sonucunda oluşmuştur. Bu değişiklikler şu şekildedir (Lewis, 1989: 4-12) (Tavmergen, 2002: 20-21):

• **Tüketici bilincinde ve beklentilerindeki değişimler:** Günümüzde tüketicilerin kullandıkları ürün ve hizmetlerdeki kaliteye ilişkin beklenti ve taleplerinin artmakta olduğu ve kişilerin sunulan hizmet hakkında eleştirilerinin çoğaldığı bilinen bir gerçektir. Artan isteklere yönelik olarak sunulan hizmetlerin kalitesi yükselmektedir. Örneğin 24 saat açık olan hizmetler, evden satın alınabilen hizmetler bu değişim sonrasında ortaya çıkmıştır. Sigorta endüstrisinde örnek olarak bir telefonla günün 24 saatinde kasko sigortası satın alabilme olanağı değişim sonrasında sunulan hizmete örnektir. Yine örneğin "The Quality Information Institute" adındaki kurum, gerek web sitesinde gerek diğer iletişim kanalları ile müşterilerin sigorta ürün ve hizmeti satın alırken dikkat etmesi gereken unsurları belirtmekte ve en önemli kalite özelliğinin güvenilirlik olduğunu, bunu da müşterinin sigorta şirketinin geçmiş performansını

inceleyerek ne kadar güvenilir olduğunu ortaya çıkarabileceğini belirtmektedir. (<http://personalinsure.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site=http%3A%2F%2Fwww.theplan.com%2Fqii%2Fqiiemain.htm>)

• **Teknolojide yaşanan değişiklikler:** Teknolojide yaşanan yenilikler, hizmetlerin hazırlanmasında ve dağıtılmasında doğrudan ve önemli bir etki yapmaktadır. Örneğin; sigorta poliçe ödemelerinin otomatik olarak bankadan yapılması ya da bankalarda kullanılan ATM makinelerinden yapılması gibi. Günümüzde müşterilerin işlemlerini kendi başlarına yapmalarını sağlayan teknolojik olanaklar, tüketiciye zaman ve yer faydaları ile kullanım kolaylığı yaratığı gibi kalite konusunda da önemli gelişmelere neden olmaktadır. Yine Internet, sigorta sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır ve bu sektör için kaçınılmaz önemde pazarlama araçlarından bir tanesi olmuştur (Tavmergen, 1998:24).

• **Rekabet ortamındaki değişimler:** Günümüzde, hizmet sektöründeki pek çok işletme için artık kaliteli hizmet bizzat rekabet gücünün kendisidir. Sigorta sektöründe de rekabetin artması ile kalite ve pazarlama yaklaşımı oldukça önem kazanmaya başlamıştır (Wilson, 2002). Bilhassa sigorta alanında yaşanan yoğun rekabetle baş edebilmek için, sigorta sektöründe sürekli gelişme sağlayan kalite yönetimi,

yöneticilerin dikkat göstermesi gereken önemli bir husus olarak ortaya çıkmıştır. Reklâmlarda sigorta şirketlerinin kendi ürünlerinin ve paketlerinin kıyaslamalı özelliklerini kullanmaları ve fiyat rekabeti, bu değişim sonrasında gerçekleşmiştir.

Kalitenin Tanımı ve Özellikleri

Kalitenin tanımlanması ve ölçümü çabaları ilk kez üretim sektöründe ele alınmış, bu konu hizmetler sektöründe daha geç ele alınmıştır. Ürün kalitesi, ürünlerin teknik özellikleri ile anılır olmuş ve kalite tanımları hep kalite kontrolünün büyük önem kazandığı imalat sanayiinde yapılmıştır (Demirer, 1996: 115). Kalite hakkında pek çok tanım, kavram ve anlayış biçimi mevcuttur. İnsanlara kaliteyi tarif etmeleri söylendiğinde de, toplumlara, ülkelere, kültürel ve sosyal farklılıklara göre kaliteyi oluşturan unsurlar da farklar göstermektedir. Her duruma uygun bir kalite tanımının yapılması ise, kalitenin değişik birimler tarafından farklı algılanması ve değişik boyutlarının bulunması itibarı ile mümkün olmamaktadır. Hizmet elle tutulur, gözle görülür niteliklere sahip olmadığından, hizmetin kalitesi tanımlanırken zorluklarla karşılaşmaktadır. Dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan bazı

kalite tanımları aşağıda yer almaktadır (Bozkurt ve Odaman, 1997: 4) (Tavmergen, 2002:23-34);

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır (ISO 8402).

- Kalite bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği - ASQC).

- Kalite bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu - EOQC).

- Kalite bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (P. Crosby).

- Juran'a göre, kalite ürün ya da hizmetin kullanıcının isteğine veya kullanma nedenine uygunluğudur (<http://www.shsu.edu/~mgt.vest/mgt481/lesson1/lesson1.htm>).

