

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET HATASI  
VE HİZMET TELAFİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Tuğça AKGÖZ BOZKAYA

Balıkesir, 2012

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET HATASI  
VE HİZMET TELAFİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Tuğça AKGÖZ BOZKAYA

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Erdoğan KOÇ

Balıkesir, 2012

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201012507004 numaralı Tuğça AKGÖZ BOZKAYA'nın hazırladığı "Bankacılık Sektöründe Hizmet Hatası ve Telafisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 01/06/2012 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan.....İmza.....  
Prof. Dr. Rıza Arslan

Üye.....İmza.....  
Doç. Dr. Erdoğan KOÇ (Danışman)

Üye.....İmza.....  
Yard.Doç.Dr.Gülnil AYDIN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

03.07/2012  
Enstitü Müdürü  
Doç.Dr. Zübeyde GÜNEŞ YAĞCI

## ÖNSÖZ

Hizmet sektörlerinin ayrılmaz bir parçası olan hizmet hatası ve hizmet telafisi kavramlarının önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Şu ana kadar bu konu üzerine ülkemizde az sayıda yapılan araştırmaların geliştirilmesi ve farklı hizmet sektörlerindeki analizlerinin yapılması, hem ilgili sektörlerdeki yöneticiler açısından hem de araştırmacılar açısından yol gösterici olabilecektir.

Bu amaçla gerçekleştirdiğim çalışmada, beni her zaman destekleyen ve önerileriyle yol gösteren değerli danışman hocam sayın Doç. Dr. Erdoğan KOÇ'a, bana manevi olarak destek veren ve fikirleriyle ışık tutan sayın Yrd. Doç. Dr. Gülnil Aydın'a, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'ndaki tüm hocalarıma ve Yrd. Doç. Dr. Recep Kılıç'a teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca tez çalışmam süresince yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma, bana her konuda destek olan aileme, çalışmam süresince her türlü fedakarlığa katlanarak hep yanımda olan eşime teşekkürlerimi sunarım.

Tuğça AKGÖZ BOZKAYA

## ÖZET

### BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET HATASI VE HİZMET TELAFİSİ

**AKGÖZ BOZKAYA, Tuğça**  
**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**  
**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Erdoğan KOÇ**  
**2012, 131 Sayfa**

Hizmet sektörünün alt kolu olan bankacılık sektörü, hizmet sektörünün gelişmesiyle paralel gelişmiş ve son yıllarda çok hızlı bir ivme yakalamıştır. Kusursuz işleyen sistemler üzerine kurulmak istensede, bankacılık sektöründe de zaman zaman hizmet hataları yaşanabilmektedir. Hizmet hatalarıyla karşılaşan müşteriye yönelik doğru telafi yapılamadığı takdirde, müşteri hayal kırıklığına uğramakta ve tatminsizlik yaşamaktadır ki bu durum müşteri kayıplarıyla sonuçlanabilmektedir.

Başka bir bankaya geçmek gibi, yeni bir hizmet sunucusuna geçmek isteyen müşteriler, üç farklı değiştirme maliyeti ile karşılaşmaktadır. Prosedürel maliyet, müşterilerin yeni bir hizmet sunucusu bulmak için sarf etmeleri gereken çabayı içermektedir. Sosyal maliyet, belirli bir süre hizmet aldıktan sonra banka personeliyle kurulan arkadaşlığın, yakınlığın yeni bankaya geçmekle beraber kaybedilmesidir. Üçüncü değiştirme maliyetini oluşturan fayda kaybı, çalışılan bankadan ayrılmakla yitirilecek olan indirimler gibi tanınmış imtiyazlardır.

Bu çalışma, bankacılık sektöründe yaşanan hizmet hataları ve telafi yöntemlerinin müşteri memnuniyeti ve kalma eğilimi üzerine etkilerini araştırmak için hazırlanmıştır. Çalışmada ayrıca hizmet hatalarına ve telafi yöntemlerine göre oluşabilecek olumlu ya da olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve müşterinin aynı bankadan hizmet almaya devam etme ya da başka bankaya geçme eğilimini etkileyen değiştirme maliyetleri de incelenmiştir. Ek olarak, ticari ve bireysel müşterilerin sergiledikleri davranış farklılıkları araştırılmıştır.

Tezin giriş bölümünde hizmet hatası ve hizmet telafisi kavramları tanımlanmıştır. Araştırmanın hipotezleri bu bölümde sunulmuştur. İkinci bölümde ise literatür taraması yapılarak ilgili alanyazın hazırlanmıştır. Sonrasında, araştırma yöntemi ve bulguları, sonuç ve önerilerle birlikte açıklanmıştır.

Araştırma kapsamında bankacılık sektöründe hizmet hatasıyla karşılaşan 263 müşteriyle anket çalışması yapılmıştır. Araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezler SPSS 17.0 programı aracılığı ile test edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya çıkartılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Hatası, Hizmet Telafisi, Değiştirme Maliyetleri, Bankacılık Sektörü.

# **ABSTRACT**

## **SERVICE FAILURE AND SERVICE RECOVERY IN BANKING**

**AKGÖZ BOZKAYA, Tuğça**  
**Master Thesis, Department of Business Administration,**  
**Adviser: Doç. Dr. Erdoğan KOÇ**  
**2012, 131 pages**

In parallel with the growth of the service sector, banking as a sub-sector of services has grown tremendously over the past few decades. In spite of the efforts aimed at forming immaculate systems, services failures still occur quite often from time to time. Customers facing service failures get disenchanted and dissatisfied and the lack of appropriate service recovery attempts may cause the loss of customers.

Customers' switching costs, switching for a new service provider, i.e. a new bank, are threefold. Procedural costs involve the efforts associated with finding a new service provider. Social costs include costs associated with the loss of relationships, warmth and rapport established with the banking personnel over a period of time. Finally, the third type of costs are the costs associated with the loss of benefits and privileges provided by the current service provider.

This study aims to explore the service failures and service recoveries on customer satisfaction and customer retention. The study particularly aims at investigating the influence of service failures and service recovery attempts on positive and negative word of mouth customers may engage in, switching costs, and switching and non-switching costs of the customers of banks. The study also explores the potential differences between individual and commercial customers.

In the introductory part of the study, concepts of services failure and service recovery are introduced and explained. The hypotheses of the study are also stated in this preliminary part. In the second part, a literature review pertaining to the various aspects of the study is provided. In the following parts of the thesis the research methodology of the study, the findings, interpretation and analysis of the findings are provided with a conclusions and further recommendations.

In the survey 263 customers who have experienced at least one service failure in a bank have filled in questionnaires. The hypotheses have been tested through the use of SPSS 17.0 software program and relations among the variables have been analyzed.

Key words: Service Failure, Service Recovery, Switching Costs, Banking.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	4
1.2. Amaç.....	4
1.3. Önem.....	6
1.4. Varsayımlar.....	7
1.5. Sınırlılıklar.....	7
1.6. Tanımlar.....	7
2. İLGİLİ ALANYAZIN.....	9
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	9
2.1.1. Hizmet Sektörünün Tanımı ve Gelişimi.....	9
2.1.1.1 Hizmet Kavramı.....	9
2.1.1.2. Hizmetlerin Özellikleri.....	10
2.1.1.3. Hizmet Pazarlaması Bileşenleri.....	14
2.1.1.4. Hizmet Sektörünün Gelişmesinde Etkili Olan Faktörler.....	19
2.1.1.5. Hizmet Sektörünün Dünyada ve Türkiye'deki Gelişimi.....	22
2.1.2. Bankacılık Sektörünün Gelişimi.....	28
2.1.2.1. Bankanın Tanımı.....	29
2.1.2.2. Dünyada Bankacılığın Gelişimi.....	29
2.1.2.3. Türkiye'de Bankacılığın Gelişimi.....	32
2.1.2.4. Değişen Çağda Öne Çıkan Bankacılık Hizmet ve Ürünleri.....	41
2.1.3. Hizmet Hatası, Hizmet Telafisi ve Değişirme Maliyetleri.....	47
2.1.3.1. Hizmet Hatasının Tanımı.....	47
2.1.3.2. Hizmet Hatası Durumunda Müşteri Davranışları.....	49
2.1.3.2.1. Hizmet Hatası Durumunda Harekete Geçme.....	52
2.1.3.2.2. Hizmet Hatası Durumunda Hiçbir Şey Yapmama.....	54
2.1.3.2.3. Şikayet Almanın Önemi.....	55
2.1.3.3. Hizmet Telafisi.....	57
2.1.3.3.1. Hizmet Telafisinde Kullanılabilecek Düzeltme Faaliyetleri.....	59

2.1.3.3.2. Hizmet Hatasının Derecesini Belirleyen Faktörler .....	62
2.1.3.4. Değiştirme Maliyetleri .....	63
2.1.4. Bankacılık Sektöründe Karşılaşılabilir Hizmet Hatası Çeşitleri, Telafi Yöntemleri ve Değiştirme Maliyetlerinin Tüketiciye Etkisi.....	65
2.2.İlgili Araştırmalar .....	67
3. YÖNTEM .....	74
3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	74
3.2. Evren ve Örneklem .....	76
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	77
3.4. Verilerin Toplama Süreci .....	79
3.5. Verilerin Analizi .....	80
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	82
4.1 Anket Katılımcılarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	82
4.2. Hizmet Hatalarına İlişkin Bulgular .....	84
4.3 Hata Sonrası Müşteri Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	86
4.4. Hata Sonrası Bankanın Tutumuna İlişkin Bulgular .....	87
4.5. Banka Değiştirme Davranışına İlişkin Bulgular.....	89
4.6. Etkin Hizmet Telafisine İlişkin Bulgular .....	91
4.7. Ağızdan Ağıza İletişime İlişkin Bulgular .....	92
4.8. Değiştirme Maliyetlerine İlişkin Bulgular .....	92
4.9. Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	94
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	105
5.1. Sonuçlar.....	105
5.2. Öneriler .....	109
KAYNAKÇA .....	111
EKLER .....	119



## ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1. .... Hizmet Pazarlaması Bileşenleri.....	16
Çizelge 2.2. .... Hizmet Pazarlama Bileşenlerinin İçerikleri.....	18
Çizelge 2.3. .... Çalışan Nüfusun Sektörel Bazda Dağılımı.....	24
Çizelge 2.4. .... GSYİH'nin Sektörel Yüzde Dağılımı (Alıcı fiyatlarıyla).....	25
Çizelge 2.5. .... Ülkelere Ait Hizmet Üretimi ve GSMH'nin Sıralamaya Etkisi .....	26
Çizelge 2.6. .... Türkiye'deki Bankaların Fonksiyonlarına Göre Ayrımı.....	38
Çizelge 2.7. .... Hizmet Hatasından Sonra Müşteri Davranışları.....	51
Çizelge 4.1. .... Demografik Özelliklere Ait Frekans Dağılımları.....	82
Çizelge 4.2. .... Mağruz Kalınan Hizmet Hatalarına Yönelik Frekanslar.....	84
Çizelge 4.3. .... Hizmet Hatasının Kaynağına Yönelik Frekanslar.....	85
Çizelge 4.4. .... Hata Sonrası Müşteri Davranışlarına Yönelik Frekanslar.....	87
Çizelge 4.5. .... Hata Sonrası Bankanın Tutumuna Yönelik Davranışlar ve Etkileri.....	88
Çizelge 4.6. .... Müşterilerin Banka Değişirme Nedenleri.....	90
Çizelge 4.7. .... Ankette Yer Alan 13. Soruya ait Frekans Dağılımları.....	91
Çizelge 4.8. .... Değişirme Maliyetlerine Yönelik Frekanslar...	93
Çizelge 4.9. .... Faktör Analizinin Sonuçları.....	95
Çizelge 4.10. .... Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları.....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. ....Müşterilerin Hizmetleri Değerlendirme Dereceleri.....	12
Şekil 2.2. ....Tarım sektörünün GSMH'ya katkısı.....	22
Şekil 2.3. ....Sanayi sektörünün GSMH'ya katkısı.....	23
Şekil 2.4. ....Hizmet sektörünün GSMH'ya katkısı.....	23
Şekil 3.1. ....Araştırma Modeli.....	74

## KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Anazili
ATM	: Otomatik Vezne Makineleri
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
GSHM	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IBDR	: Dünya Bankası
IMF	: Uluslararası Para Fonu
POS	: Satış Noktası
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TEB	: Türkiye Ekonomi Bankası
WOM	: Ağızdan Ağıza İletişim

# 1. GİRİŞ

Tarihi çok eski zamanlara kadar uzanan bankacılık sektörünün ilk uygulamaları M.Ö. 3500 yıllarında tapınaklarda başlamıştır. Zamanla, din adamlarının kendilerine emanet edilen malları, başkalarına emanet olarak vermesiyle bankacılığın aracılık fonksiyonu gelişmiştir (Parasız, 2000). Bankacılık sektöründeki asıl gelişme 18. yüzyılda Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Değişen toplum yapısı ve ihtiyaçları, bankacılık sektörünü derinden etkilemiş ve yapısal değişimlerin başlangıç noktası olmuştur. Bankalar 19. yüzyıldan itibaren iktisadi hayatın odağı haline gelmişlerdir (Uluatan, 1957).

Günümüzde gelişen tüketim toplumu anlayışıyla birlikte bireylerin ön plana çıkması 'Bireysel Bankacılık' kavramının oluşmasına kaynaklık etmiştir. Türkiye'de özellikle 1980 sonrası dönemde artan rekabetle birlikte perakendeci bankalar gelişmiş başta bilgisayar teknolojisi olmak üzere ATM, kredi kartları, internet bankacılığı gibi bireysel bankacılık hizmetlerinde önemli gelişme kaydedilmiştir.

Bankacılık sektörü hem dünyada hem de Türkiye'de gelişmeye devam etmektedir. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) verilerine göre Türk Bankacılık Sektörünün toplam aktifleri 2010 yılında 1 trilyon TL'nin üzerinde gerçekleşmiştir. Ayrıca 2010 yılı verilerine göre sektörde toplam 194.739 kişi istihdam edilmekte ve 49.367 bin mevduat müşterisine, 41.495 bin kredi müşterisine hizmet verilmektedir.

Hizmet sektörünün bu kadar büyük hacme sahip olan bankacılık kolunda, hizmet hatası ve hizmet telafisi üzerine ülkemizde daha önceden yapılmış çalışmaların çok az sayıda ve sınırlı konuda olması bu araştırmanın yapılma gerekçesini oluşturmaktadır.

Hiçbir zaman istenilmemesine rağmen, en iyi yönetilen hizmet işletmelerinde dahi kaçınılmaz olarak yaşanmakta olan (Sing ve Widing, 1991) hizmet hatasını, Bell ve Zemke (1987), hizmet performansının müşteri beklentilerinin altında olması şeklinde tanımlamıştır.

Hizmet telafisi ise hizmet işletmesinin beklentileri karşılayamadığı zaman mağdur müşteriyi tekrar tatmin etmek için planlanmış, düşünülmüş işlemlerdir (Bell ve Zemke, 1987).

Bankada işlem yaptırırken hatalı işlem, gereksiz yere bekletilme ya da saygısız davranış gibi hizmet hatalarına mağruz kalan müşteriye banka, zamanında işlemi düzelterek yeniden yapma ya da özür dileme gibi telafi faaliyetleri sunamaz ise müşteri tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir. Hizmet aldığı bankadan memnun olmayan müşteri farklı bankalara yönelme eğilimi sergileyebilir.

Çalıştığı bankadan memnun olmasa bile, değiştirme maliyetleri olarak nitelendirilen ve üç alt gruba ayrılan sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet nedeniyle müşteri, banka değişikliği yapamayabilir. Değiştirme maliyetlerine örnek olarak; başka bankada hesap açtırmak için yeterli vaktinin olmaması, yeni bir bankada işlemlerin hangi katlardan yapıldığını yeniden öğrenilmesi için harcayacağı emek verilebilir. Jones, Mothersbaugh ve Beatty (2002), değiştirme maliyetlerini müşteriyi elde tutarak hizmet ilişkisini sürdürmeyi sağlayan bariyerler olarak tanımlamışlardır.

