



5.2 Segmentasyonla Yeni Hedef Kitlelere Ulaşmak - Enpara.com

Bölüm 1

Banka İçinde Banka Olmak...

Enpara.com çok özetle, aslında bugüne kadar, daha doğrusu ilk hayata geçirdiğimiz dönemde, ihtiyaçları tam olarak karşılanmamış bir hedef kitleye özel yeni bir banka kurulma hikâyesi. Yani ‘banka içinde bir banka kuruldu’ diye düşünebiliriz.

Hikayesi de şöyle: Finansbank'ın ilk kurulduğu zamanlarda, yani 1987 yılından bahsediyorum.

Bankacılık o zamanlarda varlıklı insanlardan mevduat toplayıp; bu toplanan mevduatın genelde devlete borç olarak verildiği ve karşılığında faiz kazanıldığı bir sistemdi. Yani çok basit bir sistemdi aslında. Kurumsal kredi bile çok azdı, toplanan bütün paralar ya birkaç adet kurumsal krediye, büyük kurumsal krediye veya devlete borç olarak verilirdi.

İşte 1980’li yılların sonu, doksanlı yıllar genelde böyle geçti. Tabi bu dönemde kurulan bir banka olarak Finansbank'ın da mevduatı olan müşterilerden, mevduat toplama kası çok gelişmişti, doğal olarak. Sonra 2000’li yıllar geldi ve bireysel bankacılık bugünün anlamıyla kurulmaya başlandı. Yani artık bireyler de bankayı kredi ihtiyaçlarını karşılamak için kullanmaya

VIDEO

*Elsa PEKMEZ ATAN –
QNB Finansbank
Enpara.com Müşteri
Deneyimi Gn Md. Yard.
(Mayıs 2010-Ekim 2017)*



başladılar. İşte tüketici kredileri, kredi kartları özellikle bu dönemde ortaya çıktı ve büyüdü.

Bu pazara giriş yaparken de bu kitlenin en alt segmentinden giriş yaptık. Yani krediye en çok ihtiyacı olan, gelir seviyesi en düşük olan kitleden giriş yaptık. Ama gittikçe büyüyen bir segment vardı. Orta gelir segmenti. Bunlar eğitilmiş ve genelde beyaz yaka, dijital dünyaya daha yatkın, teknolojiyi daha çok kullanmayı seven ve yani ne yüksek gelir grubu, ne düşük gelir grubu, orta gelir grubu bir tüketici grubuydu burası ve Finansbank bu segmentte çok güçlü değildi. İşte 2010 yılında biz ‘bu segmentteki pazar payımızı nasıl büyütebiliriz’, ‘bu segmentten nasıl pay alabiliriz’ diye düşünürken, önümüzde aslında iki tane yol vardı. Birincisi daha geleneksel yol olan, ‘şube ağıımızı biraz daha genişletelim ve bu segmente özel ürün paketleri çıkartalım’ gibi bir yol vardı. Diğer bir yol da, ‘buna daha radikal yaklaşalım ve gerçekten gerçekten bu segmente özel bir banka yaratalım’, ‘bu segmentin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yöntemle ilerleyelim’ seçeneğiydi diğer seçenek de.

Bölüm 2 İhtiyaçları Karşılanmamış Hedef

Kitleyi Belirleme

Ve biz bu ikinci yöntemle ilerlemeye karar verdik. Ve

Görsel: “Girisı” adlı dergi haberi



tamamen dijital bir banka kurmaya karar verdik. Bu segment nasıl bir segment? İhtiyacı olmadığı sürece şubeye gitmeyi sevmeyen, işlemlerini ağırlıklı o zamanlar internet şubeden yapan, güncel durumda daha çok mobil şubeden yapan, sadece problem olduğunda çözüm merkezini aramak isteyen, onun dışında kendi işini kendi halletmeyi seven ve hal böyle olduğu zaman da, işte bu bankaya masraf yaratmadığı için aslında bunun da avantajlarından yararlanmak isteyen, yani çok fazla işlem ücreti ödemek istemeyen, mevduatına yüksek faiz almak isteyen, krediyi en uygun şartlarda almak isteyen bir segment burası.

Hayatları çok dijital ve şubeli dünyadan çok farklı. Şubeye gitmek, bir dükkana gitmek oradan alışveriş yapmak yerine, 'kolay bir şekilde ulaşayım', 'işlemlerimi çok kolay basit hızlı şekilde halledeyim', 'problem yaşamayayım', 'her şey çok kolay anlaşılır olsun', 'düşünmek zorunda kalmayayım çok', 'baktığım zaman ne olduğunu anlayayım', 'gereksiz prosedürlere uğraşmayayım'. Bu böyle bir yaşamı benimsemiş, tercihleri bu yönde olan müşterilerdi. Biz de Enpara'yla bu müşterilerin bankacılık ihtiyaçlarını karşılamaya karar verdik ve böyle yola çıktık. Aslında bu müşteriler diğer bankalarda, 4 büyük bankada özellikle, bu müşteriler daha güçlü konumdaydı.