- Kalite kusursuzluktur (Tan, 1995:9)

Sigorta sektörüne özgü tanımlar incelendiğinde ise, standardizasyonun ve haksız rekabeti engellemenin kalite tanımında önemli boyutlar olarak ortaya çıktığı görülmektedir. (Guang, 1998). Yine standart formların kullanılması ve standart hizmet sunulması, bu bağlamda güvenilirlik sigorta sektöründe kalite tanımına ilişkin en önemli özellik olarak belirlenmektedir (NSPE, 2002). Amerikan Si-

gorta Hizmetleri Derneği'nin (AAIS) yaptığı tanıma göre; kalite, müşterilerin isteklerine uygun ve hattâ onların taleplerini aşan nitelikte hizmet sunmaktır (AAIS, 2002).

Hemen her sektöre uygulanabilecek kalite tanım ve boyutu oldukça zordur. Sigorta sektöründe anlamlı bir kalite tanımı yapabilmek için öncelikle aşağıdaki koşulları kabul etmek gerekmektedir (Patterson, 1995):

- öncelikle kalitenin belirleyicisinin müşteri olduğu anlaşılmalıdır,

- değişkenliğin engellenmesi ve standart hizmet sunulması yüksek kalite için gerekliliktir,

- kalite sistem içerisinde bilgili personelin çalışması ile sağlanır,

- kalite girdi ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile gerçekleşir.

Hizmetin kalitesini belirleyen kriterler: erişebilirlik, tepkisellik, zamanlılık, tamlık, doğruluk, profesyonellik, güvenilirlik, güvenlik, anlaşılabilirlik, süreklilik, esneklik, ortam ve görünüm olarak sıralanabilir (İstanbul-Dinçer, 1996:20-21).

1984 yılında D. Garvin kalitenin tanımı kapsamında bulunan, hepsi kaliteyi tanımlayan, birbirinden farklı sekiz özelliği şöyle belirlemiştir (Garvin, 1984:25-43);

1. Performans: Üründe bulunan birincil özellikler, yani ürün veya hizmetin işlevini ye-

rine getirebilme kabiliyeti.

2. Diğer unsurlar: Ürünün veya hizmetin çekiciliğini sağlayan diğer özellikler.

3. Uygunluk: Belirlenen özelliklere, belgelere ve standartlara uygunluk.

4. Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içerisinde performansın sürekliliği.

5. Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilirlik özelliği.

6. Hizmet görürlük: Ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği,

7. Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği.

8. İtibar: Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı.

Bu özelliklerden önemlileri veya hangisinin daha önemli olduğu ve istenilen kalitenin tanımına hangi özelliğin uygun olduğu, farklı müşteri ve pazarlamacı grupları tarafından farklı olarak belirlenebilmektedir (Garvin, 1987). Genel olarak hizmet kalitesi tüketici beklentilerine uygunluk olarak tanımlanmaktadır (İstanbul-Dinçer, 1996:14)

Sigorta sektöründe kalitenin belirlenmesi bilhassa iki nedenden dolayı oldukça güç olmaktadır. Bunlardan bir müşterinin isteğinin ne kadar gerçekleşmiş olduğunun tesbit edilmesinin güçlüğüdür. Güncel pazarlama teknikleri müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin ölçülmesine yönelik bilgiler verebilmektedir, fakat sektör profesyonelleri

müşterinin istedikleri ile istemediklerini ayırmakta ve neye razı olduklarını belirlemede yetersiz ve bilgisiz durumda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, müşteriler her zaman sunulandan daha fazlasını istemekte ve sonuçta müşterinin kaliteyi algılaması sunulana kıyasla daha farklı olabilmektedir. Müşterilerin kalite algıları hakkında nispeten doğru bir karar varmak için, tecrübe, müşterilerin sürekli gözlemi, şikayetlerin takibi ve hizmete özen göstermek gerekmektedir (Lanquar, 1989: 346).

Açıklamalardan kalite için bir tek tanımın geliştirilmesinin olanaksızlığı ortaya çıkmaktadır. İşletmeler ürettikleri ürün veya sundukları hizmet için uygun bir kalite tanımı için kendi ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdırlar. Hizmet işletmelerinde sunulan hizmetin kalite derecesinin algılanması konusunda, müşteriler, hizmet sunanlar vb. gibi değişik gruplar arasında kalite konusunda farklı algılamalar olabilmektedir. Bu da istenilen kaliteye erişmede sorunlara yol açmaktadır.