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe karşılaşılan hizmet hataları ve sunulabilecek hizmet telafileri üzerinde önemle durulmuştur. Hangi hataların daha önemli olduğu belirlenmiş, hangi telafi yöntemlerinin müşterinin kendisini daha fazla tatmin ettiği araştırılmıştır. Hizmet hatasının önem derecesi ve sıklığının etkileri incelenmiştir. Hata sonrası oluşan olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve telafi sonrası oluşan olumlu ağızdan ağıza iletişim

araştırılmak istenmiştir. Ayrıca değiştirme maliyetlerinin hangi durumlarda daha önemli hale geldiği sorusuna cevap aranmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, bankacılık sektörü gelişimi ve bugün ulaştığı nokta anlatılmıştır. Sonrasında hizmet sektöründe karşımıza çıkan hizmet hatası ve hizmet telafisi kavramları açıklanmış, bankacılık sektörüne ait örnekler verilmiştir. Ayrıca araştırmanın amacı ve test edilmek istenen hipotezler sunulmuştur.

İkinci bölümde hizmet kavramı açıklanmış, hizmet sektörünün gelişimi anlatılmıştır. Devamında bankacılık sektörünün tarihi gelişimi ve günümüzde kullanılan bankacılık ürünleri tanıtılmıştır. Hizmet hatası, hizmet telafisi ve değiştirme maliyetlerine ait literatüre dayalı açıklamalar yapıldıktan sonra bankacılık sektöründeki uygulamalarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, bankacılık sektöründe hizmet hatası ve hizmet telafisi ile ilgili araştırma modeli sunulmuş, araştırmanın yapıldığı evren ve örneklem açıklanmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan anket formu hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde, araştırmada elde edilen veriler istatistiksel analizlerle değerlendirilmiş ve ortaya çıkan bulgular açıklanmıştır. Hipotezlere ait sonuçlar ayrıntılı olarak sunulmuş ve literatürdeki sonuçlarla karşılaştırması yapılmıştır.

Son bölümde araştırma sonucunda elde edilen bilgiler özetlenmiş ve edinilen bilgiler ışığında tavsiyelerde bulunulmuştur. Ayrıca gelecek araştırmalarda kullanılmak üzere öneriler sunulmuştur.

## 1.1. Problem

Hizmet sektörlerinde üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmektedir. Ürünler, önceden üretilip en son aşamada müşteri ile buluşurken, hizmetlerin üretilmesi ve kullanılması eş zamalıdır. Müşteri hizmet sunulurken yaşanabilecek tüm aksaklıkları ya da hataları o anda fark etmektedir. Bunun için ortaya çıkan hizmet hataları kolayca saklanamamakta ve istenirse bile müşteriye aksettirilmektedir.

Araştırmanın problemini, hizmet sektörünün önemli bir alt kolu olan bankacılık sektöründe hizmet hatası ve hizmet telafisinin müşteri ve banka boyutlarıyla incelenmesi oluşturmaktadır. Araştırma problemi çerçevesinde literatür taraması yapılarak araştırma modeli tasarlanmış, toplanan veriler istatistiksel analizlerle incelenerek değişkenler arası ilişkiler saptanmıştır.

## 1.2. Amaç

Araştırmanın temel amacı, bankacılık sektöründe müşterinin karşılaşılabileceği hizmet hatası, hizmet telafisi ve değiştirme maliyetlerini bir arada değerlendirerek sonuçlarını incelemektir. Bu temel amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara yanıt bulunmaya çalışılacaktır:

1. Müşteri, hizmet hatası sonrası nasıl tepki göstermektedir?
2. Müşterinin hata sonrası tepkisini, hizmet hatasının kaynağı, sıklığı ya da önemi etkilemekte midir?
3. Bankanın telafi faaliyetleri müşteriyi geri kazanmak için yeterli olmakta mıdır?
4. Bankadan faydalanılan süre ile telafi sonrası memnuniyet arasında ilişki var mıdır?

5. Müşteri değiştirme maliyetlerini ne kadar önemli bulmaktadır?

6. Değiştirme maliyetleri demografik özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

Yapılan literatür taraması ve kurulan araştırma modeli kapsamında hipotezler şu şekilde geliştirilmiştir;

**H1:** Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hatanın kaynağına göre farklılık göstermektedir.

**H2:** Hizmet telafisi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, hatanın kaynağına göre farklılık göstermektedir.

**H3:** Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hizmet hatasının sıklığı ile ilişkilidir.

**H4:** Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hizmet hatasının önem derecesi ile ilişkilidir.

**H5:** Telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H6:** Telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, bankadan hizmet alınan süre ile ilişkilidir.

**H7:** Değiştirme maliyetlerinden sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet boyutları bankadan hizmet alınan süre ile ilişkilidir.

**H8:** Değiştirme maliyetlerinden sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet boyutları hizmet hatasının önem derecesi ile ilişkilidir.



**H9:** Değiştirme maliyetlerinden algılanan sosyal maliyet demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H10:** Değiştirme maliyetlerinden algılanılan fayda kaybı, demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H11:** Değiştirme maliyetlerinden algılanan prosedürel maliyet demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H12:** Bireysel ve ticari müşterilerin, telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimleri farklılık göstermektedir.

**H13:** Değiştirme maliyetlerinden hissedilen sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet, bireysel ve ticari müşterilere göre farklılık göstermektedir.

### **1.3. Önem**

Araştırma konusunun seğilmesindeki başlıca neden ülkemizde bankacılık sektöründe hizmet hatası ve hizmet telafisi üzerine yapılan araştırmaların çok az sayıda ve sınırlı boyutlarda olmasıdır. Araştırmada, hizmet hatası ve hizmet telafisi gibi müşterinin bankayla çalışmaya devam etmesi ya da başka bankaya geçmesi kararını etkileyen iki önemli unsura, yine banka değiştirip değiştirmemeyi fazlasıyla etkileyen değiştirme maliyetleri de eklenerek aralarındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda ulaşılan bulguların ardından araştırmacılara ve banka yöneticilerine konuyla ilgili müşteri davranışlarını etkileyen faktörler hakkında bilgi verilmiştir.

#### 1.4. Varsayımlar

1. Araştırmanın örneklemini oluşturan banka müşterilerinin anket sorularına verdikleri yanıtlar kendilerine ait görüşleri ve var olan durumu yansıtmaktadır.
2. Kullanılmış olan araştırma yöntemi, yapılan araştırmanın amaçlarına ulaşmak için yeterlidir.

#### 1.5. Sınırlılıklar

1. Yapılan araştırma, kuramsal çerçeve açısından ulaşılabilen alanyazınla sınırlıdır.
2. Araştırma, veri kaynağı olarak 10 Mart – 02 Nisan 2012 tarihleri arasında daha önce bankacılık hizmeti alırken hizmet hatasına mağruz kalmış ve ankete katılmaya gönüllü olan 263 kişi ile sınırlı tutulmuştur.
3. Mülakat ve gözlem gibi teknikler kullanılmadığından araştırma verileri sadece anket yöntemi ile sınırlandırılmıştır.
4. Güncel verilere ait bankacılık işlemlerindeki ticari müşterilerin payı bireysel müşterilere göre daha az olduğundan ankete katılan ticari müşterilerin oranı bireysel müşterilere göre sınırlı kalmıştır.

#### 1.6. Tanımlar

1. Perakende bankacılık: Mevduat bankacılığı, şube bankacılığı ve ticari bankacılığı kapsayan ve vadeli - vadesiz hesaplar, çek tahsilatı, akreditif, açık kredi kolaylıkları, kısa vadeli kredi, tüketici kredisi, kredi kartları, kambiyo işlemleri, havale, yatırım yönetimi, müşteriler adına menkul kıymet alım

satımı gibi çok geniş bir hizmet yelpazesi sunan bankacılık türüdür (Balak ve Seymen, 1996).

2. Hizmet Hatası: Hizmet performansının müşteri beklentilerinin altında olmasıdır (Bell ve Zemke 1987). Müşterilerin hizmetle ilgili beklentileri karşılanmadığında hizmet hatası ortaya çıkmaktadır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985).

3. Hizmet Telafisi: Hizmet işletmesinin beklentileri karşılayamadığı zaman mağdur müşteriyi tekrar tatmin etmek için planlanmış ve düşünülmüş olarak yaptığı işlemlerdir (Bell ve Zemke, 1987).

4. Değiştirme Maliyetleri: Müşteriyi elde tutarak hizmet ilişkisini sürdürmeyi sağlayan bariyerlerdir (Jones, Mothersbaugh ve Beatty, 2002). Örnek olarak, kayıtlı kullanıcılara yönelik uygulanan indirimler, çalışanlar ile kurulan tanışıklık duygusu ya da ilişkiyi bitirmek için fazladan ödenmesi gereken ücret verilebilir.

## **2. İLGİLİ ALANYAZIN**

### **2.1. Kuramsal Çerçeve**

Bu bölümde, ilk başta, bankacılığın içerisinde yer aldığı hizmet sektörü hakkında bilgi verilmiş, hizmetlerin genel özellikleri açıklanmıştır. Hizmet sektörünün yıllar içerisinde gelişmesini etkileyen unsurlar üzerinde durulmuş ve son yıllarda ulaştığı boyutlar hakkında sayısal veriler sunulmuştur. Sonrasında bankacılık sektörünün tanımı, gelişimi ve günümüzde ön plana çıkan bankacılık ürünleri hakkında bilgi verilmiştir. Devamında, araştırma konusunu oluşturan hizmet hatası, hizmet telafisi ve değiştirme maliyetleri üzerine literatür taraması yapılarak elde edilen veriler aktarılmış, bankacılık sektöründe karşılaşılabilecek hatalar, telafi yöntemleri ve değiştirme maliyetleri açıklanmıştır.

#### **2.1.1. Hizmet Sektörünün Tanımı ve Gelişimi**

Hizmet kavramı, hizmet sektörünün gelişimine bağlı olarak farklı dönemlerde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Değişen toplum yapısıyla birlikte hizmet sektörünün ekonomideki payı gün geçtikçe artmış ve adeta ülkelerin gelişmişlik düzeyini belirlemede baz olarak kullanılmaya başlanmıştır.

##### **2.1.1.1 Hizmet Kavramı**

Hizmeti ilk olarak Fیزیokratlar 1750'de "tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler" olarak nitelendirmişlerdir (Cowell, 1984).

Adam Smith (1723-1790) hizmetleri somut ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler olarak açıklamıştır. Smith, elle tutulan bir ürün üreten tüm

aktiviteleri üretken, elle tutulur ürün veremeyen diğer aktiviteleri ise çorak ve üretken olmayan aktiviteler olarak tanımlamıştır ki bu çorak aktiviteler hizmeti oluşturmaktadır.

Smith'in savunduğu görüşle bire bir karşılık içeren Jean Baptise Say'in (1767-1832) nitelendirmesine göre, tüketiciye bir fayda sağlayan tüm aktiviteler hizmettir. Bu açıdan Say'in hizmetleri, tarım veya üretim sektörüyle aynı değerde gördüğünü söyleyebiliriz.

Alfred Marshall (1842-1924) ise, hizmet tanımını daha da genişleterek her şeyin bir hizmet olduğunu ileri sürmüştür. Marshall'a göre sıfırdan üretilen bir madde yoktur, sadece insanın katkılarıyla şekillenen ürünler vardır, ağacın masaya dönüştürülmesi gibi. Üretimi bile bir nevi şekil verme hizmeti olarak tanımlamıştır.

Philip Kotler (2003), hizmeti temel olarak sahiplenilmeyen yinede alıcısına bir fayda üreten değişimler olarak tanımlamıştır. Hizmet, bir tarafın diğer tarafa sunduğu, temel olarak soyut olan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olan veya olmayan bir fiil veya performanstır.

Gelişen ekonomilerin üretim temelinden hizmet temeline kayması ile hizmet pazarlaması ayrı bir disiplin olarak kabul görmeye başlamıştır. Bu da ürünler ile hizmetler arasındaki farkların belirlenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Shostack (1977) hizmet kavramını ürünle karşılaştırarak açıklama yoluna gitmiştir. Aradaki farklılıklar hizmetlerin temel özelliklerini ortaya çıkarmıştır.

#### **2.1.1.2. Hizmetlerin Özellikleri**

Ürün ve hizmet arasında ayırım yapmak çoğu zaman zor olmaktadır çünkü nerdeyse iç içe geçmiş bir şekilde satın alınmaktadırlar. Bankacılık, hizmet olarak tanımlanırken, para, kredi kartı ya da hizmet veren ATM'ler

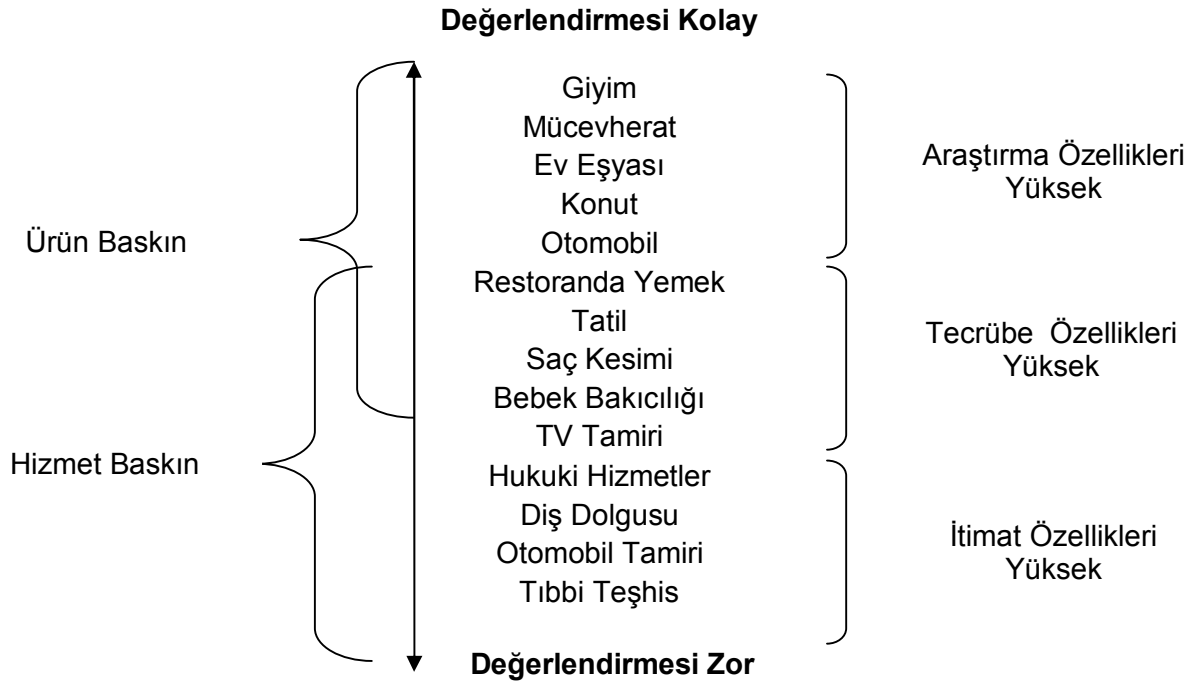
somut özellikler taşımaktadır. Diğer açıdan otomobil satın alırken ağırlıklı olarak ürün satın alınsada, satış sonrası garanti ve sigorta işlemleri hizmet tarafını yansıtmaktadır.

Yinede hizmetleri, ürünlerden ayıran temel farklılıklar mevcuttur. Hizmetlerin çok çeşitli olması nedeniyle, hizmet ve hizmet işletmeleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi ve hizmetlerin özelliklerinin saptanması önemlidir (Shostack, 1977).

**Soyutluk:** Hizmetten sağlanan yarar deneyime dayalıdır. Müşteri hizmetin değerini ve niteliğini, hizmetin tüketilmesi veya satın alınması sürecinde ya da ancak satın aldıktan sonra değerlendirebilmektedir. Bu da hizmetlerin elle tutulamayan, gözle görülemeyen, hissedilmeyen soyut nitelikler taşıdığını göstermektedir. Soyut özellikler ise itimatı ön plana çıkarmaktadır. Örnek verilecek olursa; tıbbi müdahaleler gibi teknik açıdan karmaşık ve soyut hizmetlerde, hastalar tıbbi müdahaleden sonra bile operasyonun başarılı olup olmadığı konusunda kendileri karar veremezler ve doktora itimat etmek zorundadırlar (Rust, Anthony ve Timothy, 1996).

Hizmetlerin soyut özelliklere sahip olması beraberinde bir kaç zorluk getirmektedir. Bunlar ( Parasuraman ve diğerleri, 1985);

- Hizmete fiziksel olarak sahip olunamadığı için önceden üretilip depolanamamaktadır.
- Mallar gibi teşhir edilemediği için algılanan risk yüksektir.
- Patent aracılığı ile korunamaz.
- Fiyatlandırılması oldukça zordur.