Görsel: 2012 Lansman TVC (Nevzat Aydın)
<https://www.qnbfinansbank.enpara.com/hakkimizda/reklamlarımız.aspx>

Görsel: 2012 Lansman filmi 2 (Havuz)
<https://www.qnbfinansbank.enpara.com/hakkimizda/reklamlarımız.aspx>



Diğer bankalar bu müşterilere daha iyi penetre ettikleri için, bu bankaların dijital bir banka kurması çok daha zordu.Çünkü kendi müşterilerini kendilerinden çalacak bir konuma geleceklerdi. Finansbank'ta ise bu müşteriler zaten olmadığı için, bizim kazandığımız her müşteri dışarıdan bize gelecekti, aslında rakiplerden çalacaktık.

Bölüm 3

Yeni Segmentasyon, Yeni Ürün ve Hizmet

Enpara'yı kurarken kendimize üç tane prensip belirledik ve bu prensiplerimizden de asla vazgeçmemek için herkes herkese birbirine söz verdi. Hem ekip olarak kendi içimizde birbirimize söz verdik, hem patronlarımızdan bu sözü aldık. Birincisi, en önemlisi sadelik ve basitlik dediğim gibi. Çünkü az önce de bahsettiğim gibi, hedeflediğimiz kitle, hedeflediğimiz segment için en önemli şey işlerini kolay, sade ve basit bir şekilde yapabilmek. Mesela başvuru formlarımızda mümkün olduğu kadar az bilgi almaya çalışıyoruz. 'Bu soruyu gerçekten sormak zorunda mıyız' sorusu. Veya bu bilgiyi gerçekten toplamak zorunda mıyız? Müşteri gerçekten bu adımı atmak zorunda mı? Bu adımı atmadan da bu işlemi yaptırabilir miyiz? Gerçekten en mümkün olan, müşteriye en hızlı şekilde ve en prosedürsüz şekilde bu işlemi yaptığından emin miyiz? Hep bu soruları birbirimize soruyoruz. Veya ürün gamımıza baktığımız zaman biz hiçbir zaman bütün

Görsel: "Giris2" adlı dergi haberi

Görsel: Enpara.com nedir?' filmi


BANT: İlk prensibimiz sadelik ve basitlik



müşterilerin bütün ihtiyaçlarını karşılayalım diye yola çıkmadık. Müşterilerin en çok ihtiyacı olan ürünleri, en mükemmel şekilde sunmaya çalıştık. Dolayısıyla ürün seçimimizde de 7-8 tane ürüne odaklandık aslında. Bütün ihtiyaçlarını karşılamak istesek, belki 25 tane ürün sunmak zorundayız ama 25 tane de ürün sunduğumuz zaman hem süreçler daha zorlaşıyor, hem ekranlar daha kalabalıklaşıyor. Enpara'nın cep şubesine veya internet şubesine girdiğiniz zaman, hep bu konuda övgü alıyoruz. 'Çok sade bir tasarım var', 'menü çok basit, çok yalın', 'aradığımız her şeyi çok kolay bulabiliyoruz', geri bildirimlerini alıyoruz. Bu da bizim seçimlerimizden kaynaklanıyor aslında. Her ürünü sunmuyoruz, en çok kullanılan ürünü sunuyoruz ve bunu en iyi şekilde sunmaya çalışıyoruz. Veya başka bir yansıması bankacılık sözleşmemizi ele alalım. Biz Enpara'ya başladığımız zaman en kısa bankacılık sözleşmesi 35 sayfaydı. Bütün bankaların bankacılık sözleşmelerini toplamıştık, Finansbank'ınki de dahil. Bizim ise hedefimiz tek sayfalık bir bankacılık sözleşmesi ile müşterimizin karşısına çıkmaktı. Böyle 10 maddeden oluşan ve böyle bankacılık diliyle değil, gerçekten karşılıklı bir iyi niyet sözleşmesi yapmak istiyorduk. Biz bu sözleşmeyi hukuk birimize yolladık. Başta 'böyle bir şey nasıl olabilir' noktasından, altı aylık bir pazarlık döneminden sonra 2 sayfalık ve


Görsel: Internet ve cep şube ekran görüntüsü

Görsel: 10 maddeden oluşan ilk iyi niyet sözleşmesi



gerçekten Türkçe yazılmış ve okunduğu zaman anlaşılabilir bir sözleşmeye dönüştü. Bunun da en önemli sebebi, ürün gamımızın kısıtlı olmasıydı aslında. Siz 25 tane ürün sunduğunuz zaman, 25 ürün ile ilgili bir şey söylemek zorundasınız. 7-8 tane ürün sunduğunuz zaman, sadece o 7-8 ürünle ilgili bir şey söylüyorsunuz. Bir de üstüne şunu koyduğunuz zaman, biz ‘ürünle ilgili koşulları, maddeleri müşteri ürünü kullanmaya başladığı zaman aslında sunacağız; en baştan hepsini sunmayacağız’ diye de bir karar aldığımız zaman, aslında bu sözleşmeleri kısaltmak mümkün oluyor. Ama sadece kısaltmakla kalmadık, dilini de Türkçeleştirdik. Yani avukat dilinden, sade Türkçe'ye dönüştürdük. Bu da bir örnekti sadelik ve basitlik prensibimizde. ‘Bu işi senelerdir böyle yapılıyor’, ‘insanlar buna alışık’ argümanını asla kabul etmiyoruz. Gerçekten daha iyi bir yöntem olduğunu düşünüyorsak, o yöneme doğru gitmek için herkesi biraz zorluyoruz açıkçası. İşlerin böyle de yapılabildiği görüldükten sonra, banka da bazı süreçlerini enpara'ya benzetmeye başladı. Daha kolay, daha sade, daha basit bir şekilde yapmaya çalıştı. Bu da bizim için, bütün banka için önemli bir kazanım oldu.