2. Bölüm - Sigorta İşletmelerinde Kalite Yönetimi Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma

2.1. Araştırma Hakkında Bilgiler: Amacı, İçeriği ve Analizi

Sigortacılığın Türkiye'de önem kazanması ile pazarlama yaklaşımları da önem kazanmış, bu doğrultuda kalite yönetimi uygulama ve faaliyetlerinde de artış olmuştur. Bununla birlikte, kalite yönetimi uygulamalarında sigorta şirketlerinin temel aldıkları kalitenin tanımı ile müşteriler tarafından algılanan kalite arasında bazen farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Çalışma, sigorta şirketleri ile müşterilerin kalite anlayışı arasındaki benzerlikleri veya farklılıkları küçük ölçekte de olsa belirlemeye çalışmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmı taşıt, konut ve hayat sigorta poliçeleri kapsamında 50 adet müşteriyi ve de bu poliçeleri satın almış buldukları sigorta şirketi ve bayilerinden oluşan 10 yöneticiyi kapsamaktadır. Çalışmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. Uygulamalarda temel alınan kalite tanımı ile müşterilerin satın aldıkları hizmetin kalitesinin tanımı ve müşterilerin hizmet kalitesini algılama biçimi arasında bir fark bulunup bulunmadığını belirlemektir.

2. Ayrıca sigorta şirketi yöneticileri ile müşterilerin poliçe pazarlamasında uygulanan kalite yönetimine dair genel görüşlerinin bir ölçüde tespit edilmesine çalışılmıştır.

Araştırma, karşılıklı görüşmelere ve anket kullanımına dayanarak yapılmıştır.

Araştırma bir alan çalışmasıdır. Anket kullanılarak ya-

pılan çalışmada, müşterilerin sigortacılık sektörünün taşıt, konut ve hayat sigortası poliçelerinin pazarlanmasında uygulanan kalite uygulamaları hakkındaki genel düşünceleri, kaliteli hizmette aradıkları en önemli özellik tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, çalışmanın diğer grubu olan yöneticilere de anket çalışması uygulanmış ve yönetimin kalite uygulamaları hakkındaki genel düşünceleri ve kalite denince sunmayı hedefledikleri en önemli özellik belirlenmeye çalışılmıştır. Anket çalışmasında amaç, hem müşteriler hem de hizmeti sunanlar açısından kalite tanımından ne anlaşıldığının ve en önemli kalite özelliğinin belirlenmeye çalışılmasıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, günümüzde bilhassa hizmet sektöründe kalite tanımı ile ne anlaşıldığı ve en önemli boyut ve özelliğinin ne olduğu anlaşılmadığı görülmektedir. Kaliteli hizmet sunmak konusunda görülen önemli bir sorun da, hizmet sunanlarla müşteriler arasında istenen kalite seviyesine ait görüşlerin farklılığıdır. Çalışma, müşteriler ve hizmet sunanlar (sigorta şirketi çalışanları) arasında en önemli kalite özelliği ve boyutu arasında bir fark olup olmadığını incelemektedir. Bunun yanı sıra, bir işletme tarafından sunulan hizmetteki kalite yaklaşımının kullanıcılar (müşteriler) tarafından yeterli görülüp görülmediği anlaşılmaya ve

müşterilerin tercih ettikleri kalite organizasyonu tespit edilmeye çalışılmaktadır.

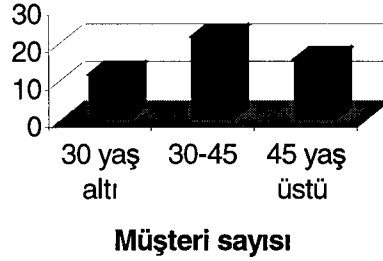
Araştırmada, anketler örnek gruplara dağıtılmıştır ve şirketlerde görev yapan yetkili kişilere de benzer soruları içeren bir anket dağıtılmıştır. Müşterilere dağıtılan anket çalışmasının yanı sıra 10 şirket yetkilisi de (orta ve üst düzey yönetici konumunda) kendilerine dağıtılan anketi cevaplamıştır. Anket 2002 yılı Ocak ayında müşterilerin tümüne ulaşmanın zorluğu nedeniyle örnekleme yoluyla, n=50 kişilik örnek müşteri grubu ile n=10 çalışan seçilerek bu gruba uygulanmıştır. Sonuçlar n=50 ve n=10 katılımcının cevaplarının Windows programı altında işleyen Excel 7.0 programına yüklenerek incelenmesi ile elde edilmiş ve her iki gruba da yöneltilen anket sonuçları istatistiksel olarak belirlenerek, sonuçlar grafik olarak gösterilmiştir*.

2.2. Araştırmanın Değerlendirilmesi ve Bulgular

Grafik 1, katılımcıların yaş dağılımını göstermektedir. Yaş dağılımı 30-45 yaş arasında çoğalmakla birlikte genelde eşit bir dağılım olduğu söylenebilir.

* Araştırma ile ilgili sonuç ve açıklamalarda kullanılacak olan katılımcılar sözcüğü, müşteri ve çalışan olarak araştırmaya dahil olan 50 + 10 kişiyi kapsamaktadır.