**Şekil 2.1. Müşterilerin Hizmetleri Değerlendirme Dereceleri**

**Kaynak: Roland T. Rust., Zahorik J. Anthony ve Keininghan L. Timothy (1996). Service Marketing, USA: HarperCollins College Publishers, 19.**

**Ayrılmazlık:** İmalat işletmelerinde, mal önceden üretilir ve firma ile müşteri ilk olarak malın satın alınması aşamasında karşı karşıya gelirler. Hizmetlerden farklı olarak mallar, üretim ve tüketim süreçlerinde izlenen aşamalarda zaman ve yer bakımından ayrılabilirler (Tek, 1997).

Oysa hizmetin üretimi ve tüketimi ayrılmazdır (bölünemez). Üretildiği anda tüketimin gerçekleşmesi mecburidir. Hizmet işletmelerinde hizmetin üretimi, satın alınması, kullanılması ve değerlendirilmesi eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Firma ve müşteri, süreç boyunca etkileşim halindedir ve müşteri yalnızca hizmet üretimini görmekle kalmamakta, aynı zamanda, üretim sürecinde de aktif rol oynamaktadır (Bitner, Booms ve Mohr, 1994).

Hizmetler aynı anda üretilip tüketildikleri için kitlesel üretim ve merkezileşme yoluyla ölçek ekonomisine ulaşmak zordur. Pazarlama açısından üretim ve tüketimin ayrılmazlığı ilkesi, hizmetlerde doğrudan satışı

çoğu kez mümkün olan tek dağıtım kanalı haline getirmektedir. Ayrılmazlık özelliğinin yarattığı diğer bir olumsuzluk ise çoğu hizmetin aynı anda birden fazla pazarda satılamamasıdır. Bu özellik ayrıca bir işletme tarafından verilen faaliyetlerin hacmini de kısıtlamaktadır. Örneğin, bir tamircinin bir günde tamir edebileceği araba miktarı ya da bir doktorun muayene edebileceği hasta sayısı kısıtlıdır (Öztürk, 2010).

**Heterojenlik:** Bir hizmetin kalitesi ve içeriği, hizmeti veren kişiden kişiye, hizmeti alan müşteriden müşteriye değişebilir. Bazen hizmeti aynı kişi üretse bile, ürettiği hizmet günden güne farklılık gösterebilir. Bu da hizmetlerin heterojen veya türdeş olmayan etkinlikler olduğunu göstermektedir (Parasuraman ve diğerleri, 1985). Hizmet kalitesini belirlemede müşterinin eski deneyimlerinin, eğitim düzeyinin ve o anki ilgi düzeyinin de etkili olduğunu savunan görüşler araştırmalara konu olmuştur.

Heterojenlik sebebiyle ortaya kalite kontrol ve standardizasyon sorunları çıkabilir. Personelin günden güne değişen ruh hali ve müşterilerin kişisel farklılıklarından kaynaklanan farklı beklentileri hizmet kalitesinde oynaklığa sebep olmaktadır. Bu nedenle hizmet işletmelerinde kalite kontrolü yapmak ve tutarlı bir hizmet sunmak oldukça zordur (Öztürk, 2010).

**Dayanıksızlık:** Hizmetlerin daha sonra kullanılmak üzere depolanamaması ve kullanılmayan kapasitenin daha sonra kullanılmak üzere ayrılamamasını ifade eder. Hizmetler depolanamadığından üretildikleri anda tüketilmelidir (Hoffman ve diğerleri, 2001). Bir otelde boş kalan odaların maliyeti başka bir gece telafi edilemez. Tam burada ön satışın önemi ortaya çıkmaktadır. Yaz dönemi başlamadan erken yapılan rezervasyonlara uygulanan indirimler bu yüzden önem taşır.

**Sahiplik:** Lovelock ve Gummesson (2004), hizmetlerin dört temel özelliğinin artık her hizmet şekline uymadığını ileri sürmüşlerdir. Bir müzik grubunun konserinin kaydedildiğinde stoklanabildiğini ve böylece üretildikten sonra tüketilebildiğini aynı şekilde müşterilerin internet üzerinden aldıkları



hizmetlerle aynı yerde bulunmadıklarından ayrılmazlık özelliğinin zayıfladığını savunmuşlardır. Hizmetleri ürünlerden ayıran en keskin kriterin ise sahiplik olması gerektiğini belirtmişlerdir. Mucuk'a (2004) göre hizmetler, tüketicilerin mülkiyet hakkı olmadan satın aldıkları faydalardır.

### 2.1.1.3. Hizmet Pazarlaması Bileşenleri

Hizmetlerin ürünlerden farklı olarak taşıdıkları özellikler, hizmet sektöründe başarı elde etmek isteyen firmaların, hizmetlerin özelliklerine uygun pazarlama yapılandırmalarını gerektirmektedir (Koç, 2010).

İşletmeler yıllarca daha karlı ve verimli çalışmanın yöntemlerini geliştirmek için çaba sarf etmişlerdir. Bu doğrultuda rakiplerinin önüne geçebilmek için neyin üzerinde yoğunlaşp hangi unsurlara dikkat etmeleri gerektiğini belirlemeye çalışmışlardır.

Neil Borden, 1953 yılında Amerikan Pazarlama Enstitüsü'nde başkan seçildiğinde yaptığı bir konuşmada "kârlı işletme faaliyeti" için doğru yönetilmesi gereken oniki adet kontrol edilebilir unsurdan bahsetmiştir. Bunlar; ürün planlama, fiyatlandırma, markalama, dağıtım kanalları, kişisel satış, reklam, promosyonlar, paketleme, sergileme, hizmet sunma, ürünlerin üretiminden depolanmasına, depolanmasından müşteriye ulaşıncaya kadar geçen safhalar, gerçeği bulma ve analizdir.

Jerome McCarthy, 1960 yılında yukarıda sayılan unsurları toparlayarak pazarlamanın 4 P'si olarak adlandırılan ürün (*product*), fiyat (*price*), dağıtım/yer (*place*) ve pazarlama iletişimi/tutundurma (*promotion/marketing communications*) karmasını ortaya atmıştır. Yıllar içerisinde 4 P pazarlamanın temel bileşenleri olarak benimsenmiştir.

**Ürün/Hizmet:** Pazarlama karmasının temel ögesidir. Ürün kalite, tasarım ve marka gibi önemli birtakım öğeleri içeren ve firma tarafından

pazara sunulan nesnedir. Firmalar sundukları bir ürünün parçası olarak kiralama, dağıtım, onarım, eğitim vb. farklı hizmetleri de sağlamalıdır (Kotler, 1997). Hizmetlerin planlanması, test edilmesi, geliştirilmesi ve pazara sunumuyla ilgili tüm faaliyetler ürün/hizmet bileşeni başlığı altında yer almaktadır. Mükemmel hizmetlerin müşteriye değer katması gerekir. İşletmeler ise müşteriye değer katarken, müşteri penceresinden bakarak hizmet tasarımlarını gerçekleştirmelidirler (Koç, 2010).

**Fiyat:** Müşterilerin sunulan ürün veya hizmeti satın almak için ödemesi gereken paradır. Fiyat sunulan ürünün değerine uygun olmalıdır, aksi takdirde alıcılar rakip kurumun ürünlerini tercih edeceklerdir (Kotler, 1997).

Fiyat, gelir üreten tek pazarlama bileşeni olmakla birlikte işletme için bir iletişim ve pazarlık aracı, bir rekabet silahıdır (Brassington ve Pettitt, 2003). Fiyat bileşeni, rakip firmaların fiyatlarının incelenmesini, satış şartlarının ve ödeme koşullarının belirlenmesini, fiyatlandırma politikalarının oluşturulmasını, fiyatlandırmada kullanılacak metodun veya metodların belirlenmesini de kapsamaktadır(Koç, 2010).

**Dağıtım:** Hizmet pazarlamasında dağıtım/yer bileşeni, müşterilerin hizmete nerede ve nasıl ulaşacağı ve hizmetin nasıl sunulacağı ile ilgilidir. Dağıtımın amacı tüketiciye uygunluk ve rahatlık sağlamaktır (Koç, 2010).

**Tutundurma:** Hizmet ile hedef kitle arasındaki tüm iletişimlerini içermektedir. Tutundurma faaliyetleri arasında tutundurma amaçlarının ve hangi tutundurma yöntemlerinin (reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve satış promosyonu) kullanılacağı belirlenmesi, medya ve mecra seçimi (hangi gazeteler, hangi televizyonlarda hangi günlerde, hangi dergilerde reklam verileceği, broşürlere ne kadar bütçe ayrılacağı), reklam ve tüm iletişim mesajlarının hazırlanması, tutundurma harcamalarının etkinliğinin ölçülmesi, satış elemanlarının işe alınmaları, oryantasyonları, eğitimleri ve motivasyonu, satış promosyonları, kampanyalarının belirlenmesi ve etkinliğinin ölçülmesi ve

broşürlerin hazırlanması ve dağıtılması gibi faaliyetler yer almaktadır (Koç, 2010).

Van Waterschoot ve Van den Bulte (1992), 4P modelinin yetersiz kaldığını, pazarlamacıların müşteriler için ne yapacaklarına ağırlık vermediğini, iç pazarın önemsenmeyip dış pazar odaklı olduğunu öne sürmüşlerdir. Ayrıca pazarlama karmasındaki değişkenler arası faaliyetlerle ilgili fazla bir şey içermediği, ilişkiden çok işlemsel takas üzerinde durduğuna dikkat çekmişlerdir. Günümüzde ise özellikle hizmet pazarlamasında 4P'nin yetersiz kaldığı söylenebilmektedir.

Aşağıdaki çizelgede Kotler ve Keller'in (2006), 4P'ye ekledikleri İnsanlar – Çalışanlar ve Müşteriler, Süreçler ve Fiziksel Kanıtlar bileşenleri de eklenerek oluşturdukları hizmet pazarlaması bileşenleri gösterilmektedir. Bu yaklaşımda, pazarlama karmasında geleneksel ürün merkezli pazarlama yerine müşteri merkezli pazarlamaya geçiş yaşanmaktadır.

**Çizelge 2.1. Hizmet Pazarlaması Bileşenleri**

Ürün (Product)	Müşteriye Sağlanan Fayda (Customer Benefit)
Fiyat (Price)	Müşteriye Ürünün Maliyeti (Customer Cost)
Dağıtım/Yer (Place)	Müşteriye Sağlanan Uygunluk/Kolaylık (Customer Convenience)
Tutundurma (Promotion - Marketing Communications)	Müşteri İletişimi (Customer Communication)
<i>İnsanlar – Çalışanlar ve Müşteriler (People)</i>	<i>Dikkate Alma (Consideration)</i>
<i>Süreçler (Processes)</i>	<i>Koordinasyon (Coordination)</i>
<i>Fiziksel Kanıtlar (Physical Evidence)</i>	<i>Teyit (Confirmation)</i>

**Kaynak: Phil Kotler ve Kevin L. Keller. (2006). Marketing Management, (12th edition), New Jersey: Pearson, Upper Saddle River.**

**İnsanlar: İnsan**, modern pazarlama yaklaşımında oldukça önemli bir pazarlama karması elemanıdır. İnsan bir işletmenin varoluş nedeni, hedef

kitlesidir. Bu yaklaşımla hareket eden işletmeler, müşteri odaklı faaliyet sürdüren, müşteri ilişkileri yönetimine önem veren yapıda hizmet vermektedir. İşletmenin pazarlama stratejileri geliştirilmesinin nedeni insanlara ulaşmak, tanıtım ve satış yapmaktır (Kaşıkçı, 2002).

Hizmet sunumu sırasında mekanda bulunarak müşterilerin algılamalarını etkileyebilecek kişiler, firmanın personeli, müşterinin kendisi ve hizmet tesisinde bulunan diğer müşteriler bu karmada yer almaktadır. Dış müşterinin yanı sıra iç müşteriye yönelik insan kaynaklarının planlaması, işe alınması, oryantasyonu, eğitimi, motivasyonu ve performans ölçümü de bu başlık içinde değerlendirilmektedir (Koç, 2010).

Ziraat Bankası, internet sitesinde “müşteri eğitimleri portalı” menüsü ile segmentlere ayırdığı müşterilerinin özelliklerini göz önünde bulundurarak eğitici linkler sunmaktadır. Çocuklar için para-banka ve tasarruf adası eğitimi, gençler için mali piyasalar ve bankacılık mesleği hakkında bilgi, çiftçilere yönelik modern sulama teknikleri ve tarım sigortaları, kobiler içinse kobikart ve çek kredisi eğitimi mevcuttur.

Türkiye Ekonomi Bankası (TEB), bir taraftan Tebkobitv ile müşterilerine ücretsiz danışmanlık eğitimi sunmakta bir taraftan ise içmüşteri eğitimine önem verdiğini TEB Kobi Danışmanları ile göstermektedir. Kobiler için özel eğitim alan danışmanların, sadece finansal açıdan değil aynı zamanda üretim yönetimi, pazarlama faaliyetleri gibi alanlarda da danışmanlık hizmeti sunacakları taahhüt edilmektedir.

**Süreçler:** Hizmet sunumu için gerçekleştirilen prosedürler, mekanizmalar ve faaliyetlerin akışını ifade etmektedir. Hizmet sunumu için gerekli operasyon sistemidir. Müşterilerin karşılaştığı hizmet sunum prosedürleri veya hizmet sunumu sırasında gerçekleşen faaliyetlerin sıralaması, müşteriye hizmeti değerlendirmek için ipuçları sağlamaktadır (Zeithaml ve Bitner, 2000).

**Çizelge 2.2. Hizmet Pazarlama Bileşenlerinin İçerikleri**

ÜRÜN	DAĞITIM	FİYAT	SÜREÇLER
Ürünün Fiziksel Özellikleri	Kanal Tipi	Esneklik	Faaliyet Zinciri
Kalite Düzeyi	Aracılar	Fiyat Düzeyi	Aktivite Akışı Standartlaşması
Aksesuar	Satış Noktaları	Şartlar	Aktivite Akışını Kişiyeye Öze Hale Getirme
Markalama	Nakliye	Farklılaştırma	Müşteri Katılım Düzeyi
Garantiler	Depolama	İndirimler	
Ürün çeşitleri	Kanal Yönetimi	İskontolar	
TUTUNDURMA	İNSANLAR	FİZİKSEL VARLIKLAR	
Tutundurma Karması	Personel Araştırmaları	Tesislerin Tasarımı	
Personelin Sayısı	Çalışanların İşe Alınması	Tesislerin Estetiği	
Personel Seçimi	Çalışanların Eğitimi	Tesislerin İşlevselliği	
Personelin Eğitimi	Çalışanların Motivasyonu	Tesislerin Ortamı	
Personelin Ödüllendirilmesi	Çalışanların Ödüllendirilmesi	Ekipmanlar	
Reklam Hedefleri	Takım Çalışması	Tabelalar	
Medya Tipleri	Müşterilerin Eğitimi	Personel Kıyafetleri	
Reklam Çeşitleri	Kültür ve Değerlerin Aktarımı	Diğer Somut Varlıklar	
Reklam Adedi		Kartvizitler	
Satış Promosyonu		Hesap Özetleri	
Halkla İlişkiler		Garantiler	

**Kaynak:** Valarie Zeithaml Mary Jo Bitner. (2000). *Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm, (Second Edition), USA: McGraw-Hill.*

**Fiziksel Kanıtlar:** Hizmetin fiziksel kanıtları arasında broşürler, kartvizitler, raporlar, personelin kılık kıyafeti, binalar ve ekipmanlar gibi hizmeti temsil edebilen tüm somut varlıklar yer almaktadır. Bu unsurları

değerlendiren müşteriler işletme hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmaktadırlar.

#### 2.1.1.4. Hizmet Sektörünün Gelişmesinde Etkili Olan Faktörler

*Endüstri öncesi toplumlarda* baskın faaliyet olarak tarım, madencilik ve balıkçılık (birincil sektör) ön plana çıkmakta iken; *endüstriyel toplumlarda* mal üretimi (ikincil sektör) üzerinde önemle durulmuştur. Bu tür endüstri toplumlarında yaşam standardı bireyin sahip olduğu mal miktarına göre belirlenmiştir (Bell, 1973).

Buna karşılık günümüz *endüstri ötesi toplumlarda* yaşam standardı sağlık, eğitim ve dinlenme gibi hizmetlerle (üçüncül sektör) değerlendirilmeye başlanmıştır (Bell, 1973). Hizmetlerin gelişmesinde değişen toplumsal yapıda ortaya çıkan ihtiyaçlar, yaşanan sosyal değişimler, teknolojinin hayatımıza getirdiği yenilikler gibi rol oynayan farklı faktörler mevcuttur.