İkinci en önemli değerimiz de şeffaflık. Biz müşterilerimize her şeyi en yalın ve en şeffaf şekilde söyleyeceğimize dair bir prensip kararı aldık. Bu şu anlama geliyor. Az önce söylediğim gibi, sözleşmelerin



Türkçe yazılması da buna bir örnek. Kampanyalarda dipnot olmaması buna bir örnek. Hata yaptığımız zaman müşteriden özür dilememiz bir örnek. Veya müşteriye karşı dürüst olmak; ‘evet, biz burada bir hata yaptık, ama bu hatamız sayesinde bir şey öğrendik, bu sayede de yanlış giden şeyleri düzeltip, bundan sonra başka müşterilerimiz sizin gibi problem yaşamayacak’ deyip teşekkür etmek de buna bir örnek. Veya müşterinin aleyhine olan kullanımlar konusunda müşteri uyarmak da buna bir örnek. Mesela bizim ekpara diye bir ürünümüz var. Bu aslında bir kredili mevduat hesabı. Buradan kredi kullanabiliyorsunuz ama faizi yüksek bir orandan kullanıyorsunuz ve genellikle kısa dönemli ihtiyaçlar için, iki-üç gün kullanıp sonra geri ödemenizi bekliyoruz. Mesela bunu uzun süreli, uzun vadeli bu krediyi kullanan müşterilerimizi uyarıyoruz. Diyoruz ki, ‘bakın bu sizin için çok uygun bir şey olmayabilir, gelin başka bir kredi ürünü kullanın, onun faizleri daha uygun’ demek veya ‘uzun vade ihtiyaçlarınız için bu krediyi kullanmayın’ diyebiliyoruz. Çözüm merkezimizde çalışan arkadaşlarımızın telefonda konuşma şekilleri de farklı. Bir bankacı gibi konuşmamaya çalışıyorlar. Karşıdaki müşterilerimizle uyumlanıyorlar. Müşterimiz mutluyken, mutlu ses tonu ile konuşuyorlar; üzgünken üzgün. Müşteri bizle çok informal bir şekilde konuştuğu zaman, biz ona formal

BANT: İkinci önemli değerimiz, şeffaflık


Görsel: ‘Zor gününüzde yanınızda: Ekpara!’ tanıtım filminden



bankacı cevabı vermiyoruz. Belirli sınırlarda, bizim bir bankacının olabileceği kadar informal olabiliyoruz. Bunların hepsinin müşteri algısında çok olumlu etkileri oluyor. Gerçekten karşında bir banka ile değil, kendilerini anlayan bir insanla konuşuyormuş gibi hissediyorlar aslında. Bize ‘banka değilsiniz siz; kankasınız’ diyorlar, çok mutlu oluyoruz ondan da.

Üçüncü en önemli prensibimiz de mükemmeliyetçilik. Yani yaptığımız her şeyi gerçekten hatasız bir şekilde yapmak, en problemsiz sonuçları elde edeceğimiz şekilde tasarlamak, tasarıma en başında çok dikkat etmek, mükemmel olduğuna emin olduktan sonra ürünü hayata geçirmek de başka bir başka prensibimiz. Mesela birçok kurumda, para kazandıracak yeni bir ürün çıktığı zaman, ürünü mümkün olduğu kadar çok hızlı bir şekilde pazara sunmak hedeflenir. Yani ‘bu ürün bir çıksın, para kazanmaya başlasın, arkadaki ufak detayları sonradan hallederiz’ ile ürün hep piyasaya çıkar. Bu arkadaki ufak detaylar bazen hiç halledilmez, bir şekilde manuel süreçlerle işletilmeye çalışılır veya müşteri artık onu öyle kabul eder. Biz ise, ürün yeterince mükemmel olmadan o ürünü piyasaya sunmamaya gayret ediyoruz. Mesela kredi kartı ürünü çıkartacağız. Kredi kartlarımızı biz kendimiz kullanıyoruz mesela şu anda. Henüz müşterilerimize lansmanını yapmadık. Bütün senaryoları test ettikten sonra müşterilerimize

Görsel: 5. Yıl tanıtım video



sunacağız. Karşımızdaki beklenti yüksek olduğu zaman, bizim de sunduğumuz ürün ve hizmetlerin o beklentiyi karşılayabilmesi için mükemmel olması gerekiyor.

Bölüm 4 Enpara.com Hayat Buluyor...

Enpara'nın kuruluşu 15 aylık bir süreçti. O 15 ay boyunca da, o 8 kişi 10 kişi oldu, en fazla 12 kişi oldu. Ama hiçbirimiz gerçekten daha önce bireysel bankacılık yapmamıştık. Bu bize şöyle bir avantaj sağladı. Böyle çok uzun süre bir şey yaptığınız zaman bazı şeyleri kanıksıyorsunuz, bazı şeyleri 'doğrusu budur', 'hep böyle yapılmış, böyle gider' demeye başlıyorsunuz ve doğal olarak sorgulamamaya başlıyorsunuz. Veya daha önce sorgulamıştınız, başarılı olmamıştınız artık vazgeçiyorsunuz bir noktada.