Müşterilerin yaş grupları

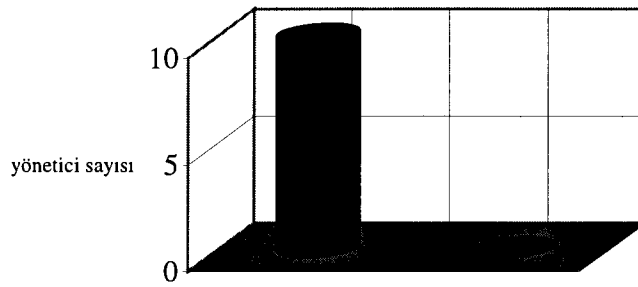


Anketin ikinci sorusu, katılımcıların genel olarak sigorta müşterilerinin aradıkları kaliteye ilişkin görüşleri konusundaki düşüncelerini belirlemeye yöneliktir. Bu soruda, katılımcılara poliçe satışlarını arttırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için kalite konusuna önem vermeleri gerekip gerekmediği sorulmuş ve müşteri olarak bütün katılımcılar sigorta yönetiminin kaliteye önem vermesi gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Aynı soru sigorta yöneticilerine yöneltilmiştir. Grafik 2'den anlaşılacağı gibi

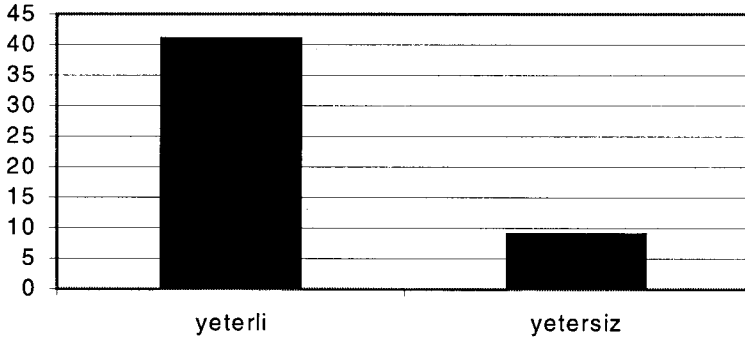
bu sorunun cevabına göre müşteriler ve yöneticiler arasında bir fikir ayrılığı bulunmamaktadır.

Anketin üçüncü sorusuna verilen cevaplar grafik 3 ve grafik 4'de yer almaktadır. Anketin üçüncü sorusunda katılımcılara Türkiye'de hizmet veren sigorta şirketlerinin kalite yönetimi uygulamalarının yeterli bulunup hakkındaki görüşleri sorulmuş ve katılımcıların %82 oranındaki çoğunluğu, bu konuda uygulamaları yeterli bulduklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Tam tersine, grafik 4'te sigorta

Grafik 2 - şirket yönetimine göre müşteri memnuniyeti sağlamak için kaliteye önem verilmeli mi?



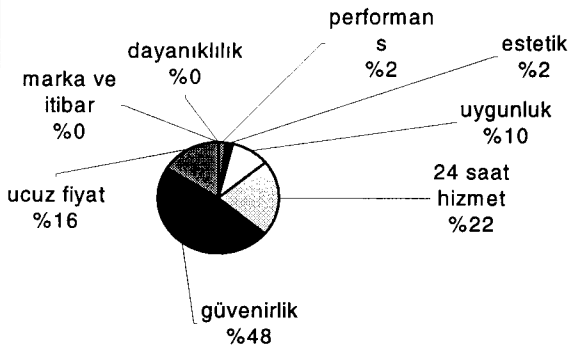
Grafik 3 - Müşterilere göre sigorta şirketlerinin kalite uygulamaları yeterli mi?



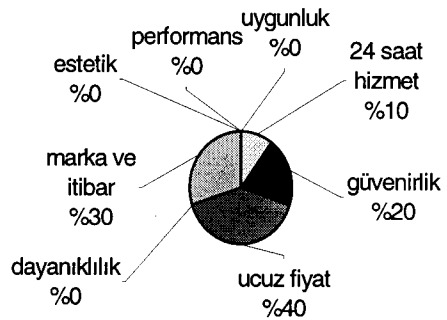
Grafik 4 - Şirket yöneticilerine göre sigorta sektöründe kalite uygulamaları yeterli mi?



Grafik 5 - Müşterilere göre sigorta sektöründe kalite tek kelime ile ne demektir?



Grafik 6 - Sigorta şirketi yöneticilerine göre kalite tek kelime ile ne demektir?



yöneticilerinden oluşan katılımcıların sadece %20'sinin bu uygulamaları yeterli buldukları, büyük çoğunluğun ise sektör yaklaşımlarını yetersiz buldukları anlaşılmaktadır.