- **Tüketicilerin Boş Vakitlerinin Artması:** Sanayi Devrimi'nden sonra teknolojinin ve modern yönetim metodlarının ortaya çıkmasıyla seri üretime başlanmış, yüksek miktarda ürün üretmek kolaylaşmıştır. Bunun bir neticesi olarak çalışanlardan beklenen günlük ve haftalık çalışma sürelerinde azalmalar olmuştur. Haftalık çalışma saatleri azalan tüketiciler, çalışma saatleri dışındaki boş vakitlerini eğitim, eğlence, seyahat gibi hizmetleri talep ederek değerlendirmeye başlamışlardır.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)'nin yayınladığı "better life index" 2011 verilerine göre, iş-yaşam dengesinde Türkiye 34 ülke arasında en alt sırada yer almıştır. OECD ülkeleri ortalamasına göre bireylerin yıllık çalışma saati 1.739 saat iken, Türkiye'de yıllık çalışma saati ortalama 1.918 saattir. En çok dinlenmeye, hobiyeye ve kişisel bakıma zaman ayırabilen ülke ise 1.563 saat ortalamayla çalışan Danimarka'dır.

- **Tüketicilerin Gelirlerinin Artması:** Tüketicilerin gelirleri 1900'lerden başlayarak artmıştır. Gelir artışı doğal olarak harcamaları da arttırmıştır. 1900'lerde bir çalışanın geliri sadece temel gereksinimlerine (yiyecek ve barınma gibi) yetebilirken, günümüzde insanlar gelirleriyle temel gereksinim ürünlerinin dışında bazı ürünleri ve hizmetleri de satın alabilmektedirler. İnsanların gelirleri arttıkça dışarıda yemek yeme, tatil yapma, seyahat etme, özel sağlık hizmetleri kullanma, özel eğitim ve danışmanlık alma gibi pek çok hizmeti satın alma sıklıklarında artış yaşanmıştır. Sonuç olarak harcanabilir gelirin artması, çok çeşitli hizmetlerin ortaya çıkmasına ve gelişmesine olumlu yönde katkıda bulunmuştur (Koç, 2010).

OECD ülkelerinin yıllık ortalama geliri 2011 verilerine göre, 22.284 USD iken Türkiye'de ortalama gelir 11.081 USD'dir. OECD ülkeleri arasında en yüksek gelire sahip olan Lüksemburg'da ise 44.212 USD'dir. Türkiye'de harcanabilir net gelirin yıllar bazında artışıyla hizmet sektörünün gelişmesi arasında ilişki olduğu söylenebilmektedir.

- **Demografi ve Yaşam Biçimi İle İlgili Yaşanan Değişmeler:** Ülkeler geliştikçe hane halkı sayılarında artış görülmekte ve hane halkı başına düşen insan sayısında azalma yaşanmaktadır. Çocuk sayısı azalan aileler, çocuklarının temel ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde, eğitimlerini özel okulda almalarını sağlamaktadır. Hafta sonlarında ise, çeşitli hobilerle değerlendirilmede, sinemaya gitme ve dışarıda yemek yeme gibi faaliyetlere katılma oranlarında artış yaşandığı görülmektedir.

Hem alınan eğitimin kalitesinin hem de eğitimli insan sayısının artması ile insanların daha bilinçli yaşamaya başladıkları görülmüştür. İnsanlar daha önceden talep etmedikleri çeşitli ihtiyaçlarını fark etmiş ve bunun sonucunda daha fazla hizmet tüketmeye başlamışlardır. Örneğin, eğitimli insanların sağlıklarını korumak için düzenli sağlık kontrollerinden geçmeye dikkat ettikleri, düzenli tatiller yapma, tiyatroya ve konsere gitme gibi alışkanlıklar kazandıkları görülmüştür.

İşgücündeki kadın oranı da hizmet sektörünün gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Çalışan kadınlar arttıkça gündüz çocuk bakımı ihtiyacı artmıştır. Ayrıca çalışan anneler ev işlerine ayıracak fazla vakit bulamadıklarından temizlik için dış kaynaklı hizmet talep etmeye başlamışlardır. Dışarıda yemek yeme, fast food ürünlerine yönelme eğilimi de artmıştır.

OECD 2011 verilerine göre, çocuğu okula giden annelerin çalışma hayatına devam etme oranı %66 iken, en yüksek oran %78 ile Danimarka'nındır. Türkiye'de ise çalışma hayatına devam eden annelerin oranının ne yazık ki %24'te kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla İstanbul, İzmir gibi sanayileşmiş şehirlerde çocuk bakım evi ve temizlik firmaları gelişmiş durumda faaliyet gösterirken, diğer şehirlerde yeni yeni ihtiyaç olarak görülmeye başlandığı söylenebilir.

- **Yeni ürünlerin sayısının artması ve teknolojik gelişmeler:** Çeşitli ürün ve süreçlerde ortaya çıkan teknolojik yenilik ve gelişmeler hizmet tüketimini artırmıştır.

Özellikle internetin yaygın şekilde kullanılmaya başlanması, hizmet sektörünün gelişmesinde etkili olmuştur. Ipsos KMG tarafından gerçekleştirilen İnternet Kullanım Alışkanlıkları Araştırmasına göre (2010), Türkiye'de 12 yaş ve üzeri tüm bireylerin yüzde 41.8'i (24.4 milyon kişi), son dönemlerde ayda en az bir kere internete bağlanmıştır. Ayrıca internette alışveriş yaptığını söyleyenlerin sayısı da 6 yılda (2004-2009) iki katına (%6'dan %12'ye) çıkmıştır.

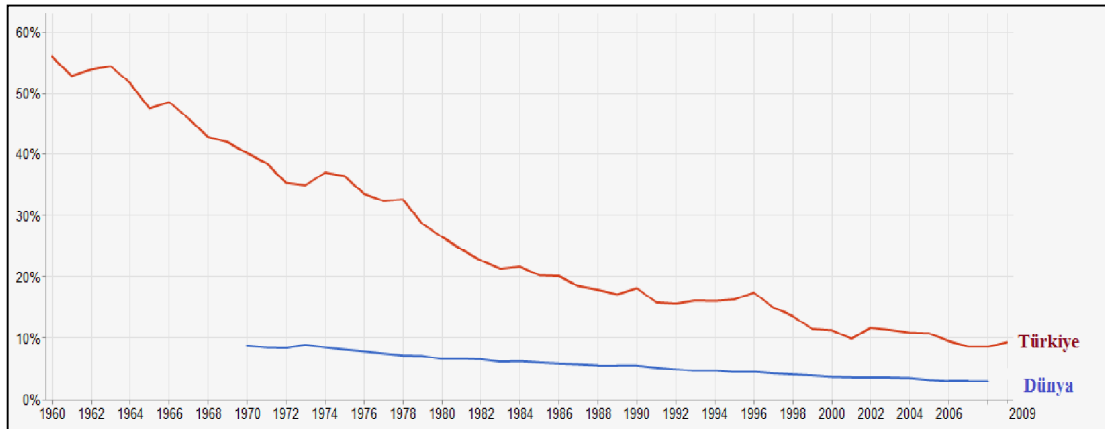
İnternet mevcut yapısıyla alışverişi kolaylaştırmasına rağmen firmalar arası rekabeti arttırmıştır. Artık 50 yıllık geçmişe sahip olan firmalar değil, müşterinin ihtiyaçlarına uygun yapıda kurulmuş firmalar rekabeti ele geçirmektedir. Online yapılan kitap, bilet ve seyahat satışlarının oranı giderek artmakta ve bu gelişmelerden hizmet sektörü olumlu etkilenmektedir.



- **Yaşamın karmaşıklığının artışı:** Şehirleşmenin artması, idari işlemlerin karmaşık yapıya bürünmesi insanların hukuki ve finansal açıdan danışmanlık hizmeti alma ihtiyacını artırmıştır. Ayrıca şehir yaşamının yıpratıcı etkisi, duygusal mesafeler, insanları psikolojik danışmanlık hizmeti almaya yöneltmektedir.

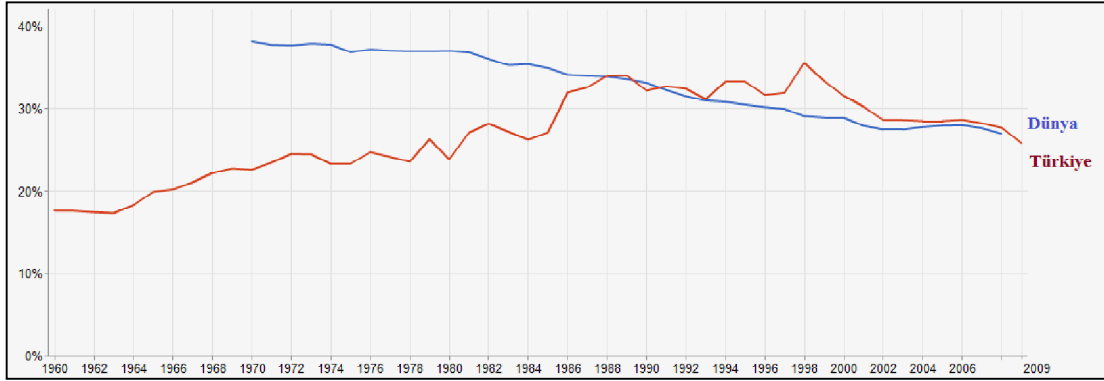
### 2.1.1.5. Hizmet Sektörünün Dünya’da ve Türkiye’deki Gelişimi

1900’lerden günümüze kadar yapılan işgücünün sektör dağılımıyla ilgili incelemelerde, işgücünün ülkeler geliştikçe ilk başta tarımdan sanayiye ve daha sonra sanayiden hizmet sektörüne geçiş yaptığı görülmektedir. Dünya Bankası’nın (World Bank), Haziran 2011’ de açıkladığı verilere göre sektörlerin Gayrisafi Milli Hasıla’ya katkıları aşağıdaki tablolarda karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.



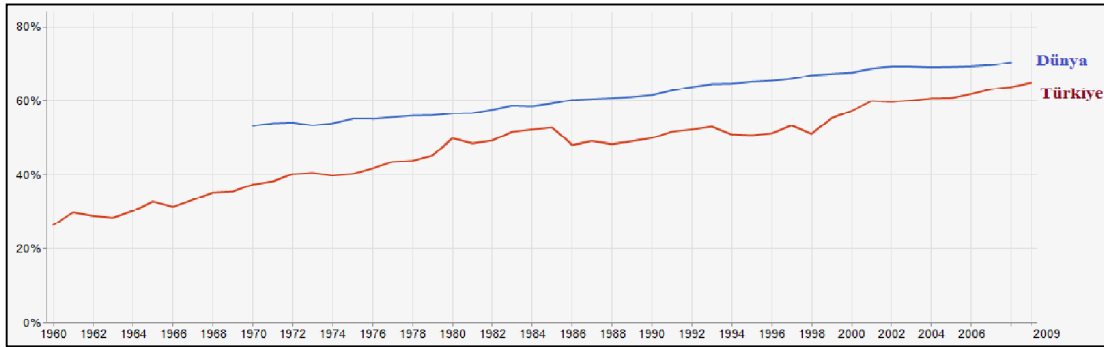
### Şekil 2.2. Tarım sektörünün GSMH’ya katkısı

Kaynak: The World Bank, World Development Indicators, 2009.



**Şekil 2.3. Sanayi sektörünün GSMH'ya katkısı**

**Kaynak: The World Bank, World Development Indicators, 2009.**



**Şekil 2.4. Hizmet sektörünün GSMH'ya katkısı**

**Kaynak: The World Bank, World Development Indicators, 2009.**

Şekiller incelendiğinde, Türkiye'de tarım sektörünün ağırlığının yakın zamana kadar dünya ortalamasının çok üzerinde seyrettiği dikkati çekmektedir. Bunda genel olarak Türkiye'de tarım sektörünün önemli bir istihdam alanı olması yatmaktadır. CIA World FactBook, 2009 verilerine göre son yıllarda azalmasına rağmen hala Türkiye'de neredeyse nüfusun üçte biri (%29,5'i) tarımda istihdam edilmektedir. Birincil sektördeki istihdamın Almanya, İtalya, Japonya, İngiltere ve ABD gibi ülkelerde sırasıyla %1,2, %1,9, %1,6, %0,9 ve %2,1 olduğu düşünülürse Türkiye'de tarım sektöründeki istihdamın göreceli olarak çok fazla olduğu anlaşılmaktadır. Gelişmiş ülkelerde tarım yüksek teknoloji kullanılarak yapılmakta iken Türkiye'de genel olarak hala emek yoğun bir şekilde yapılmaktadır. Bunun sonucunda da nüfusun üçte birinin çalıştığı tarım sektörünün GSMH'ya katkısı düşük seviyede kalmaktadır.

**Çizelge 2.3. Çalışan Nüfusun Sektörel Bazda Dağılımı**

Ülke Adı	çalışan erkek nüfusun			çalışan kadın nüfusun		
	hizmet sektörü içerisindeki payı (%)	tarım sektörü içerisindeki payı (%)	sanayi sektörü içerisindeki payı (%)	hizmet sektörü içerisindeki payı (%)	tarım sektörü içerisindeki payı (%)	sanayi sektörü içerisindeki payı (%)
Avusturya	58	5	37	83	5	11
Brezilya	50	21	29	75	12	13
Çek Cumhuriyeti	47	4	49	74	2	24
Danimarka	66	4	29	89	1	10
Fransa	62	4	34	87	2	10
Almanya	57	2	41	84	1	15
Yunanistan	59	12	30	79	12	9
İsrail	67	3	30	89	1	10
İtalya	57	4	39	82	3	15
Hollanda	63	3	25	85	2	7
Polonya	44	13	43	70	13	17
Romanya	36	28	37	47	31	22
Suudi Arabistan	72	5	23	98	0	2
İspanya	59	6	36	88	3	10
İsviçre	61	4	30	81	2	10
Türkiye	54	17	29	47	38	15
İngiltere	68	2	30	91	1	8

**Kaynak: The World Bank, Indicator, 2009**

Avrupa Birliğinde yer alan ülkelerde hizmet sektörünün GSYİH içindeki payı ortalama %70 dolaylarındadır. Bu ülkelerde tarım sektörünün payı ise %3'e kadar düşürülmüştür. Buna karşın gelişmekte olan ülkelere bakıldığında hizmet sektörünün son yıllarda ancak %60 seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Tarım sektörü ise bazı ülkelerde aşağıya çekilmiş olmakla birlikte genel olarak %10 seviyesindedir.

Çizelge 2.4. GSYİH'nın Sektörel Yüzde Dağılımı (Alıcı fiyatlarıyla)

ÜLKELER	Tarım (%)		Sanayi (%)		Hizmetler (%)	
	1995	2008	1995	2008	1995	2008
<b>A - Gelişmiş Ekonomiler</b>						
<i>I - AB Ülkeleri</i>						
Almanya	1	1	32	30	67	69
Danimarka	3	1	25	26	71	73
Fransa	3	2	25	20	72	78
Hollanda	3	2	27	25	69	73
İngiltere	2	1	31	24	67	76
İspanya	5	3	29	29	66	68
İsveç	3	2	31	28	67	70
İtalya	3	2	30	27	66	71
Portekiz	6	2	28	24	66	74
Yunanistan	9	3	21	20	70	77
<i>II- Diğer Gelişmiş Ekonomiler</i>						
ABD	2	1	26	22	72	77
Japonya	2	1	34	29	64	69
<b>B - Yükselen ve Gelişmekte Olan Ekonomiler</b>						
<i>I - AB Ülkeleri(2)</i>						
Bulgaristan	14	7	35	31	50	62
Romanya	21	7	43	25	36	68
<i>II - AB Adayı Ülkeler</i>						
Hırvatistan	10	6	31	28	59	65
Makedonya	13	11	30	34	57	55
<b>TÜRKİYE</b>	16	9	33	28	50	64
<i>III - Diğer Yükselen ve Gelişmekte Olan Ekonomiler</i>						
Çin	20	11	47	49	33	40
Hindistan	26	17	28	29	46	54
Mısır	17	13	32	38	51	49
Rusya	7	5	37	37	56	58
Avro Bölgesi	3	2	29	27	68	72
<b>DÜNYA GSYİH</b>	4	3	31	28	65	69

**Kaynak: The World Bank, World Development Indicators, 2010.**

Dünya Bankası verilerine göre, 2009 yılı itibariyle Türkiye'de hizmet sektörünün milli gelire katkısı % 65, tarım sektörünün ise % 9'dur. 1960 yılında hizmet sektörünün milli gelire katkısının %26, tarım sektörünün ise %56 olduğu göz önüne alındığında aradaki değişimin ne kadar hızlı

yaşandığı ve hizmet sektörünün %150 gibi bir oranda büyüme yakaladığı fark edilmektedir.