Bunun dışında tabii bize tanınan özgürlük de çok önemliydi. Buradan bu aşamada hem genel müdürümüz, hem de yönetim kurulumuz bize bu konuda sonsuz destek verdi. Ve tam bağımsız bir şekilde çalışmamızı sağladı. Diğer bankalarda da benzer girişimler oldu mesela, ama hep onlar bireysel bankacılık çatısı altında yapıldı. Her ne kadar da mevcut iş yapış şekillerinden etkilenmeyeceğiz desek de; aynı çatı altında olduğumuz zaman, bu farklı bakış açısını ayakta tutmak zor oluyor. Böyle yeni girişimlerin her zaman ikinci planda kalma riski olur, bağımsız bir yapı

BANT: Üçüncüsü,
mükemmelliyetçilik

Görsel: Enpara.com logo




olmadığı zaman. Mesela bizim bu 15 aylık geliştirme dönemi boyunca, bankanın IT kaynaklarının yaklaşık %40'ı - %50'si Enpara'ya adanmıştı.

Ama banka burada çok cesur bir adım atarak, 'siz biraz olduğunuz gibi bir sene kalın, ben başka bir şeye yatırım yapacağım' kararını verdi. Bu çok cesur bir karardı. Neyse ki karşılığı çok olumlu oldu ama olmayabilirdi...

1 Ağustos 2011 yılında, açık bir ofise camlı bir oda yaptık ve buzlu camdı, içerisi gözüküyordu. Sekiz kişi bir odaya kapandık ve başta ilk hafta, 'biz nasıl bir ekip olmak istiyoruz' ve 'nasıl bir banka kurmak istiyoruz'la başladık. Bu arada bize verilen brief de şuydu. Genel müdürümüz bize: 'siz kendiniz nasıl bir banka ile çalışmak istiyorsanız, öyle bir banka yaratın. Çünkü bu bankanın hedef kitlesi de sizsiniz' diye bir brief almıştık. Dolayısıyla oturduk, önce 'nasıl bir banka olmak istiyoruz'dan başladık. Sonra bankalarla yaşadığımız bütün problemleri listeledik. Etrafımızdaki insanlarla konuştuk. Onların problemlerini anlamaya çalıştık. 'Bir bankanın neler yapsın istiyoruz'u yazdık. Bir de 'neler yapmamalı'yı yazdık ve bütün tasarımı bu prensipler üzerine kurguladık. Önce ürünlerden başladık. Sonra kanallarda devam ettik. Ekranları tasarladık.

Görsel: "Ödül" haber kupuru



Finansbank'ın ana bankacılık, core bankacılık sistemi üzerine kurduk biz. (*Finansbank hisse devri nedeniyle Ekim 2016'da QNB Finansbank ismini almıştır*). Ama müşteriye değen her şey, Enpara'ya özel tasarlandı. Bütün kanallar, bütün ürünler, bütün süreçler Enpara'ya özel olarak tasarlandı. Şöyle bir zorluğu var; bankalarda normalde süreçlerin en kolay dijitalleştirilebilecek kısımları dijitalleştirilir. Biraz işler sarpa sarmaya başladığında, biraz kompleksite geldiği zaman, 'burada da müşteriye şubeye yönlendiririz'le o süreç sonlandırılır. Çünkü hep müşterinin gidebileceği bir şube vardır. Bizde ise öyle bir şube yok, fiziksel hiçbir varlığımız yok. En fazla müşterinin gidebileceği yer, bir çözüm merkezi. Orada da yüz yüze bir görüşme yok, sadece telefon üzerinden halledilebiliyor her şey. Dolayısıyla bütün süreçleri iki açıdan değerlendirmek zorundaydık. Birincisi 'bu müşterinin en az hata yapabileceği ve en az problem yaşatacak bir süreç mi'yi sorguluyorduk. Bir de, müşteri hata yaparsa veya problem yaşarsa, bunu nasıl çözeceğimizi tasarlamamız gerekiyordu. Her bir ürün ve her bir süreç için yaptık. Artı bir de, Enpara'ya özel yeni süreçler tasarlamak zorunda kaldık. Yani 'müşteriyi nasıl müşteri yapacağız'? Islak imzasını almamız gerekiyor, kimliğini tespit etmemiz gerekiyor ama bir şubeye yollamayacağız. Sıfırdan bir saha ekibi kurmamız gerekti. Saha ekibi kurmaya karar verdik.