Anketin dördüncü sorusu kalite tanımına müşteriler ve sigorta şirketi yöneticileri tarafından en iyi açıklamanın getirilmesine yöneliktir. Bu cevapta katılımcıları zorlayan husus sadece bir tek sık işletmek olmuştur, ama çalışmanın amacı da müşteriler açısından en önemli özelliğin, yani sigortacılık sektöründe sunulan hizmete dair kalite belirleyicisinin tespitine yöneliktir. Çalışmanın örneği göz önüne alındığında ise uygulamada sıklıkla rastlanılan sektörün ilgili grupları (müşteriler, çalışanlar, yöneticiler vb.) arasında oluşan kalite tanımında fikir ayrılığı sorununun burada da olduğu görülmektedir. Bu sorun müşterilere beklentilerini değil, yönetici ve çalışanların görüşlerine göre

istenileni sunmaya neden olmakta ve sonuçta müşteri memnuniyetsizliğine yol açmaktadır.

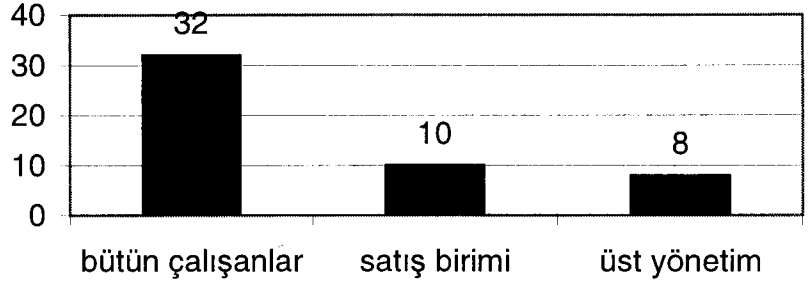
Anketin beşinci sorusunda, katılımcılara sigorta şirketlerinde kalite yönetiminden kim / kimlerin sorumlu olması gerektiğine dair görüşleri sorulmuştur. Sonuçlara göre kalite işinden bütün çalışanların sorumlu olması görüşü ağır bassa da, kalite yönetiminde klasik bir uygulama olan ayrı bir kalite departmanı görüşüne katılan müşterilerden oluşan katılımcı sayısı ikinci derecede ve oldukça yüksek bir orana sahiptir.

Sigorta yöneticilerine gelince, sonuçlar onlar içinde yaklaşık aynı oranlarda çıkmıştır.

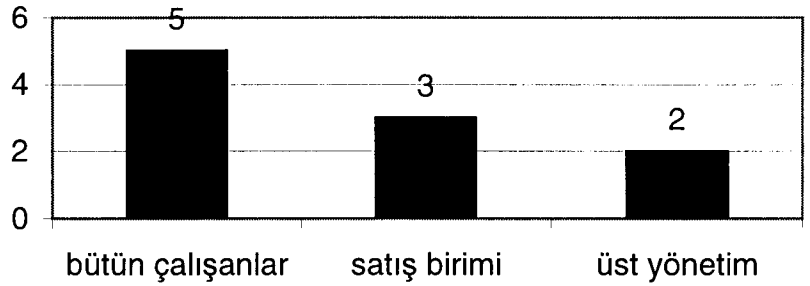
Her iki grupta da %50'den fazla bir çoğunluk sigorta şirketlerinde kalite yönetiminden bütün çalışanların sorumlu olması gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu yaklaşım ilgili grupların toplam kalite yönetiminin temel gerekliliklerinden olan kalite sorumluluğunun bütün çalışanlara yayılması görüşünü desteklemektedir.

Anketin altıncı sorusu kalite uygulamalarına dair eğitime ilişkindir ve her iki grupta da bütün katılımcılar şirketlerin kalite yönetimi uygulamalarına geçerken profesyonel bir kurumdan eğitim almaları gerektiğine dairdir.

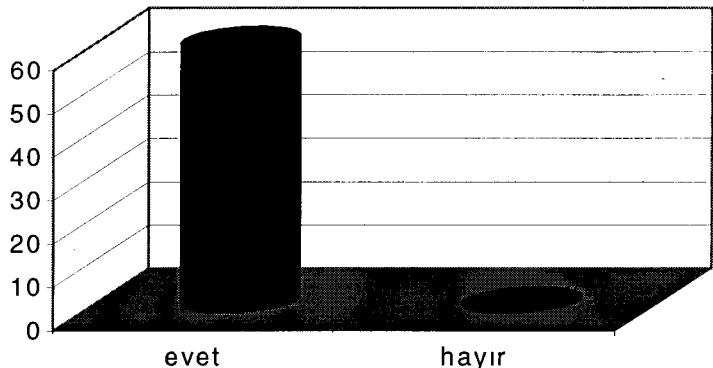
Grafik 7 - Müşterilere göre sigorta şirketinde kalite işinden kim sorumlu olmalıdır?



Grafik 8 - Yöneticilere göre sigorta şirketinde kalite işinden kim sorumlu olmalıdır?