Hizmet sektörü gelişmişlik düzeyi ile milli gelirin artışı arasında da bir paralellik görülmektedir. 2010 yılına göre dünya genelinde ülkelerdeki hizmet üretiminin sıralaması ile ülkelerin GSMH sıralamaları birbirine çok yakındır.

**Çizelge 2.5. Ülkelere Ait Hizmet Üretimi ve GSMH'nın Sıralamaya Etkisi**

S/N	Ülkeler (nominal)	Hizmet üretimi milyon \$	%	S/N	Ülkeler	GSMH milyon \$ (PPP)GDP	%
	Dünya	47.232.459			Dünya	74.384.980	
1	ABD	11.156.390	23,62	1	AB ortalaması	15.203.145	20,44
2	AB ortalaması	11.089.576	23,48	2	ABD	14.526.550	19,53
3	ÇİN	4.336.854	9,18	3	ÇİN	10.119.896	13,60
4	JAPONYA	3.180.435	6,73	4	JAPONYA	4.323.504	5,81
5	HİNDİSTAN	2.241.336	4,75	5	HİNDİSTAN	4.057.787	5,46
6	ALMANYA	2.096.529	4,44	6	ALMANYA	2.944.352	3,96
7	FRANSA	1.697.278	3,59	7	RUSYA	2.230.954	3,00
8	İNGİLTERE	1.690.628	3,58	8	İNGİLTERE	2.181.456	2,93
9	BREZİLYA	1.463.967	3,10	9	BREZİLYA	2.178.529	2,93
10	RUSYA	1.313.768	2,78	10	FRANSA	2.134.941	2,87
11	İTALYA	1.291.142	2,73	11	İTALYA	1.778.832	2,39
12	MEKSİKA	995.343	2,11	12	MEKSİKA	1.564.872	2,10
13	İSPANYA	967.630	2,05	13	GÜNEY KORE	1.466.125	1,97
14	KANADA	951.144	2,01	14	İSPANYA	1.372.720	1,85
15	GÜNEY KORE	849.281	1,80	15	KANADA	1.334.143	1,79
16	AVUSTRALYA	623.830	1,32	16	ENDONEZYA	1.032.952	1,39
17	TÜRKİYE	612.806	1,30	17	TÜRKİYE	968.604	1,30
18	TAYVAN	554.702	1,17	18	İRAN	888.355	1,19

**Kaynak: CIA World Factbook, 2010.**

Hizmet üretiminde 612 milyar dolar ile 17. Sırada yer ala Türkiye, Dünya genelinde 968 milyar GSMH ile yine 17. Sırada yer almaktadır. Amerika Birleşik Devletleri ise Dünya GSMH'sinin %20'sini tek başına üretmekte ve hizmet üretiminde de dünya lideri olarak karşımıza çıkmaktadır.

2010 yılında, dünyaca ünlü ekonomi dergisi *Fortune 500* listesindeki ilk 100 şirketin 75 tanesi hizmet işletmesidir. İlk 100 şirketin toplam cirosu yaklaşık olarak 6.096 trilyon dolar iken sıralamadaki hizmet işletmelerinin toplam cirosu 4.702 trilyon dolardır. Toplam cironun yaklaşık olarak %77'sinden fazlasının hizmet işletmeleri tarafından üretildiği görülmektedir ve bu şirketler gelir ve istihdam bakımından hem ABD hem de dünya ekonomisi üzerinde hissedilir bir etkiye sahiptir.

Yine Fortune verilerine göre dünyanın en hızlı büyüyen 50 şirketinden 32'sinin hizmet şirketi olduğu görülmektedir. En hızlı büyüyen şirketler listesinde geri kalan 18 şirketin çoğunu Çinli enerji üretim şirketleri oluşturmaktadır.

Ayrıca Fortune tarafından hazırlanan "Çalışılacak En İyi Şirketler 2010" listesindeki ilk on şirketin tamamının da hizmet işletmesi olduğu görülmektedir. Bunlar; 1. SAS, 2. Edward Jones, 3. Wegmans Food Markets, 4. Google, 5. Nugget Market, 6. DreamWorks Animation SKG, 7. NetApp, 8. Boston Consulting Group, 9. Qualcomm, 10. Camden Property Trust'tır.

*Forbes Dergisi'nin*, Nisan 2011 verilerine göre yayınladığı, dünyanın en büyük 2000 şirketi "*Global 2000*" araştırmasında, birinci sırada ABD'den 182,2 milyar dolar piyasa değeri ile JPMorgan Chase yer almıştır.

Forbes Dergisi'nin açıkladığı listeye giren ilk 3 Türk şirketi ve piyasa değerleri ise şöyledir (2011);

324. sırada Türkiye Garanti Bankası (20,1 milyar dolar)

329. sırada Türkiye İş Bankası (14,2 milyar dolar)

343. sırada Koç Holding (10,8 milyar dolar)

Günümüzde hizmet sektörünün önemini arttıran diğer bir unsur ise, imalat sanayinin gittikçe artan ölçüde hizmet işletmelerine bağımlı hale gelmesidir. Satılan üründen ziyade danışmanlık ve satış sonrası hizmet ön plan çıkmıştır. Böylece imalat sanayinde faaliyet gösteren şirketlerinin rekabet avantajları, üretilen ürünün özelliklerindense, üretilen ürün ile ilgili hizmetlerde gösterilen başarıya bağlı hale gelmiştir. Araba üretimi yapan bir işletme bile satış sonrası hizmete ağırlık vererek rakiplerinden bir adım ileriye çıkmaya çalışmaktadır.

Hizmet sektörünün önümüzdeki yıllarda da hem istihdam yaratma açısından hem de ülkelerin GSMH'na kattığı pay açısından artış göstermeye devam etmesi beklenmektedir. Ekonomilerini geliştirmek isteyen ülkelerin hizmet sektörüne yatırım yapmaya devam edeceği düşünülmektedir.

### **2.1.2. Bankacılık Sektörünün Gelişimi**

Kuruluşları milattan önceye dayanan bankalar, her çağda o dönemin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kendilerini geliştirip hizmet sunmuşlardır. Ortaçağda Vatikan'a bağlı kiliselerin kutsal topraklara yapılan seyahatlerde hacı adaylarının kıymetli eşyalarını koruma amacını yerine getiren bankalar günümüzde ise mevduat toplayıp kredi vermek gibi temel hizmetlerinin yanı sıra fatura ödemelerinden, sigorta işlemlerine, internetten online alışveriş yapma imkanı sunan kredi kartlarına kadar günlük hayatımızın içerisinde yer alan pek çok alanda hizmet vermeye devam etmektedir.

### 2.1.2.1. Bankanın Tanımı

Banka, likidite ve sermaye ihtiyacını göz önünde tutarak, mevduat kabul eden, fon toplayan ve söz konusu bu kaynakları şahıslara ya da devletlere kısa ve uzun vadeli kredi olarak aktaran, kâr maksimizasyonunu amaç edinmiş bir finansal aracı olarak tanımlanmaktadır (Tunay, Uzuner ve Yiğit, 1997).

İlk bankerler sayılan Lombardiya'lı Yahudiler bankacılık işlemlerini pazarlara koydukları birer masa, (banco) üzerinde yapmışlardır. Banka kelimesi, İtalyanca masa olan "banco" kelimesinden Türkçe'ye geçmiştir. Para bozma gişesi, para bozma yeri anlamına gelmektedir (Parasız, 2000).

### 2.1.2.2. Dünyada Bankacılığın Gelişimi

Tarihte bankacılığın ilk örneklerine, M.Ö. 3500 yılında Sümer Medeniyetinde, Babil İmparatorluğu'nda ve Eski Mısır'da rastlanılmıştır. İnsanların mallarını emniyete almak için tapınakların dokunulmazlığı ve din adamlarının güvenilirliğinden yararlanmaları suretiyle tapınak bankacılığı şeklinde ortaya çıkmıştır. Zamanla tapınaklara emanet edilen malların rahiplerce başkalarına emanet olarak verilmesiyle aracılık işlevi de kazanılarak bankacılık faaliyetleri şekillenmeye başlamıştır. Mezopotamya'daki Kızıl Tapınak kendilerine emanet edilen servetlerin hesabını tutmuş ve rahipleri iki bin yıl boyunca kredi ve mevduat faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Bu faaliyetlere ilişkin, ikraz usulleri, borcun tahsili, faiz oranları vs. gibi konular Hammurabi Kanunları'nda kapsamlı biçimde yer almaktadır (Parasız, 2000).

Ortaçağ Avrupa'sında, politik istikrarsızlık ve süregelen savaşlar ile kilisenin kredi ve faiz uygulamalarını yasaklaması ekonomiyi olumsuz etkilemiş ve bankacılık gelişmemiştir (Öçal ve Çolak, 1999). Asıl gelişme, Avrupa'da Rönesans ve reformun getirdiği yeni buluşlar ve keşifler sayesinde



sağlanmıştır ki bu dönemde kilise hukukunun yerini Roma Hukuku almıştır. Faiz kısıtı kalkmış ve bankalar hızlı bir gelişme dönemine girmişlerdir.

1609 yılında Amsterdam Bankası'nın kurulması, modern bankacılığın başlangıcı olarak kabul edilmiştir. Bunun nedeni, Amerika'nın keşfinden sonra, Avrupa'da kullanılan sikkelerin çok farklı değerde olmasının uluslararası ticareti olumsuz etkilemesi ve Amsterdam Bankası'nın da bu düzensizliği engellemek amacıyla kurulmuş olmasıdır. Daha sonra, 1637 yılında Venedik Bankası'nın açılması ile çek ve banknot kullanımı da başlamıştır. İngiltere'nin Fransa ile yaptığı savaşı finanse etmesi için 1694 yılında İngiltere Bankası'nın kurulmasıyla merkez bankacılığı başlamıştır. 1907 yılında Federal Reserv Bank yani ABD Merkez Bankası'nın kurulmasıyla birlikte modern bankacılık sistemi olgunlaşma sürecine girmiştir (Gürtuna, 2005).

18. yüzyılda başlayan Sanayi Devrimi ile değişen toplum yapısı ve ihtiyaçları, bankacılık sektörünü derinden etkilemiş ve yapısal değişimlerin başlangıç noktası olmuştur. Çok daha fazla üretim yapılmaya başlanması sonucu girişimciler yüksek miktarda sermayeye ihtiyaç duymuşlar ve böylece kredi taleplerinde artış yaşanmıştır. Yüksek miktarda demir, çelik üretimi ile birlikte, demiryolu, liman gibi ulaşım tesislerini kurmak ve şehirleri imar etmek isteyen devletler de bankaların büyük müşterileri haline gelmişlerdir. Ayrıca yabancı devletlerin Avrupa piyasalarından büyük miktarda ödünç para istemeleri, bu talepleri karşılayacak bankaların kurulmasını teşvik etmiştir. Tüm bu sebepler, bankaların özellikle 19. yüzyıldan itibaren iktisadi hayatın odağı haline gelerek bankacılık sisteminin gelişmesi sonucunu doğurmuştur (Uluatan, 1957).

16. ve 17. yüzyılda kurulmuş olan sınırlı sayıdaki belediye ve devlet bankaları dışında, 19.yüzyıldan önceki bütün bankalar şahıslara aitken, 19.yüzyıldan itibaren kurulan bankalar sermaye şirketi şeklinde kurulmuştur. Kendi kaynaklarını kullanarak borç veren bankalar 19. yüzyıldan sonra mali piyasaları düzenlemek, büyük miktarda sermaye birikimini ve bu sermayenin

likiditesini sağlamak suretiyle bankacılık alanında eski devirlerle kıyaslanmayacak şekilde yenilikler yapmışlardır. Dünya'da büyük ölçekli bankaların küçüklere oranla daha kârlı olduğunun farkına varılmıştır. Birleşen bankaların uluslararası mali sınırlamaları aşarak pazardan daha büyük pay alması sonucu bankalar birleşmeye yönelmişlerdir. (Uluatan, 1957).

Devletler; bankalarla daha fazla ilgilenmeye ve bankaların faaliyetlerini düzenleyici kanunlar çıkarmaya başlamışlardır. Şahıslara ait bankaların sakıncaları nedeniyle çoğu ülke bankaları anonim veya başka bir tabirle demokratik bünyeli hakiki sermaye şirketleri halinde kurmayı mecbur kılmıştır. Ziraat bankaları, halk bankaları, ipotek bankaları, sanayi bankaları, dış ticaret bankaları gibi kamu hizmeti yapan bankalara devlet çeşitli şekillerde yardımda bulunmuştur. Özel imtiyazlar ve tekellerle kurulan emisyon bankaları da diğer bankaların getirdiği senetleri reeskonta tabi tutmak, para ve kredi piyasasını düzenlemek suretiyle bankaların bankası yani devletlerin resmi bankaları haline gelmişlerdir (Uluatan, 1957).

20. yüzyılda dünya bankacılık sektöründe meydana gelen en önemli olay ABD bankalarının hızla yayılmasıdır. Bunun nedeni 1913'te ABD'de çıkarılan Federal Rezerv Kanunu'nun ulusal bankalara yurt dışında şube açmaya izin vermesi ve I. Dünya Savaşı öncesinde verdiği borçları tahsil edemeyen ve savaşı finanse etmekte zorlanan İngiliz ekonomisinin dünya bankerliği oynama rolünün kısıtlanması olmuştur. Böylece sterlinin uluslararası ödeme aracı olma konumu sarsılmış ve ortaya çıkan boşluğu dolar doldurmuştur. Avrupa ülkelerinin tüm çabalarına rağmen Avrupa'dan ABD'ye sermaye çıkışı önlenememiş ve bu sermaye akışı giderek New York'u uluslararası finans merkezi haline getirmiştir. Böylece, ABD savaş öncesinde dünyanın en borçlu ülkesi konumundayken, savaşla birlikte en önemli borç veren ülkelerinden biri olmuştur (Oksay,2003).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ödemeler dengesi açığı olan ülkelerin kısa vadeli finansman açığını karşılamak amacıyla Uluslararası Para Fonu

(IMF), Avrupa'nın yeniden inşası ve kalkınması için gerekli olan uzun vadeli finansmanı sağlamak amacıyla ise Dünya Bankası (IBDR) kurulmuştur.

Bankacılık sistemi başlangıçta daha çok kurum ve kuruluşlara hizmet vermekteyken II. Dünya savaşından sonra başlayan ve gelişen tüketim toplumu anlayışıyla birlikte bireylerin keşfedilmesi, dinamik bir yapıya sahip olan finansman dünyasındaki rekabeti artırarak bankacılık sistemi içerisinde 'Bireysel Bankacılık' kavramının oluşmasına kaynaklık etmiştir. Tüketici kredileri piyasası, tüketicinin bilinçlenmesi ve bireylerin yaşam standartlarının yükselmesi sebebi ile gelişimini artan oranlı bir ivme yakalayarak sürdürmektedir (<http://www.banka-kredileri.org/index.php/bankacilik>, 19.12.2011).

Elektronik ticaret paranın elektronik olarak transfer edilmesi, bilginin özel bilgisayar ağları aracılığıyla karşı tarafa aktarılmasıdır. Son 10 yılda bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler ve toplumda bilgisayar kullanmanın günlük yaşamın her alanında çağın gereği olduğu bilincinin oluşması, (<http://www.banka-kredileri.org/index.php/bankacilik>, 19.12.2011), bankacılık sisteminin de gittikçe daha yoğun bir şekilde internet bankacılığı gibi self-sevice, online işlemlere ağırlık verilmesine zemin hazırlamıştır.

### **2.1.2.3. Türkiye'de Bankacılığın Gelişimi**

Bankacılık sektöründeki gelişmeler, ülkenin ve dünyanın içinde bulunduğu ekonomik durumdan, ticaretteki gelişmelerden, teknolojiden, finansal ihtiyaçlardan ve ekonomik birimlerin beklentilerinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Bunların yanı sıra sermaye birikimi, uluslararası sermaye akımlarının derecesi ve diğer finansal kurumların gelişmişlik düzeyi de bankacılık sektörünün gelişimine etki eden diğer faktörleri oluşturmaktadır (<http://www.banka-kredileri.org/index.php/bankacilik>, 19.12.2011).