Görsel: "Hedef 1" gazete kupuru




Peki bu saha ekipleri, bu müşterilere nasıl ulaşacak ? Yani nasıl bir planlama? Bütün bir planlama altyapısı geliştirmek, planlama altyapısı kurmak durumunda kaldık. Başvurular geliyor da, bu başvurular danışmanlara nasıl dağıtılacak ? Onların en uygun rotası nasıl çizilecek? Ondan sonra, uğraştığımız konuların seviyesi çok farklı. Biz stratejik düşünmeye çalışıyoruz: ‘prensipleri şu olmalı’, ‘şöyle bir değer önergesi olmalı’, ‘şöyle bir marka iletişim stratejisi olması lazım’ derken; bir taraftan öbür taraftan, tek tek sms’lerin metinleri yazılıyor, editleniyor. Tutarlılığı kontrol ediliyor. Diğer taraftan sahadaki ekiplerimiz ne kıyafet giyecekler diye, kıyafet seçimi yapılıyor. O küçük odamıza, askılarda kıyafetlerin geldiğini ve onlardan seçim yapmaya çalıştığımızı hatırlıyorum. Yani böyle uğraştığımız işlerin veya bölge ofislerimiz var. İşte müşteri, ilk müşteri yaptığımızda kit’lerimiz var. Müşterilere verdiğimiz içinde işte kartı çıkıyor, sözleşme çıkıyor, ufak bir hediyemiz çıkıyor. Bölge ofislerimize o kit’ler nasıl gidecek? Gittiğinde nerede depolanacak? O deponun güvenli olması gerekiyor, kilitli olması gerekiyor. İşte bir ‘ne kadarlık bir depo alanı ihtiyacı var’ gibi detayları hesapladığımız bir dönemdi. Çok çok zor, ama bir o kadar da çok eğlenceli ve çok şey öğrendiğimiz bir dönemdi.

Bizim aslında ilk günden, yani 1 Ağustos 2011’de projeye başladık. ‘Biz sıfırdan yepyeni bir marka yaratalım’ kararını verdik. Yani Finansbank markası ile değil; farklı

Görsel: 2014 Kullanan Adam Vapurda (TVC)
<https://www.qnbfinansbank.enpara.com/hakkimizda/reklamlarımız.aspx>

Görsel: 2013 Şubeye gitmeye gerek yok (TVC)
<https://www.qnbfinansbank.enpara.com/hakkimizda/reklamlarımız.aspx>

Görsel: KİT görseli



bir marka ile gitmeye karar verdik. Bu markanın da belirlenip seçilebilmesi için reklam ajansımızı çok erken bir noktada belirlememiz gerekti. İşte Ekim gibi seçmiştik, Ekim 2011'de seçmiştik reklam ajansımızı. Ve markanın ismi de enbanka.com olacaktı. 'Nokta com' olacaktı, dijital olduğumuzu vurgulamak için. İçinde 'banka' geçecekti, banka olduğumuzu anlatmak için. Çünkü sunduğumuz ürün, farklı ürün olduğu için hizmet; bunun banka olduğunun algılanması çok önemliydi. 'Sadece mevduat toplayan bir oluşumun banka olduğu anlaşılabilir belki' diye, enbanka.com da karar kılmıştık. Ama tam lansmandan bir ay önce yasal bir merciden bize bir yazı geldi. Dedi ki: 'Sizin bankacılık lisansınız tek bir lisans. Bir lisansla sadece bir içinde 'banka' geçen markanız olabilir, o da Finansbank'tır. Dolayısıyla 'enbanka.com'la ilerleyemezsiniz' dediler. Lansmana bir ay kala bütün Enbanka'ları Enpara'lara çevirmek durumunda kaldık, Enpara.com'a.

Bölüm 5 Pazar Sonuçları

Lansmanı Ekim 2012'de yaptık. Ekim 2012'den beri beş sene oldu. Beş senede 800 bini aşkın müşterimiz var. Bugün itibariyle, bu müşterilerimizin 500 bini aktif müşterimiz, 6.2 milyar TL mevduat topladık, bugüne

kadar 3 milyar TL kredi kullandırdık. Biz ilk böyle üç ayın sonunda zaten 700 milyon mevduat toplamıştık. Altıncı ayımızda 2 milyar mevduata ulaştığımız; 70 bin müşteriye ulaştığımız. Yani hedeflerimizin çok üzerinde, çok hızlı bir şekilde büyüdü.

Ama asıl mutluluk verici şey, rakamsal sonuçlardan daha çok müşteri memnuniyeti. Müşterilerimizin %99.5'i Enpara'dan 'memnun olduklarını', 'çok memnun olduklarını' söylüyorlar. Ama bu müşteri kitlemizin sadece yüzde 15'i çözüm merkezimizi arıyor. Hiç çözüm merkezimize değmeyen müşterilerimize de aramalar yapıp, memnuniyetlerini ölçüyoruz. Memnuniyet ölçümünde standart bir score vardır. 'Net promoter score' denir. 'Net tavsiye skoru' olarak Türkçe'ye çevriliyor. Bizim net tavsiye skorumuz yüzde 75. Türkiye'de bankacılık sektörünün ortalaması %25 - %30 civarında. Müşterilerimiz gerçekten bizi seviyorlar. Yaptığımız işi takdir ediyorlar. Farklı olmaya çalıştığımızı, farklı bir şeyler yapmaya çalıştığımızı anlıyorlar ve buna değer veriyorlar. Ve bu verdikleri değeri de, bizi tavsiye ederek gösteriyorlar. Bizim kazandığımız iki müşteriden birini, biz tavsiye ile kazanıyoruz. İkincisi de bizim bir ekranımız var. Sosyal medyada bizim hakkımızda yazılanlar anlık olarak o ekrana düşüyor. Hepimiz böyle moralimiz

Görsel: "Sonuç" gazete kupuru

Görsel: İlk lansman basın reklamı

Görsel: Enpara.com'un Artan Müşteri Sayısı (2012-2017)



Görsel: Enpara.com'un Toplam Mevduat Artışı (TL; 2012-2017)





bozulduğunda, canımız sıkıldığında; arada ekranı açıp, müşterilerimizden gelen güzel yorumları görüp, tekrar motive olup, tekrar işe devam ediyoruz. Bu da bizim için önemli.