Grafik 9 - Hem müşterilere hem de şirket yöneticilerine göre sigorta sektörü çalışanları profesyonel eğitim veren bir kuruluştan kalite uygulamaları konusunda eğitim almalı mıdır?



Anketin son sorusu sigorta sektörü şirketlerinin kaliteli hizmet sağlamak için uygulayabilecekleri yöntemler ile ilgilidir ve bu soruda katılımcılara dört seçenek sunulmaktadır. Bu seçeneklerden müşterilerin beklentilerinin ve aradıkları kaliteyi sağlamaları seçeneği, %90 ile müşteri bazlı katılımcılarda, %100 ile de sigorta yöneticileri bazlı katılımcılarda ilk sırada gelmektedir. Bunu müşteriler için ikinci sırada %8 oranı ile kalite konusunda en iyi sigorta şirketlerini örnek alma (kıyaslama) seçeneği izlemektedir. Müşterilerden oluşan katılımcıların %2'si diğer seçeneğinde boşluğu kendi görüşlerine göre doldurmuş ve bu seçenekte kaliteli hizmet sağlanabilmesi için; standartların benimsenmesi ve uygulanması, yurt dışından kalite konusunda uzmanlar getirerek eğitim verilmesi ve çalışanların görüşleri doğrultusunda kalite geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

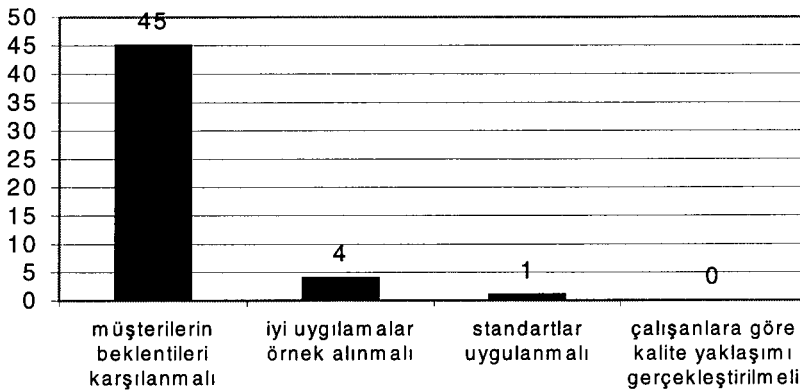
SONUÇ

Kalite kontrolü ve müşterilerin beklendikleri kaliteli hizmetin sunulması, günümüzde işletmeler için mutlaka yapılması gereken faaliyetlerdir. Hizmetler sektöründe kalite yaklaşımı kısa geçmişine nazaran rekabet ve müşteri bilinci ve isteklerinin artması sonucunda önem kazanmakta ve işletmeler kalite programlarını yaygın olarak uygulamaya koymaktadırlar. Hizmetler sektöründe sigorta alanında kalite konusu da yine aynı şekilde günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır. Bunun nedeni, emek faktörünün yani personelin satışlardaki etkin rolü, bazı poliçe alanlarında zorunlu olmayan tüketim sektörü olması, tüketim eğilimlerindeki sürekli değişiklik, sunulan hizmetlerin satın alınmadan deneme olanağının olmaması ve hatta bazı zamanlarda satın alındıktan sonra da genellikle kullanılmaması gibi sigorta sektörünün

özellikleri yüzünden, uzun vadeli müşteri memnuniyetinin sağlanmasında kaliteli hizmet sunmanın gerekliliğidir. Verimlilik ve kaliteli hizmet kavramları, günümüzde sigorta işletmelerinin başarı kriterini gösteren iki önemli ölçüt olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle uzun dönemde kaynaklarını verimli kullanmayan, kaliteli hizmet üretemeyen ve bunların sonucunda müşterilerini memnun edemeyen işletmeler başarılı olamamakta ve kâr amaçlarına ulaşmakta oldukça zorlanmaktadırlar.

Kalite tanımı incelendiğinde, kalite sözcüğünün ifade ettiği anlamın bireyler ve işletmeler tarafından eskiye nazaran farklı algılandığı ortaya çıkmaktadır. Yaklaşık on yıl önce, kalite ve paranın değeri birbirleri ile doğrudan ilişkili iki eleman iken ve genel tüketici algılamasına göre yüksek fiyat iyi kalite anlamına gelirken, günümüzde bu anlayış değişmiştir. Günümüzde, ürün veya hizmete uygun bir tane ölçüt veya şablon tanım ve özellik bulmak olası olmamaktadır. Genellikle kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşterilerin ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentilerin ve gereksinimlerin karşılanmasına olan inançların ölçüsüdür. Sigorta işletmeleri açısından kalite; müşterilerin mevcut ya da doğabilecek ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliği-

Grafik 10 - Müşterilere göre kalite yönetiminde yaklaşım nasıl olmalıdır?



nin arttırılması ve etkin bir maliyet kontrol sürecinin yardımıyla maliyetlerin düşürülmesi amacı ile kullanılan stratejik bir araçtır. Her farklı koşulda duruma uygun farklı bir kalite özelliğinin ve tanımının bulunmasından dolayı, kaliteli hizmet sunmak için işletme yöneticileri ürün veya hizmet kalitesinde aranan özellikleri hedef kitlelerinde araştırarak belirlemeli, belirlenen tanımlara ve boyutlara uygun ürün veya hizmet sunmaya çalışmalıdırlar.