Cumhuriyetin kuruluşundan öncesine, Osmanlı İmparatorluğu'na bakılacak olursa, tanzimata kadar olan dönemde ne bankaya ne de bankacılığa benzer herhangi bir kuruluşa rastlanılmamaktadır. Batı Avrupa ülkelerinin 18. ve 19. yüzyıllarda gerçekleştirdikleri sanayi devrimini Osmanlı Devleti'nin aynı dönemlerde gerçekleştirememesi bankacılığın gelişimini engelleyen faktörlerden biri olmuştur (Akgüç, 1992).

Sarraflar, Osmanlı'da devlet parası ile yabancı ülke paralarını değiştiren araçlar olmuşlardır. 1760'lardan itibaren Osmanlı Devleti'nin malî durumunun bozulması ile önemleri daha da artmıştır. Avrupa finans çevreleriyle olan ilişkileri sayesinde sarraflar, Osmanlı Devleti için Avrupa piyasalarından kısa vadeli borçlar bulmaya başlamışlardır (Pamuk, 2003). Bir süre sonra banker adını almışlardır. Sarraflık azınlıkların kontrolünde olduğundan, bankacılık faaliyetleri de yabancı bankalarla başlamış ve uzun süre onların tekelinde kalmıştır (Aksoy, 1998).

1840 yılında Kaime adı verilen ilk kağıt para tedavüle çıkarılmıştır. Bütçe açıklarını kapatmada kullanılan bu paranın emisyonu kısa sürede büyük artış göstermiş, dış ticarete sürekli açık verilmesinin de etkisiyle, Kaimenin yabancı paralar karşısında değerinde önemli düşüşler yaşanmıştır. Hükümet, Kaimenin dış dengesini korumak için arayışlara girişmiş, Galata Bankerlerinin de teşvikiyle bir bankanın kurulmasına karar verilmiştir. Böylece, 1847 yılında Osmanlı İmparatorluğu'nun ilk bankası olan İstanbul Bankası (Bank-ı Dersaadet) kurulmuştur. Ancak, 1848'de Fransa'daki devrim hareketinden sonra, Osmanlı Devleti'nin dış ticaret hacmindeki daralmaya bağlı olarak ekonomik olumsuzlukların artması, İstanbul Bankası'nın Hükümet'e verdiği kredileri tahsil edememesine yol açmıştır. Sonunda 1852 yılında faaliyetlerini durdurmuştur (<http://www.banka-kredileri.org/index.php/bankacilik>, 19.12.2011).

Şubat 1856'da Islahat Fermanında bir banka kurulması önerisi yayımlanmıştır. Aynı yıl İngiliz sermayesiyle, İngiliz ortaklar, Fransız ortaklar ile Kırım Savaşı'ndan beri süregelen mali krize son vermeye kararlı Sultan

Abdülaziz tarafından sözleşme imzalanmış ve Ottoman Bank kurulmuştur. Ottoman Bank'ın mirasını devralan Bank-ı Osmanî-i Şahane ise 4 Şubat 1863 günü imzalanan yeni bir sözleşmeyle kurulmuştur. Banka- Osmanî-i Şahane'ye Osmanlı İmparatorluğu'na borç kaynağı yaratma, borçlanmalarda aracı rolü üstlenme ve devlet bankalarının en önemli imtiyazlarından biri olan para basma hakkı tanınmıştır. 17 Şubat 1875'te ise Banka, imparatorluğun hazinedarı konumuna getirilmiş böylece artan mali desteğine karşılık, bütçenin hazırlanmasında ve uygulamasında söz sahibi olarak, hazine işlemlerinde de tekeli konumuna gelmiştir (<http://www.obarsiv.com/ob-tarih.html>, 03.01.2012).

Osmanlı dönemindeki yabancı bankalar sadece ticaret alanında faaliyet gösterdiklerinden, tarımsal kesimde finansman sorunları ile karşılaşmıştır. Niş Kenti Valisi olan Mithat Paşa, çiftçilerin içinde buldukları zor koşullara da yakından tanık olmuştur. Bu alanda teşkilatlanmanın zorunlu olduğu fark etmiştir. Çiftçilerin, tefecilerin elinden kurtarılması için devlet yardımının gerektiği, ancak bu yardımın halk hareketiyle desteklenmesinin önem taşıdığı sonucuna varmıştır. Böylece 1863 yılında, çiftçilerin oluşturduğu kaynakla, Mithat Paşa öncülüğünde, devlet himayesinde "Memleket Sandıkları" kurulmuştur. Bulgaristan'da Kurulan bu sandıklar ulusal bankacılığımızın ilk örneği olarak tarihe geçmiştir (<http://www.ziraatbank.com.tr>, 01.12.2011).

15 Ağustos 1888'de Sandıkların yerine işlevlerini üstlenecek modern finans kuruluşu olarak Ziraat Bankası resmen kurulmuş, o tarihte faaliyette bulunan Sandıklar, Banka şubelerine dönüştürülerek faaliyete başlamıştır. 1924 yılında alınan bir kararla banka anonim şirket statüsüne kavuşturulmuş, sermayesi artırılmış ve bankaya tarımsal kredi vermenin yanında her türlü bankacılık faaliyetinde bulunabilme yetkisi verilmiştir.

1908 yılında II. Meşrutiyet'in ilanı ve milliyetçilik eğilimlerinin artması ile birlikte ulusal sermaye ile pek çoğu yerel ve tek şubeden oluşan bankaların kurulması süreci başlamıştır. 1909-1923 döneminde 7 yabancı, 2

azınlık bankasına karşın, ulusal nitelikli 21 banka kurulmuştur. Ancak yerli sermaye ile kurulan bankaların büyük bir bölümü uzun ömürlü olamamış, yabancı bankalarla rekabet edemeyerek faaliyetlerine son vermek zorunda kalmışlardır.

Birinci Dünya Savaşı'nın ardından, dünyada ortaya çıkan emisyon sağlayacak merkez bankalarının oluşturularak ülkelerin kendi para politikalarını bağımsız olarak belirlemeleri yönündeki eğilimin etkisiyle ve Kurtuluş Savaşı ile kazanılan siyasi bağımsızlığı ekonomik bağımsızlıkla güçlendirmek amacıyla bir merkez bankası kurulması yönündeki tartışmalar ve çalışmalar hız kazanmıştır. Bu konu ilk olarak 1923 İzmir İktisat Kongresi'nde ele alınmış ve "millî devlet bankası" kurulması fikri üzerinde durulmuştur. Merkez Bankası yasa tasarısı, Türkiye Büyük Millet Meclisinde 11 Haziran 1930 tarihinde kabul edilerek "1715 sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanunu" adı ile 30 Haziran 1930 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Merkez Bankası, farklı kurum ve kuruluşlarca yürütülen işlevlerin tek elde toplanmasını takiben 3 Ekim 1931 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. Diğer kamu kurumlarından farklılığının ve bağımsızlığının bir göstergesi olarak anonim şirket biçiminde hukuki varlığını kazanan Bankanın hisseleri (A), (B), (C) ve (D) sınıflarına ayrılmıştır. A sınıfı hisseler Hazineye B sınıfı hisseler milli bankalara, C sınıfı hisseler yabancı bankalar ile imtiyazlı şirketlere, D sınıfı hisseler ise Türk ticaret kuruluşlarıyla Türk uyruklu gerçek ve tüzel kişilere ayrılmıştır ( <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/banka/tarihce.html>, 22/12/2011).

Kuruluş Kanunu'na göre Merkez Bankasının temel amacı ülkenin ekonomik kalkınmasını desteklemektir. Bu amaçla Banka, temel politika aracı olan reeskont oranlarını belirlemeye, para piyasasını ve para dolaşımını düzenlemeye, hazine işlemlerini yerine getirmeye ve Türk parasının istikrarına yönelik önlemleri almaya yetkili kılınmıştır. Banka ayrıca banknot basma yetkisine tek elden sahip duruma getirilmiştir. Bunlara ek olarak Banka, devletin haznedarlığını da üstlenmiştir.

1923 yılında yapılan Türkiye İktisat Kongresi'nde hükümet ile tarım, ticaret, sanayi ve işçi kesimlerinin önde gelenleri bir araya gelmiştir. Gelişme için ihtiyaç duyulan sermayenin tedarik edilebilmesi için, ulusal bankaların kurulması, ancak özel kesimin yeterli sermaye birikimine sahip olmaması nedeniyle, devletin de banka sermayelerine katkı yapması gerektiği fikri benimsenmiştir. Kongreye katılan tüccarlar bir ana ticaret bankasının kurulmasını önermişler ve Türkiye İş Bankası bu öneriler doğrultusunda 1924 yılında özel sektör bankası olarak kurulmuştur. Diğer taraftan, sanayi bankası kurulması konusundaki kararına paralel olarak, ülke sanayisini ve madenlerini geliştirmek amacıyla 1925 yılında Türkiye Sanayi ve Maden Bankası kurulmuştur. Ayrıca ülkenin hızlı bir şekilde onarımı, inşaat sektörüne kredi sağlanması amacıyla 1927 yılında Emlak ve Eytam Bankası kurulmuştur.

1934 yılında uygulanmasına başlanan Birinci Beş Yıllık Sanayi Planına istinaden 20 fabrikanın kurulması, işletilmesi ve finansman ihtiyacının karşılanması amacıyla Sümerbank kurulmuştur. Küçük esnaf ve zanaatkârlara destek olmak için 1938 yılında Türkiye Halk Bankası kurulmuştur.

1945-1959 yılları arasında sanayileşme stratejisi olarak devletçiliğin yerini özel sektörün desteklenmesinin alması ile ekonomik kalkınmanın hızlandırılması amacıyla girişimlerde bulunulmuştur. Kuşkusuz bu stratejinin bankacılık sektörü üzerinde de etkileri görülmüştür. Bu dönemde birçok özel sermayeli bankalar kurulmuştur. Bu bankalar arasında Yapı Kredi Bankası(1944), Türkiye Garanti Bankası (1946), Akbank (1948), Türkiye Vakıflar Bankası (1954), Turizm Bankası (1955) yer almaktadır. 1950'de uluslararası sermaye kuruluşlarıyla doğrudan bağlantılı olan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası kurulmuştur.

1958 yılında bankacılık mesleğinin gelişmesi, bankalar arasında dayanışmanın sağlanması ve haksız rekabetin önlenmesi amacıyla Türkiye Bankalar Birliği kurulmuştur.

Türkiye ekonomisinin 1960'lı yıllarda planlı döneme girmesiyle birlikte bölgesel bankaların çoğu kapanmış, çok sayıda küçük banka yerine, az sayıda çok şubeli büyük banka kurulması yönünde bir eğilim ortaya çıkmıştır. (Arslan, 1982).

24 Ocak 1980'de alınan kararlar neticesinde bir istikrar ve ekonomik değişim programı uygulamaya başlanmıştır. Bankacılık sektörü de, bu istikrar programının hedefine uygun olarak, yürürlüğe giren dışa açılma, serbest piyasa ekonomisine geçiş ve liberalleşme politikalarından en çok etkilenen ve değişim içine giren sektörlerden biri olmuştur. Bu çerçevede, Türk bankacılık sektörü 1980'den itibaren hızlı bir gelişme göstererek, uluslararası banka ve finans sistemi ile bütünleşme sürecine girmiştir (Öcal, 1992).

Türkiye'de 1980 öncesi dönemde perakende bankacılık yoğun şube ağına dayalı mevduat bankacılığı şeklinde uygulanırken, 1980 sonrası dönemde artan rekabetle birlikte perakendeci bankalar özellikle bilgisayar teknolojisi olmak üzere ATM, kredi kartları, satış noktası terminalleri gibi bireysel bankacılık hizmetlerinde önemli aşama kaydetmişlerdir. Perakende bankacılık; mevduat bankacılığı, şube bankacılığı ve ticari bankacılığı kapsamakta ve vadeli- vadesiz hesaplar, çek tahsilatı, akreditif, açık kredi kolaylıkları, kısa vadeli kredi, tüketici kredisi, kredi kartları, kambiyo işlemleri, havale, yatırım yönetimi, müşteriler adına menkul kıymet alım satımı gibi çok geniş bir hizmet yelpazesi sunmaktadır. (Balak ve Seymen, 1996)

Türk bankacılık sektörü, 5411 sayılı Bankacılık Kanununun (Resmi Gazete'nin 1 Kasım 2005 tarih ve 25983 mükerrer sayılı nüshası) hükümlerine göre mevduat, katılım ile kalkınma ve yatırım bankaları olmak üzere üç fonksiyonel grupta sınıflandırılmaktadır.



**Çizelge 2.6: Türkiye'deki Bankaların Fonksiyonlarına Göre Ayrımı**

	Banka Adı	Aktif (Milyon TL)	Genel Pay (%)		Banka Adı	Aktif (Milyon TL)	Genel Pay (%)
<b>Mevduat Bankaları</b>							
1	T.C. Ziraat Bankası	151.160	15,02	17	Alternatifbank	4.266	0,42
2	Türkiye İş Bankası	132.357	13,15	18	Eurobank Tekfen	4.151	0,41
3	Türkiye Garanti Bankası	123.963	12,31	19	Deutsche Bank	3.051	0,3
4	Akbank	113.183	11,24	20	Tekstil Bankası	2.573	0,26
5	Yapı ve Kredi Bankası	84.776	8,42	21	Bank Millet	1.838	0,18
6	Türkiye Vakıflar Bankası	74.146	7,37	22	Turkland Bank	1.510	0,15
7	Türkiye Halk Bankası	73.288	7,28	23	Westlb	1.195	0,12
8	Finansbank	38.155	3,79	24	The Royal Bank of Scotl	1.148	0,11
9	Denizbank	27.757	3,00	25	Arap Türk Bankası	1.141	0,11
10	Türkiye Ekonomi Bankası	19.032	1,89	26	Turkish Bank	1.031	0,1
11	Hsbc Bank	17.799	1,77	27	Fibabanka	902	0,09
12	Ing Bank	17.299	1,72	28	Birleşik Fon Bankası	797	0,08
13	Fortis Bank	12.139	1,21	29	Jp Morgan Chase Bank	702	0,07
14	Şekerbank	11.395	1,13	30	Societe Generale	674	0,07
15	Citibank	6.305	0,63	31	Habib Bank	75	0,01
16	Anadolubank	4.513	0,45	32	Adabank	51	0,01
<b>Mevduat Bankaları Toplamı</b>						932.371	
<b>Katılım Bankaları</b>							
1	Asya Katılım Bankası	14.513	1,44	3	Kuveyt T.Katılım Bankası	9.727	0,97
2	T.Finans Katılım Bankası	10.692	1,1	4	Albaraka T.Katılım Bankası	8.406	0,84
<b>Katılım Bankaları Toplam</b>						43.339	
<b>Kalkınma ve Yatırım Bankaları</b>							
1	İller Bankası	9.677	0,96	8	Merly Lynch Yatırım Bank	341	0.034
2	Türkiye Sanal Kalk.Bankası	7.912	0,79	9	Nurol Yatırım Bankası	217	0.022
3	Türkiye İhracat Kredi Bankası	6.289	0,62	10	Gsd Yatırım Bankası	106	0.011
4	Bankpozitif K. ve Kalkınma Bankası	1.649	0,16	11	Diler Yatırım Bankası	103	0.010
5	Türkiye Kalkınma Bankası	1.597	0,16	12	Credit A. Yatırım Bankası	66	0.007
6	İmkb Takas ve Sak.Bankası	1.509	0,15	13	Taib Yatırım Bankası	14	0.001
7	Aktif Yatırım Bankası	1.480	0,13				
<b>Kalkınma ve Yatırım Bankaları Toplam</b>						30.962	
<b>Genel Toplam</b>						1.006.671	

**Kaynak: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Bankacılıkta Yapısal Gelişmeler Sayı: 5 / Aralık 2010**

Sektörün aktif büyüklüğünün %92,6'sının 32 adet mevduat bankasından, %4,3'ünün 4 adet katılım bankasından ve %3,1'inin 13 adet kalkınma ve yatırım bankasından oluşmaktadır (BDDK, 2010).