Bölüm 6

Soru ve Cevaplar

Soru 1

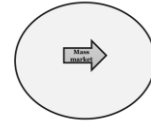
Niche pazarlama nedir? Markalar pazarda segmentasyon yaparken hangi faktörleri göz önünde bulundurmalarıdır?

Daha önce Bölüm 5.1’de Hedef Kitle ve Konumlandırma başlığı altında CarrefourSA vakasını incelerken, segmentasyon (ya da pazar bölümlenmesi) konusundan söz etmiştik. Enpara.com vakası ise yine hedef kitle ve pazar bölümlenmesi konularını içermekle beraber, özellikle niche pazarlamaya iyi bir örnek oluşturmaktadır.

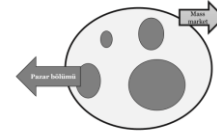
Önce pazarı tanımlayacak olursak: genel kitle (mass market) tüm tüketicileri içerir. Daha sonra bu tüketicileri benzer özelliklere göre ayırarak, pazar bölümlenmesine gidebiliriz. Her bir pazar bölümlenmesinin içinde de birçok farklı özelliklerde alt tüketici kümeleri bulunur. Bu alt kümelerin de

Görsel: 5. Yıl videosu

Niche Segment Ne Demektir?



Niche Segment Ne Demektir?





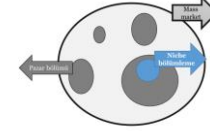
ürün/hizmetlerden beklentileri farklıdır. İşte her bir alt küme, pazarın büyüklüğüne ve potansiyeline göre niche segment sayılabilir. Niche segmentler de doğal olarak tekil bireylerden oluşur.

İster pazar bölümlenmesi, ister niche segment olsun; amaç, olabildiğince homojen özelliklere, istek ve beklentilere sahip tüketici kümelerini belirleyebilmektir. Çünkü benzer özelliklerdeki tüketicilere uygun ürün ve hizmeti sunarak, bu grup tarafından ürünüme olan talebi artırabilir ve aynı zamanda o tüketici grubuna daha yüksek değerde bir ürün/hizmet sunmuş oluruz. Böylelikle hem şirket hem de tüketici için kazan-kazan durumu yaratmış oluruz.

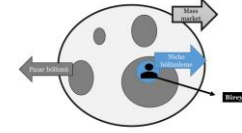
Her ne kadar Enpara.com'un pazara girdiği 2012'de belki hitap ettiği segmenti niche bir pazar olarak kabul edilebilsek de, bu pazarın giderek büyüdüğü ve 2017'de 800 bin gibi bir müşteri sayısına ulaştığını belirtmemiz gerekir.

Markalar, pazarda bölümlenme yaparken ve niche pazarları değerlendirirken, aşağıda sıraladığımız öğeleri göz önünde bulundurmalarıdır:

Niche Segment Ne Demektir?



Niche Segment Ne Demektir?



	YALIN	YALIN	YALIN	YALIN	YALIN	YALIN	YALIN	YALIN	YALIN
Her Elmanın Özelliği ve Sevenleri Farklıdır!									





- 1) Farklı ihtiyaçları olan pazar bölümlerini saptamak,
- 2) Farklı segmentleri belirledikten sonra, bu segmentler içinde henüz ihtiyaçlarına yanıt bulamamış alt kümeleri ayırmak,
- 3) Bu alt kümelere (niche'lere) istenen ürün ve hizmeti sunmanın kârlı bir iş alanı olup olmadığını kontrol etmek. Bazen niche'ler sayısal olarak küçük grupların ihtiyaçlarına yönelik yeni ürün ve hizmeti sunmayı gerekli kılabilir. Bu durumda yapılan yatırımın geri dönüşü ve kârlı bir iş alanı olup olamayacağı önceden değerlendirilmelidir. Genelde niche'lerin kârlılığı yüksektir.
- 4) Seçilecek olan niche segmentlerin, şirket hedefleriyle çelişmemesi – tam tersine, büyük resme bakıldığında şirket hedeflerine katkı sağladığına emin olunmalıdır.
- 5) Seçilen segmentin ve niche'in gerçek hayatta da ulaşılabilir ve ihtiyaçlarının karşılanabilir olduğunu kontrol etmek. Çünkü bazen niche pazarlar kağıt üzerinde çok iyi bir fikir gibi görünse de, pazarda sözü edilen ürün ve hizmetleri kârlı bir şekilde ulaştırmak mümkün olmayabilir. Seçilen segmente sözü

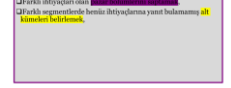
Pazar Bölünmesi/ Niche Segmentleri

Değerlendirirken:



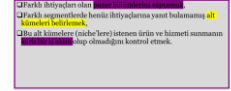
Pazar Bölünmesi/ Niche Segmentleri

Değerlendirirken:



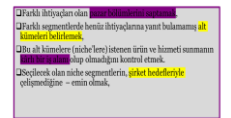
Pazar Bölünmesi/ Niche Segmentleri

Değerlendirirken:



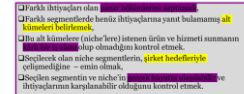
Pazar Bölünmesi/ Niche Segmentleri

Değerlendirirken:



Pazar Bölünmesi/ Niche Segmentleri

Değerlendirirken:





edilen ürün/hizmetin kârlı bir şekilde sunulup sunulmayacağı önceden derinlemesine ele alınmalıdır.