Doç.Dr.
İge Pınar TAVMERGEN
Dokuz Eylül Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Turizm İşletmeciliği Bölümü

KAYNAKLAR

- American Association of Insurance Services (AAIS) (2002), <http://www.aais.org>.
- Armenti J. Carmen , Glenn Boseman (1999), "Professional Internship: A Change in Interpersonal Insurance Marketing", *Journal of Financial Service Professionals*, USA.
- Arpacı T., D.Y. Ayhan, E. Böge, D. Tuncer Ve M.M. Üner (1992), *Pazarlama*, Gazi Yayınevi, Ankara.
- Bozkurt, Ridvan ve Aynur Odaman (1997), *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, MPM Yayınları, Ankara.
- Dean, James ve James Evans (1994), *Total Quality Management*, West Publishing, Minneapolis, USA.
- Work Programme, 10.01.1998, Austria.
- Demirer Halil (1996), "Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü", *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Haftasonu semineri III*, TC. Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Nevşehir.
- Dinçer - İstanbullu Füsun (1996), "Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Haftasonu Semineri III*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Nevşehir.
- Garvin, David (1984), "What Does Product Quality Really Mean?", *Sloan Management Review*, 26/1.
- Garvin, David (1987), "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, November - December 1987, Boston.
- Guang Qing Guo (1998), "Project for Quality Index System of Insurance Credit", <http://www.stsat.fi/isi99/proceedings/arkisto/varastol/quan0508.pdf>
- İÇÖZ Orhan, TAVMERGEN Pınar İge, MERİÇ (ÖZDEMİR) Pınar (1999), "Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:3, Ekim - Aralık 1999, Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü Matbaası, İzmir, s.27-40
- Norman (1991), *Service Management*, Wiley and Sons, USA.
- NSPE Services (2002), "Private Practice", NSPE, King Street, VA.
- Lanquar, Robert (1989), "Quality Control: the Key to Excellence in Tourism", *Tourism Marketing and Management Handbook*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Patterson F. Thomas (1995), *TQM in Extension's Crystal Ball*", <http://www.joe.org/joe/1995april/a3html>
- Pınar İge (1994), "Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Kârlılık", *Turizm Yılı 1994*, Türkiye Kalkınma Bankası, s.258-268.
- Tan Serdar (1995), "Toplam Kalite ve Verimsizlik", *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayınları, Ankara.
- Tavmergen Pınar İge (1998), "Sigortacılık Faaliyetlerinde İnternet Kullanılması ve Sağlanacak Faydalar", *Reasürör Dergisi*, 28: 22-28, Nisan 1998, İstanbul.
- Tavmergen İge (2002), *Turizm İşletmelerinde Kalite Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Wilson Bill (2002), "14 Tips for Selling in a Hard Market", *IIAA's Virtual University*, Vol.3, No.6, March 15 2002, http://vu.iaa.net/newsletter/archieve/Vu_point020315.htm
- <http://personalinsure.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site=http%3A%2F%2Fwww.theplan.com%2Fqii%2Fqiimain.htm>
- The Definition(s) of Quality, <http://www.shsu.edu/~mgt.vest/mgt481/lesson1/lesson1.htm>

Yabancı Basından HABERLER

Hatalı Gönderim: İşyerinde Elektronik Posta Kullanımında Suiistimaller ve Tehlikeleri

Chartered Institute of Personnel and Development tarafından hazırlanan ve Insurance Day dergisinde yayınlanan aylık raporda, elektronik posta ve Internet'in kötü niyetle kullanımının neden olduğu işten çıkarmalardaki artış konusuna değinilmekte ve bu tür kullanımın olumsuz sonuçlarına karşı işveren ve çalışanlar uyarılmaktadır.

Yapılan bir araştırma, elektronik posta ve Internet'in personel tarafından kötü niyetle kullanımının, işverenler için büyük bir disiplin sorunu ol-

maya başladığını ortaya çıkarmıştır.

Elektronik posta ve Internet kullanımı; hızlı, ucuz ve bilginin, dünyanın değişik yerlerindeki kişiler tarafından paylaşılmasına imkân sağladığı için çalışma hayatımızda olumlu rol oynamaya devam etmektedir. Ancak, Internet kullanıcıları dikkatli olmalıdır.

Çünkü, elektronik posta ile telif hakları ihlâl edilebilmekte, sahtekârlık yapılabilmekte ve faaliyet konusu olan işe büyük zararlar verilebilmektedir. İftira veya hakaret niteliğindeki bir mesaj, yanlışlıkla gönde-

rilmiş olsa dahi, önemli sonuçlara yol açabilmektedir.