2010 yılı itibarıyla, Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 49 bankanın %75'inde küresel sermayenin payı bulunmaktadır. Türkiye'de Kurulu bankaların başta AB ülkeleri olmak üzere 31 farklı ülkede sınır ötesi faaliyeti bulunmaktadır. Türk bankacılık sektörünün toplam mevduatının %7,7'si yurtdışı şubelerde bulunmaktadır. Türk bankacılık sektörünün toplam aktifleri 2010 yılında bir önceki yılsonuna göre %20,8 oranında artarak 1 trilyon TL'nin üzerinde gerçekleşmiştir. Başta AB üyesi olmak üzere gelişmiş ülkelerin ortalama aktif büyüklüğü gelişimi ile karşılaştırıldığında, Türkiye'nin yüksek aktif büyüme hızına sahip olduğu gözlenmektedir (BDDK, 2010)

En yüksek aktif büyüklüğe sahip T.C. Ziraat Bankası A.Ş. 1863'de kurulmuş, 1888'de Ziraat Bankası haline dönüştürülmüştür. 1937'de çıkarılan Kanun ile İktisadi Devlet Teşekkülü statüsü kazanmış ve Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası ünvanını almıştır. 2000 yılında, kamu hukuku statüsünden çıkarılan Banka, özel hukuk hükümlerine tabi bir anonim şirket statüsü kazanmış ve yeniden yapılanma sürecine girmiştir. 2001 yılında ise Türkiye Emlak Bankası A.Ş., Bankaya devredilmiştir. Banka sermayesinin tamamı Hazineye aittir.

Türkiye İş Bankası A.Ş. özel bankalar içerisinde aktif büyüklüğü en yüksek olan bankadır. Cumhuriyet döneminin ilk ulusal bankası olan İş Bankası, Atatürk'ün direktifleriyle İzmir Birinci İktisat Kongresi'nde alınan kararlar doğrultusunda 26 Ağustos 1924 tarihinde kurulmuştur. İş Bankası ilk Genel Müdürü Celal Bayar'ın liderliğinde iki şube ve 37 personel ile hizmete başlamıştır. Kurulduğunda nominal sermayesi 1 milyon TL olan bankanın sermayenin fiilen ödenen 250 bin TL'lik bölümü ise bizzat Atatürk tarafından karşılanmıştır. 1924 yılında Hazine'ye ait olan %12,3 oranındaki pay, Mayıs 1998'de halka arz işlemi ile yerli ve yabancı yatırımcılara sunulmuştur. Şu

anda bankanın halka açıklık oranı %32,43'dür. Banka sermayesinin %39,29'u Türkiye İş Bankası A.Ş. Men. Mun. Sos. Güvenlik Sandığına, %28,09'u Cumhuriyet Halk Partisine aittir.

Bankalar için hizmet sunumunda, müşteriler açısından ise bu hizmetlere erişimde en önemli işlevi banka şubeleri yerine getirmektedir. Bankaların aktif büyüklüğündeki artışa kıyasla şube sayısının daha yavaş artmasında verimlilik faktörü rol oynamaktadır. Finansal istikrara paralel şekilde hareket eden organik büyüme ile birlikte artışını sürdüren banka şubesi sayısı, Türkiye'de 2010 yılı itibarıyla 10 bini aşmış durumdadır (BDDK, 2010).

Banka şubesi başına nüfus rakamlarına ilişkin ülke verileri karşılaştırıldığında, Türkiye'nin şubeleşme potansiyelinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. AB üyesi 27 ülkenin yanında İsviçre ve G-20 ülkelerinin verileriyle karşılaştırıldığında, Türkiye şube başına nüfus kıyaslamasında (2009 itibarıyla 7.467) gelişmekte olan ülkelerle benzer bir görünüm sergilemektedir. Bununla birlikte, 2009 verilerine göre bütün AB ülkelerinin ve dünyanın en kalabalık nüfusa sahip ülkesi olan Çin'in (6.897) gerisinde kalması, Türkiye'nin şubeleşme açısından önünde geniş bir gelişim sahası olduğunu göstermektedir (BDDK, 2010).

BDDK'nın yayımladığı verilere göre, Türk Bankacılık Sektöründe Eylül 2011 itibarıyla 10.501 adet şube faaliyet göstermekte ve 194.739 kişi istihdam edilmektedir.

2010 yılı toplam mevduat müşteri sayısı 49.367 bin; kredi müşteri sayısı 41.495 bin'dir. Kredi/mevduat oranı, Türkiye'nin finansal aracılığın daha da gelişmesi için kullanılabilecek potansiyelin varlığına işaret etmektedir (BDDK, 2010).

#### 2.1.2.4. Değişen Çağda Öne Çıkan Bankacılık Hizmet ve Ürünleri

Özellikle küreselleşmeyle birlikte bankalar, yoğun rekabet ortamından etkilenmiş, müşterilerinin gereksinim ve istekleri doğrultusunda daha nitelikli hizmetler sunabilme yarışı içine girmişlerdir. Bu durum, hizmet sunumunda klasik şube bankacılığının yanında alternatif dağıtım kanallarının kullanımını da hızlandırmıştır. Türk bankacılık sektörünün alternatif dağıtım kanalları uygulamaları açısından gelişiminde özellikle 1994 yılı sonrasında, müşteriye yönelik olarak yapılanmaya giden ve müşteri bölümlendirmesini ön plana çıkaran bir profil görülmektedir. Satış ekiplerinin ve şubelerin üzerinde bulunan işlemsel yükü kaldırmayı ve işlem maliyetlerini düşürmeyi hedefleyen bankalar, öncelikli olarak internet, telefon ve otomatik vezne makineleri (ATM) gibi alternatif kanallarını dağınık yapıdan merkezi yapıya çevirerek aktif bir şekilde kullanmaya başlamışlardır (Korkmaz ve Gövdeli, 2005).

Banka şubelerinin bilgisayar ağı ile donatılması sonucu, bir yandan müşteriye kolay ve hızlı hizmet sunulurken, diğer yandan müşterilerin bilgileri depolanarak, daha aktif ve verimli pazarlama yöntemleri geliştirilebilmiştir. Bu şekilde yeni hizmetlerle müşteri karşısına çıkan bankalar, işlem hacimlerinde ve pazar paylarında artış sağlamışlardır. Ayrıca self-servis birimleri ile getirilen yenilikler, hem banka personelinin rutin işlemlerini azaltmakta hem de müşterilere çalışma saatlerinin dışında da banka hizmetlerinden yararlanma olanağını sunmaktadır (Alper, 1999).

Özellikle son yıllarda Türk bankalarının ileri teknoloji kullanımları artmakla kalmayıp, gelişmiş ülke bankacılık uygulamaları düzeyine erişmiştir. Otomatik vezne makineleri, satış noktası terminalleri ve başta kredi kartları olmak üzere plastik kartlar halk tarafından da genel kabul görmüştür. İnternet hizmetlerinin ve internet üzerinden yapılan ticari faaliyetlerin yoğunlaşmasıyla, internet bankacılığı uygulamaları hız ve etkinlik kazanmıştır. Bunlar göz önüne alındığında ulusal bankacılığımızın teknoloji

kullanımı açısından uluslararası standartları yakaladığı söylenebilmektedir (Tunay ve Uzuner, 2001).

**Plastik Kartlar:** Günümüzde kağıt paraların yerine tercih edilmeye başlanan pratik bir ödeme aracıdır. Temeli plastik hammaddeden oluştuğu için bu adı almıştır. Bu kartların arka yüzünde genellikle çeşitli bilgilerin korunduğu manyetik bant bulunmaktadır. Plastik kartlar arasında en çok kullanılanlar banka kartları ve kredi kartlarıdır.

Dünyadaki ilk kredi kartı 1894 tarihinde ABD'de Hot Credit Letter şirketi tarafından kullanıma sunulmuştur. 1930-1940 yılları arasında ABD'de başta Sears, Macy's ve Goldwater's gibi büyük mağazalar olmak üzere pek çok kuruluş müşterilerine kredi kartı işlevine sahip kartlar dağıtmaya başlamışlardır (Borrowsky, 1994).

İkinci Dünya Savaşını takip eden 1950'li yıllarda Diners Club, American Express ve Carte Blanche isimli işletmeler ön yüzlerinde kabarik harflere sahip imza ve slip çekme yöntemiyle borçlandırma esasına dayalı ilk modern kredi kartlarını piyasaya sunmuşlardır. Daha sonra 1960'dan itibaren Bank of America'nın piyasaya çıkardığı ve VISA ismini alan kredi kartı, ABD'de piyasaya hakim olmaya başlamıştır. Bu tarihten itibaren bu ülkenin sınırlarını aşan kredi kartlarının kullanımı, 1966 yılında İngiltere'de Barclay's Bank'ın Avrupa'da ilk kredi kartını çıkarmasına yol açmıştır (Borrowsky, 1994).

Türkiye' de çıkarılan ilk kredi kartı Diners Club'dır (1968). Diners Club'tan sonra Türk Ekspres Havacılık ve Turizm Limited şirketi "American Express" kartları ile piyasaya girmiştir. Bu iki kart 1975 yılına kadar rakipsiz olarak faaliyetini sürdürmüştür. 1980 yılından başlayarak bankalar da kredi kartı uygulamasına geçmişlerdir. Bu dönemde gold, classic vb. farklı tiplerde ürünler ortaya çıkmıştır (BDDK, 2010).

1999 yılında ilk çok ortaklı (multi-branded) kartlar hayatımıza girmiştir. Tüketici aynı zamanda taksitli kredi kartları ile tanışmıştır. Ayrıca katalog ve puan uygulamaları farklı bir boyut kazanarak, kazanılan puanların anlaşmalı işyerlerinde nakit olarak harcanabilmesi gibi özellikler pazara sunulmuştur (<http://www.bkm.com.tr/kredikarti9.html>, 25.12.2011).

Türkiye'de 1990 yılında 13 özel ve kamu bankası ortaklığı ile switch hizmeti vermek amacı ile Bankalararası Kart Merkezi (BKM) kurulmuştur. BKM 2004'ten bu yana alışverişlerde banka kartı kullanımı arttırmak amacıyla bankalarla iş birliği içinde reklam kampanyaları yürütmektedir.

Sektörde banka kartı sayısı, ATM sayısındaki artışa paralel olarak her yıl istikrarlı bir şekilde artmaktadır. 2010 yılı itibarıyla sistemde toplam 70 milyon banka kartı mevcuttur. Bankacılık hizmetlerinde banka kartı kullanımıyla ilgili olarak yapılan küresel karşılaştırmaya göre Türkiye'de kişi başına 0,9 adet banka kartı düşmektedir. Kişi başına banka kartında AB ortalaması ise bir adettir ve Türkiye kişi başına banka kartı sayısında AB ortalamasına yaklaşmıştır. Bu konuda dünyada en iyi durumda olan ülke kişi başına 3,2 banka kartı ile Japonya iken, AB ülkeleri içinde 1,6 ile Portekiz ilk sırada yer almaktadır (BDDK, 2010).

Kredi kartı sayısı bakımından ise Türkiye, dünyada ilk sıralarda yer almaktadır. 2009 yılı verilerine göre ABD, 1,1 milyar kredi kartı ile ilk sırada yer alırken, bu ülkeyi Çin, Brezilya ve Güney Kore takip etmektedir. Türkiye ise söz konusu yılda 44 milyon kredi kartı ile İngiltere hariç bütün AB ülkelerini geride bırakmıştır. Nüfus başına düşen kredi kartı sayısında da 3,6 ile ABD ilk sırada yer alırken Türkiye'de bu rakam 0,6 seviyesindedir. Bu oranla Türkiye, Lüksemburg, İspanya, İngiltere, Finlandiya ve Portekiz dışındaki AB ülkelerinin önünde yer almaktadır. 2010 yılına gelindiğinde ise ülkemizde kredi kartı sayısı 48.803 bine ulaşmıştır. Ülkemizin, ödeme sistemlerinin kredi kartı ayağında, teknolojik altyapısıyla ve kullanım kolaylığıyla örnek bir gelişim sergilediği değerlendirilmektedir (BDDK, 2010).

**Otomatik Vezne Makineleri (Automatic Teller Machine-ATM):**

Otomatik Vezne Makineleri, günde 24 saat aralıksız hizmet vererek müşterilerin bankacılık işlemlerini yerine getiren elektronik cihazlardır. ATM'ler; üzerlerindeki bilgisayar ve bu bilgisayarı çalıştıran işletim sistemi aracılığı ile bankanın ana bilgisayarı ile iletişim kurarak müşterilerin bankacılık sistemindeki hesaplarına ulaşmalarını ve bu hesapları üzerinden standart bankacılık işlemlerini kendi kendilerine yapmalarını sağlamaktadır. (Banka ve Para Teknolojileri, 1999).

Bir süre sonra müşterilerin ATM'ye yönlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bankaların personel ve şube giderlerinde personel giderlerinin, banka işletmelerinin tüm giderlerinin, %70-80'nini oluşturmaya başladığı görülmüştür (Arkan, 1991). Ayrıca nakit ödemelerin tutar itibarıyla düşük kalmasına rağmen işlem sayısının önemli boyutlarda olması aşılamayan bir sorun olarak kendini göstermeye devam etmiştir (Baker ve Brandel, 1988). Her iki sebepten dolayı bankalar basit işlemlerde müşteriyi ATM'ye yönlendirmeye başlamışlardır.

İlk olarak müşterinin banka veznesine gitmeden hesabından nakit gelmesini sağlayan sistemler (Cash Dispenser) 1967'de İngiltere'de Barclays Bank tarafından kullanıma sunulmuştur. Bu sistem zaman içinde geliştirilerek, para çekmenin yanı sıra hesaba para yatırma, başka bir hesaba havale yapma, hesap bakiyesi öğrenme gibi diğer bankacılık işlemlerinin de yapılabilmesine olanak verebilecek hale getirilmiştir. Bu şekilde 1983'den itibaren kullanıma giren ATM'ler, bankacılık işlemlerinde maliyetlerin büyük ölçüde düşmesine neden olmuştur (Baker ve Brandel, 1988). Türkiye'de ise ilk ATM 1987 yılında hizmete girmiştir (BKM, 2011).

ATM'ler ilk olarak İş Bankası tarafından kullanıma sokulduğu için bu bankanın ATM'lere verdiği özel isim olan Bankamatik ismi zamanla tüm bankaların ATM'leri için benimsenmiş ve bu makinelerde kullanılan tüm kartlara halk arasında bankamatik kartı denilmiştir (Korkmaz ve Gövdeli, 2005). Plastik kartların hemen hepsi ATM'lerden para çekmek için

kullanılabilmektedir. Aynı zamanda ATM kullanılarak kredi ve banka kartlarının şifrelerinin değiştirilmesi, virman, havale yapılması, ekstre bilgilerinin alınması, bakiye öğrenilmesi, para yatırılması, fon, hisse senedi veya döviz ile ilgili yatırım benzeri pek çok işlemin yapılabilmesi mümkündür.

BDDK 2010 yılı verilerine göre, ATM başına yaklaşık AB ortalaması 1.152 kişidir. Türkiye’de ise ATM başına ortalama 3 bin kişi düşmektedir. ATM’lerin sayısı, sektördeki gelişime paralel olarak her geçen gün artmaktadır. Son 10 yılda ATM’ler her yıl ortalama %9,4 oranında artarak Türkiye’de hizmet veren ATM sayısı 27.604’e yükselmiştir. Yinede AB ortalamasının yakalanması için ATM sayısının yaklaşık 2,5 katına çıkması gerekmektedir.

**Telefon bankacılığı:** Bankaların önemli işlevlerinden biri de; ödemelere aracılık etmektir. Bu işlevin daha az maliyetle ve daha hızlı olarak yerine getirilmesini sağlayan teknolojiye dayalı bir başka hizmet türünü de telefon bankacılığı oluşturmaktadır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler ve bilgisayar teknolojisinin bankalarda yaygın olarak kullanımı telefon bankacılığı için uygun bir alt yapı oluşturmuştur. Bu sistemde müşteriler kendi ev ve iş telefonları vasıtasıyla bankaları ile iletişim kurmaktadırlar. İlk başlarda sadece sayısal telefon santrali ve telefon tuşları ile banka bilgisayarına komut verilerek yapılan telefon bankacılığı, günümüzün gelişen müşteri ilişkileri yönetiminin ilkelerine bağlı olarak oluşan kişiye özel bankacılık planları çerçevesinde çağrı merkezli bankacılığa doğru kaymıştır. (Kansu, 2000).

**İnternet Bankacılığı:** İnternet bankacılığı zaman ve yer sınırı olmaksızın bir bilgisayar ile bankacılık hizmetlerinin internet üzerinden sunulması için hazırlanan alternatif dağıtım kanalıdır. İnternet erişimine sahip herhangi bir bilgisayar aracılığıyla 24 saat dünyanın her yerinden kullanılabilen bir hizmettir (Altınışik, 2000).