Özellikle internetin hayatımıza hızla girmesi ve tüketici verilerinin her geçen gün daha çok ve daha kolay bir şekilde toplanır olması sayesinde, 2000’li yıllardan sonra niche pazarlama da hızla artmıştır. Her ne kadar teknoloji bize niche’leri belirlemede eskiye göre daha büyük kolaylıklar sağlasa da, gözden kaçırılmaması gereken bazı detaylar vardır. Örneğin pazarda ihtiyaçları karşılanmamış her segmente uygun ürün/hizmet sunmadan önce, kârlılık oranı ve pazarda bu fikri hayata geçirebilme olasılıkları ayrıntılı olarak değerlendirilmelidir. Niche pazarlar daha küçük sayılara hitap eder, yüksek risk içerirler ancak karşılığında kâr marjları da yüksektir. Çünkü tüketicilerinin daha önce karşılanmamış isteklerini yerine getirerek, yüksek değerli ürün ve hizmet sunarlar.

Soru 2

Enpara.com hedef kitle stratejisini nasıl belirlemiştir?

Enpara.com öncelikle daha önce bankacılık ihtiyaçları tam olarak karşılanmamış bir hedef kitleyi

Niche Pazarlama Ne Zaman Uygulanabilir?



Niche Pazarlama Ne Zaman Uygulanabilir?



Niche Pazarlama Ne Zaman Uygulanabilir?



Enpara.com'da Hedef Kitle Belirleme





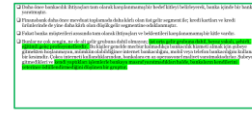
belirleyerek, aslında banka içinde bir banka yaratma yolunu seçmiştir.

Finansbank, ilk döneminde özellikle mevduat toplamada daha kârlı olan üst gelir segmentine yönelmiş; kredi kartları ve kredi ürünleri gelişmeye başlayınca da, yine bu ürün grubunda da daha kârlı olan daha düşük gelirli segmente odaklanmıştır

Öte yandan banka müşterileri arasında tam olarak ihtiyaçları ve beklentileri karşılanamamış bir başka kitle vardır. Bunlar ne çok zengin, ne de alt gelir grubuna dahil olmayan; üst/orta gelir grubuna dahil, beyaz yakalı, şehirli, eğitilmiş genç profesyonellerdir. Bu kişiler genelde mecbur kalmadıkça bankacılık hizmeti almak için şubeye gitmekten hoşlanmayan, mümkün olduğunca internet bankacılığını, mobil veya telefon bankacılığını kullanan bir kesimdir. Çokca interneti kullandıklarından, bankalara en az operasyonel maliyeti yaratmaktadırlar. Şubeye gitmedikleri ve kendi yaptıkları işlemlerle bankaya masraf yaratmadıkları halde, bankaların kendilerini yeterince ödüllendirmediğini düşünen bir gruptur.

Diğer yandan Finansbank daha düşük kâr marjları nedeniyle bu segmentte çok fazla aktif rol oynamamıştır.

Enpara.com'da Hedef Kitle Belirleme



Enpara.com'da Hedef Kitle Belirleme





Dolayısıyla bu kitle Banka için tamamen yeni bir müşteri grubudur. Daha da önemlisi Finansbank'ın müşterisinden “çalma” (ya da market cannibalisation) söz konusu olmayacağı gibi; tam tersine Finansbank için yeni bir müşteri profili yaratacak niteliktedir. O tarihe kadar rakip bankalarla çalışan ve memnun olmayan genç profesyonellere farklı bir çözüm sunarak, diğer bankalara rakip olabilecektir.

Soru 3

Pazara girerken, Enpara.com hedef kitlesine nasıl bir değer sunmuştur? Pazarlama kitaplarında anlatılan “değer önermesi” matriksi ile açıklayınız.

Enpara.com pazara girerken “internetten para kazanmanın yeni yolu” önermesini kullanır. Çünkü Enpara.com'da şube yoktur. Dolayısıyla masraf da yoktur. Böylelikle Enpara.com müşterilerine verdiği hizmetleri daha ucuza mal edebilmekte ve maliyetleri aşağıya çekerek, müşterilerine daha iyi bir hizmet sunabilmektedir.

Sonuçta Enpara.com dürüstlük, şeffaflık ve açıklık prensiplerine sadık kalarak, şubesiz bankacılığın avantajı olan düşük maliyetleri müşterilerle paylaşmak

Enpara.com'un Tüketici Vaadi

“Pazara girerken internetten para kazanmanın yeni yolu” önermesini kullanır.
“Çünkü enpara.com'da şube yoktur. Dolayısıyla masraf da yoktur.
Böylelikle Enpara.com müşterilerine verdiği hizmetleri daha ucuza mal edebilmektedir.”

Enpara.com'un Tüketici Vaadi

“Pazara girerken internetten para kazanmanın yeni yolu” önermesini kullanır.
“Çünkü enpara.com'da şube yoktur. Dolayısıyla masraf da yoktur.
Böylelikle Enpara.com müşterilerine verdiği hizmetleri daha ucuza mal edebilmektedir.”
“Sonuçta Enpara.com dürüstlük, şeffaflık ve açıklık prensiplerine sadık kalarak, şubesiz bankacılığın avantajı olan düşük maliyetleri müşterilerle paylaşmak üzere çalışır.”