Bilinmesi gereken önemli bir konu, elektronik postanın diğer yazılı iletişim araçlarıyla aynı kalıcı etkiye sahip ve yasal açıdan "ele geçirilebilir" nitelikte olduğudur. Başka bir deyişle, yasal bir dava sırasında açıklanması talep edilebilmektedir. Silinmiş olan elektronik postalar, Şirketin elektronik haberleşme sisteminde uzun bir süre saklanabilmekte veya yedekleme sayesinde kolayca ulaşılabilmektedir.

En önemli konu ise, çalışanlardan birinin, üçüncü

şahıslara göndermiş olduğu iftira veya hakaret niteliğindeki mesajlardan işverenin sorumlu tutulabileceğidir.

Bu durum çok ciddi bir sorun oluşturmaktadır ve herhangi bir personelin bu içerikte bir mesaj göndermesi, ilgili personelin işten çıkarılabilmesi için zemin hazırlayacaktır. Bu tür olayların son zamanlarda artmakta olduğu gözlenmektedir.

Elektronik Posta Kullanımı Hakkında Politikalar

Giderek artan sayıda şirket, kendi çalışanları için, elektronik posta kullanımı hakkında politikalar geliştirmekte, pornografik ve benzer nitelikteki elektronik postaları tespit ederek eleyen programlar kullanmaktadır.

Bir çok şirket çalışanı, elektronik postalarını PC'den veya "server"dan silmekle yok edebildiklerini düşünmekle birlikte, bu, imkân dahilinde değildir. Ne tür tedbir alınırsa alınsın, elektronik haberleşme sistemindeki tüm yazışmalar bir şekilde iz bırakmaktadır. Bunun yanı sıra, Bilgi Koruma Kanunu'nun yetersizliğinden dolayı, Şirket içerisinde birilerinin elektronik postaları okuma ihtimali söz konusudur.

Bu nedenle, mesajın içeriği ve kime gönderildiği konusunda çok dikkatli olunması gerekmektedir. Şirketler, Internet kullanımı ve elektronik haberleşme konusunda neden bir

politika belirlemek durumundadır? Çünkü, ilk zamanlarda, bir çok şirkette Internet'e girebilmek, ancak bir kaç kişiye tanınmış bir ayrıcalık iken, bugün artık her masada bir PC ile çalışanlar, Internet'in sağlamış olduğu faydalar veya neden olduğu sorunları tam olarak anlayamadan Internet'e girme ve elektronik posta gönderme imkânına sahip olabilmişlerdir.

Internet ve elektronik posta konusunda belirlenen politikaların amacı, çalışanların, bu sistemi nasıl kullanması gerektiğini anlamasını sağlamaktır. Bu politika, gerek şirketin gerek çalışanların Internet'ten azami faydayı elde etmesini sağlamakta, teknolojinin yanlış kullanımının şirket açısından teknik ve ticari risklerle karşılaşmak gibi olumsuz sonuçları hakkında çalışanları uyarmakta ve amaç dışı kullanımın sonuçları hakkında, örneğin disiplin cezaları gibi, tüm çalışanları bilgilendirmektedir.

Bu politikaların içeriği, şirketin gerekliliklerine, personelin beklenti ve ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir.

Internet Stratejisi

Bir şirket, Internet politikasını belirlemeden önce, bu konuda herkesin mutabık kalacağı bir strateji tespit etmek durumundadır. Bir çok şirketin, çalışanlarının mahkemede yapmış olduğu, elektronik posta ve Internet kullanımı hakkın-

daki kuralları bilmediklerine dair savunmalar nedeniyle iş mahkemelerinde dava kaybetmeleri üzerinde önemle durulması gereken bir durumdur. Elektronik posta ve Internet kullanımında suiistimalleri engellemek konusunda politika belirlemek, artık bir tercih meselesi değil, bir zorunluluk haline gelmiştir.

Şirketin herhangi bir müşterisine, yanlışlıkla dahi olsa, üslup açısından kabul edilemez bir mesaj gönderilmesi ve buna ilişkin özrün kabul edilmemesi durumunda yapılması gereken en doğru davranış, konuyu üst yönetime iletmek olmalıdır. Şirketin, soruna kurum olarak yaklaşımı, sorunun çözümünde muhtemelen yardımcı olacaktır.

Ancak, herşeye rağmen, sorunun çözülmemesi ve müşterisinin gözünde Şirket'in itibar kaybetmesi ve hattâ, yasal yollara başvurulacağı şeklinde bir tehdidin söz konusu olması durumunda hatayı yapan kişi muhtemelen işten çıkarılacaktır.

Bizden uyarması ...

**Clare Hogg
Insurance Day
12 Eylül 2002**