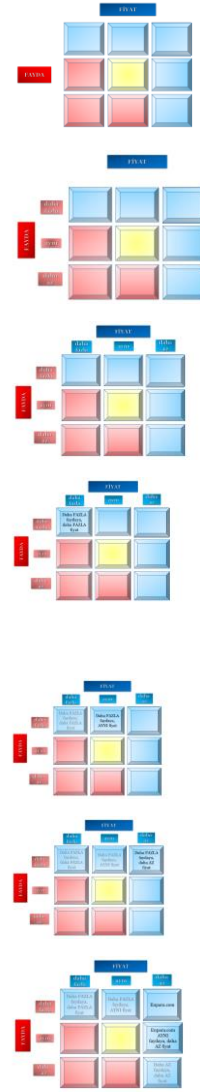


üzere yola çıkar.

Bu söylediklerimizi “değer önermesi” matriksi ile açıklayacak olursak; matriksde bir yanda markanın sağlayacağı “fayda”, diğer yanda ise “fiyat” unsuru yer alır. Markanın sağlayacağı “fayda”, rakiplere göre “daha fazla”, “aynı” ya da “daha az” olabilir. Aynı şekilde, “fiyat” unsuru da, rakiplere göre “daha fazla”, “aynı” ya da “daha az” olabilir.

Buna göre en baştaki kutuda bir marka, rakiplerine göre daha yüksek fiyat talep edebilir, müşterisine daha fazla fayda sağlayabilir. İkinci alternatifte ise, bir marka, rakiplerine göre aynı fiyattan, müşterisine daha fazla fayda sağlayabilir. Üçüncü kutuda ise, bir marka, rakiplerine göre daha düşük fiyattan, müşterisine daha fazla fayda sağlayabilir. İşte Enpara.com “değer önermesi” matriksinde markasını en başından beri bu şekilde konumlandırmıştır.

Beş yıl sonra Enpara.com’un geldiği noktayı özetlemek için ‘net tavsiye skoru’na bakmak sanırım yeterli olacaktır. Türkiye’de bankacılık sektörünün net tavsiye skoru ortalaması %25 - %30 civarında iken; Enpara.com’un yüzde 75’dir.



2 Türkiye'de bankacılık sektörünün net tavsiye skoru ortalaması %25 - %30 civarında iken; Enpara.com'un yüzde 75'dir.
3 Her 10 müşteriden 9'u Enpara.com'u yakınına tavsiye etmektedir.
4 Enpara.com müşterilerinin % 90'ını tavsiyeyle kazanmaktadır.

en para.com
Bankadan güzeli



Bunun ötesinde her 10 müşteriden 9'u, Enpara.com'u yakınlarına tavsiye etmektedir. Müşterilerinin % 50'si tavsiyeyle kazanılmaktadır. Tüm bu nedenlerle, Enpara.com kendi hedef kitlesini yaratarak, banka içinde banka haline gelebilmiştir.

Yine başka bir ilginç vakada buluşmak dileğiyle, şimdilik hoşça kalın.

Görsel: Ofis panosu





Kaynakça

- “Bir Ayda 30 Bin Müşteri”, **Star**, 30 Kasım 2012
- “Bir Ayda 20 Bin Müşteri 700 Milyon TL Geldi”, **Hürriyet**, 14 Kasım 2012
- “Enpara.com 100 Bin Müşteri Hedefliyor”, **Radikal**, 19 Kasım 2012
- Oktay, S. Segment Bankacılığı Geliyor, **Turkish Time**, Mayıs 2013
- Yılmaz, T., “Enpara.com KOBİ’lerin de Dijital Bankası”, **Capital**, 1 Kasım 2016

Önerilen Video’lar

- What is niche market?

<https://www.youtube.com/watch?v=RTjw2olyPNY>

https://www.youtube.com/watch?v=B_Omgd-V87g

https://www.youtube.com/watch?v=We_wHWoCHGw

- Marketing segmentation

<https://www.youtube.com/watch?v=DUuirqtSgpg>

<https://www.youtube.com/watch?v=Q2ul83TSn2U>

<https://www.youtube.com/watch?v=luEQUFWJ6oY>

<https://www.youtube.com/watch?v=g3UarOHx7YI&t=166s>



Markalar Fısıldıyor, El İzi İletişim Danışmanlık Ltd.’nin tescilli markasıdır.

Proje Fikri ve Tasarımı
Enpara.com Vaka İçeriği

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi İletişim Dan. Ltd.
Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi

Proje Ekibi

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Nuri Çolakoğlu, New Media Company

Prodüksiyon
Seslendirme
Müzik

ElaPro Ajans
Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Rondo alla Turca (Mozart) MUZIKOTEK/Boosey Classics
Seran SUKAN

Markalar Fısıldıyor Logo

Elİzi İLETİŞİM
DANIŞMANLIK

NMC
NEW MEDIA COMPANY

www.markalarfisildiyor.com.tr

Ağustos 2017

Bu vaka, El İzi'nin izni olmadan kısmen ya da tamamen kullanılamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz veya satılamaz. Aksi durumda 5846 ve 3257 sayılı kanun maddeleri istisnasız uygulanır.

MARKALAR
fısıldıyor
dijital vaka kütüphanesi