İletişim teknolojisinin vardığı son nokta sayılan internetin tüm dünyada 1995 yılından itibaren yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte gerçek zamanlı işlem olanağı sağlayan internet bankacılığının yaygınlaşmaya başladığı görülmüştür. Gelişen PC (Personel Computer) teknolojisi, bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve yüksek hızlı modem teknolojisinin internette kullanılmasına paralel olarak, internet üzerinden yapılan elektronik bankacılık hizmetlerine başlanılmıştır (Dolanbay, 2000)

İngiltere’de 1998 yılında müşterilerine sadece internet üzerinden hizmet veren Egg adlı banka kurulmuştur. Egg Bankası kuruluşundan sonraki 18 ay içinde 1 milyon müşteriye hizmet vermeye başlamıştır. Bu konuda 1999 yılında yapılan detaylı bir araştırmada son bir yıl içerisinde İngiltere’de açılan hesapların %22’sinin Egg bankasında olduğu görülmüştür. (Nelson, 2000). İnternet bankacılığının müşterilerin çıkarları doğrultusunda zaman ve emek tasarrufu sağlayarak müşteriler tarafından tercih edilme oranının yüksek olduğu görülmektedir.

**Satış Noktası (Point of Sale, POS):** Bir başka alternatif dağıtım kanalı hizmeti Satış Noktasından Elektronik Fon Transferi (POS hizmeti)’dir. Perakende satış yerlerinde veya hizmet işletmelerinde bulunan otomatik terminaller yardımıyla mal ve hizmet edinme bedellerinin nakit kullanmaksızın plastik kartlar aracılığıyla elektronik yolla ödenmesidir. Bu işlemde; müşterinin bir veri taşıyıcısı ile donatılmış bir plastik karta ve bu karta ait bir şifreye, üye işyerinin ise telefon hatlarıyla iletişime açık elektronik terminale ve bu terminalden müşterinin şifresini girebilmesi için bir klavyeye ihtiyacı vardır. Türkiye’de ilk POS uygulamaları, 1987 yılında başlamıştır. Ülkemizde POS terminallerinde genelde kredi kartları kullanım alanı bulunduğu için, terminal sayılarının artması kredi kartı uygulamalarının gelişmesiyle doğru orantılı olmuştur (Ergün, 1993).

Türk Bankacılık Sektöründe özellikle 2003-2005 döneminde çok hızlı artan POS sayısı, bu dönemden sonra yıllık ortalama %10 artarak 2010 yılında 1,8 milyona ulaşmıştır. POS sayısı bakımından dünyada ilk sıralarda

yer almaya başlayan Türkiye, banka başına düşen POS sayısı açısından da bütün AB ülkelerinden ve gelişmiş ekonomilerden daha iyi performans sergilemiştir (BDDK, 2010).

### **2.1.3. Hizmet Hatası, Hizmet Telafisi ve Değişirme Maliyetleri**

Hizmet hatası hiçbir zaman istenilmemesine rağmen, en iyi yönetilen hizmet işletmelerinde dahi kaçınılmaz (Sing ve Widing, 1991) olarak yaşanmaktadır.

Bu bölümde, hizmet hatasının hangi durumlarda yaşanabileceği ve müşterilerin hata durumunda nasıl tepki göstereceğine dair örnekler sunulmuştur. Ayrıca müşterilerin tatminsizliğine yol açan olumsuz durumdan kurtulmak için firmaların başvurabileceği telafi yöntemlerine yer verilmiştir. Sonrasında, müşterilerin aldıkları hizmetten memnun kalmasalar bile marka değiştirememeye nedenleri, değişirme maliyetleri kavramı ile açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **2.1.3.1. Hizmet Hatasının Tanımı**

Bell ve Zemke (1987), hizmet hatasını, hizmet performansının müşteri beklentilerinin altında olması şeklinde tanımlamıştır. Müşteri bir şeyi problem olarak hissettiği anda, o artık bir problem haline dönüşür (Diamond, Ward ve Faber, 1976) ve problem üzerine odaklanılmaz ya da müşterinin hizmetle ilgili beklentileri karşılanmaz ise, hizmet hatası meydana gelir (Parasuraman ve diğerleri, 1985). Hizmet hatasına mağruz kalan müşteri, işletmeyle kurduğu ilişkiyi yeniden gözden geçirir.

Müşteri tatmini bireyin bir ürün veya hizmeti tüketimi sonrasında o ürün veya hizmet veya genel deneyim hakkında oluşturduğu olumlu ve subjektif

değerlendirmelerdir (Westbrook, 1980). Hizmet hatasıyla karşılaşan müşteriye işletme tarafından herhangi bir telafi girişiminde bulunulmazsa yaşadığı kötü deneyimden dolayı tatminsizlik duygusu oluşacaktır. Bu tatminsizlik duygusu yeniden satın alma eğilimini muhtemelen olumsuz yönde etkileyecektir.

Müşterilerin hizmet işletmesinden hizmet almayı kesmesi veya başka bir hizmet sağlayıcısından hizmet almaya başlamasında iki kritik olay rol oynamaktadır (Keaveney, 1995); **temel hizmet hataları** (temel olarak hizmetin verilmesi ile ilgili uçağın vaktinde kalkmaması, otel odasının temizlenmemiş olması, vb.) ve **hizmet sunumu hataları** (müşteriye ilgi gösterilmemesi, vb.). Temel hizmet hataları memnuniyetsizlik ve tatminsizliğe neden olmaktadır, hizmet sunum hataları müşterilere psikolojik olarak zarar verebilmektedir (Kelly ve Davis, 1994).

Süreç, müşterinin hizmeti nasıl aldığı; sonuç ise hizmetten ne aldığıdır. Nguyen ve McColl-Kenedy (2003), hizmet hatalarını bu iki başlık altında değerlendirmişlerdir. Hizmet sunumu sonunda müşteri beklediği sonucu alamamış ve müşteride tatminsizlik oluşmuş ise sonuç hatası oluşmuştur. Müşterinin beklediği sonucu alıp alamamasından ayrı olarak, hizmet sunumu sırasında müşteride tatminsizliğe yol açacak hatalar meydana gelmiş ise süreç hatası oluşmuştur.

Hizmet sunum sistemindeki hatalar, işletme yönetiminin kontrol edebildikleri ve kontrol edemedikleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990). Kontrol edilebilen hatalar “var olmayan hizmet” ve “sebepsiz yavaş hizmet” tir. Bunlardan ilki olan var olmayan hizmet, normalde var olan hizmetin sunulamamasıdır. Örnek olarak, işgörenler tarafından kaybedilen rezervasyon kaydı ve bu yüzden otel odasının müşteriye sunulamaması, uçuşta boş yer bulunmaması, bir restoranda rezerve edilen cam kenarındaki masanın başka bir müşteriye tahsis edilmesi gösterilebilir. Sebepsiz yavaş hizmet ise, fonksiyonu yerine getirmede aşırı yavaş olan işgörenler veya hizmet sunum sistemidir. Bankada sıra

numaralarının çok yavaş ilerlemesi bu hataya bir örnektir. İşletme yönetiminin kontrol edemediği hatalar ise “diğer öz hizmet hataları” olarak tanımlanmıştır. Bu tarz hatalar, hizmet sunumu için gerekli olan fakat diğer endüstri ve firmaların sağladığı hizmetlerden kaynaklanan hatalardır. Uçakta sunulan yemeğin kötü olması buna örnek olarak verilebilir.

Hizmet hatasına yol açan başka bir durum ise beklenmeyen ve istenmeyen işgören hareketleri olarak tanımlanan davranışlardır. Müşteriye gösterilen dikkat ve önem eksikliğinden kaynaklan davranışlara örnek olarak müşteriye yeterince ilgi göstermemek, istediği bilgileri müşteriyle paylaşmamak verilebilir. Müşteriye uygunsuz söz ve ses tonu ile cevap vermek normal işgören davranışına aykırı davranışlara girmekte iken, müşteriler arasında ırk ayrımı yapmak, yalan söylemek ise kültürel normlara aykırı davranışlara girmekte ve her üçü de hizmet hatasına yol açmaktadır (Bitner ve diğerleri, 1990).

### **2.1.3.2. Hizmet Hatası Durumunda Müşteri Davranışları**

Hizmet hatası ile karşılaşan müşterilerin davranışları hiçbir şey yapmama gibi nötr bir tepkiden, yasal olarak hakkını aramaya kadar çeşitli şekillerde gerçekleşebilmektedir (Huang ve diğerleri, 1996).

Landon (1977), müşterilerin tatmin olmadığı durumlarda iki tür davranış sergileyebileceğini ileri sürmüştür. Bunlardan ilki “tepki göstermek”tir. Landon, tepki gösterme kararında olan müşterileri, “açık tepki gösterenler” ki bunlar işletme, yasal organizasyonlar ya da özel kurumlara şikayetlerini bildirirler ve “özel tepki gösterenler” satıcıyı ya da ürünü bir daha kullanmayarak çevresine ürünü kullanmamalarına yönelik işletme aleyhine olumsuz sözlü iletişimde bulunanlar olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Müşterinin sergileyeceği diğer bir davranış tipi ise “tepki göstermemek”tir.

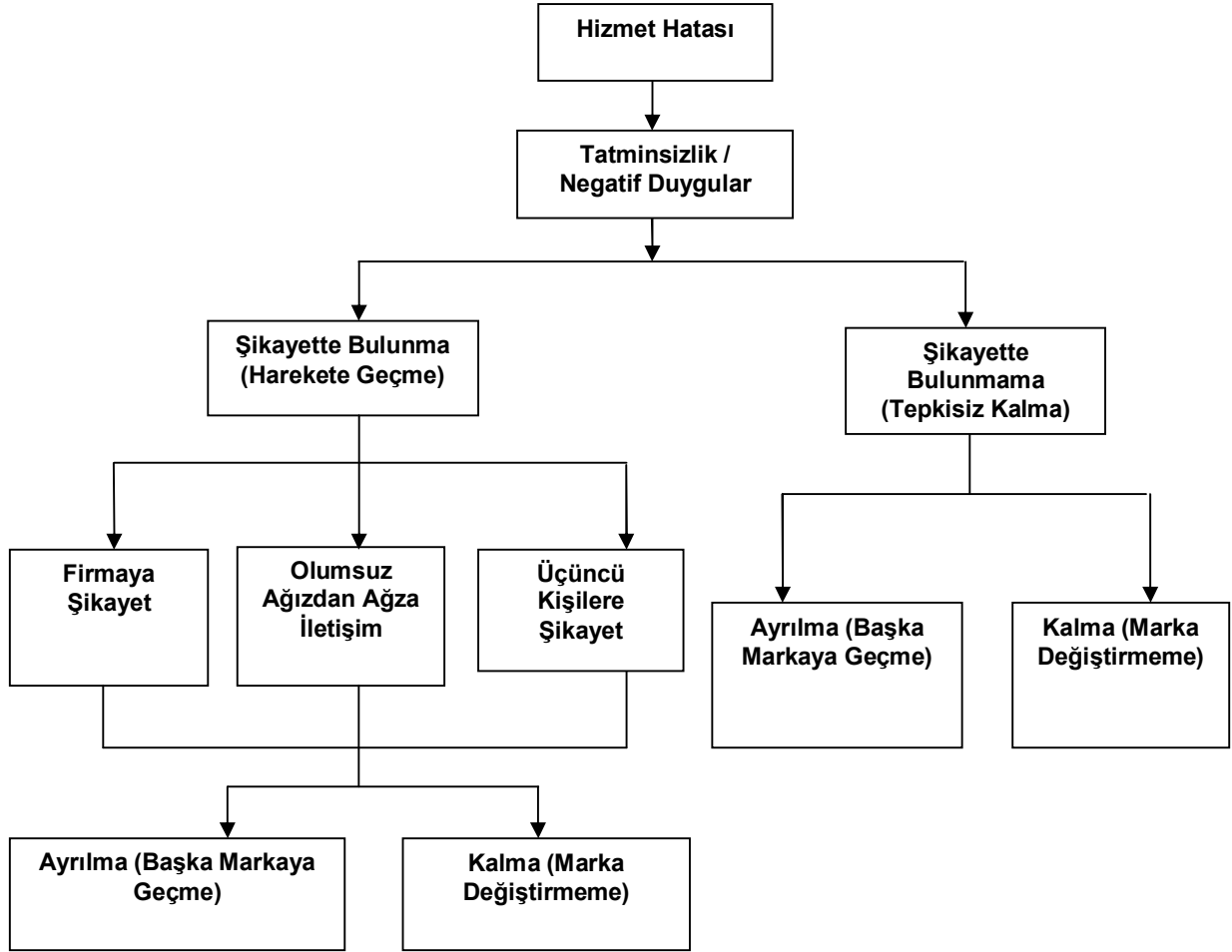
Hirschman (1970) ise, memnuniyetsizlik karşısında müşterilerin negatif aktif ve pasif olmak üzere iki farkı tepki gösterebileceğini öne sürmüştür. Bunlardan ilki olan negatif aktif yanıt vermeyi seçen müşteriler şikâyetini dile getirmeyi veya çıkışı tercih etmekte, yani aynı işletmeyi bir daha kullanmamaktadır. Pasif yanıtlar ise sadakati sürdürme (ileride düzelmeye olacağını düşünerek bir şey yapmama) şeklinde olabilmektedir.

Problem çözülmediğinde dahi müşterilerin yaklaşık olarak yarısı işletmeden hizmet almaya devam etmektedir (Levesque ve McDougall, 2000). Problemleri çözülmediği halde işletmeden hizmet almayı sürdüren müşterilerin bu davranışlarının temelinde çeşitli zorlayıcı sebepler olabilir. Müşteriler sosyal maliyetler nedeniyle ya da prosedürel maliyetler nedeniyle marka değiştirme davranışı sergileyemeyebilirler (Jones, Reynolds, Mothersbaugh ve Beatty, 2007).

Tekel ve rekabetçi pazarları karşılaştıran Hirschman (1970), rekabetçi pazarlarda tatmin olmayan müşterilerin şikâyetlerini dile getirmeden kolaylıkla başka firmaya geçebildiğini, buna karşın, tekellerde ise başka firmaya geçmek mümkün olmadığından müşterilerin şikâyetle bulunmayı iyileştirme ve telafi için tek yol olarak görebildiğini saptamıştır.

Literatürdeki başka bir araştırma ise, tatmin olmayan müşterilerin eğer hizmet karmaşık, pahalı veya önemli ya da hizmet hatası ciddi ise şikâyet etme eğiliminde olduklarını, buna karşın dayanıksız ve ucuz ürünlerde ise şikâyet etme eğiliminin pek görülmediğini saptamıştır (Ennew ve Schoefer, 2003).

**Çizelge 2.7. Hizmet Hatasından Sonra Müşteri Davranışları**



**Kaynak: Valarie Zeithaml ve Mary Jo Bitner. (2003). Services Marketing. (Third edition) McGraw-Hill.**

Rogers, Ross ve Williams (1992), alternatif müşteri şikâyet davranışlarını aşağıdaki başlıklar altında toplamışlardır:

- gelecekteki davranışı değiştirme,
- gelecekte aynı işletmeden hizmet satın almama,
- özel olarak şikayette bulunma (aile ve arkadaşları aynı işletmeden hizmet almama konusunda uyarma),
- şikayetini dile getirme (hizmet sağlayıcısına şikayette bulunma),

- üçüncü kişilere şikayette bulunma (müşteri ve tüketici gruplarına şikayette bulunma, yasal olarak haklarını arama),
- hiçbir şey yapmama (içselleştirme, tatmin olamamayı önemsememe).

### 2.1.3.2.1. Hizmet Hatası Durumunda Harekete Geçme

Hizmet hatasından sonra müşteriler değişik şekillerde harekete geçebilmektedirler. Tatmin olmamış bir müşteri hata meydana gelir gelmez firmaya şikayette bulunabilir ya da hata oluştuktan sonra yine firmaya telefon ederek veya yazılı olarak şikayette bulunabilir. Bazı müşteriler ise, hizmet hatası karşısında firmaya şikayette bulunmaktansa, ağızdan ağıza iletişimle firma hakkındaki olumsuz duygu ve düşüncelerini akrabalarına veya arkadaşlarına iletirler. Başka bir harekete geçme durumu ise müşterilerin hukuk kurumları, tüketici dernekleri veya devletin yetkili kurumlarına şikayette bulunmaları suretiyle gerçekleşmektedir (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Müşterilerin, kendilerinde tatminsizliğe yol açan hizmet hatalarına karşı şikâyette bulunmalarına aşağıdaki unsurlar neden olabilmektedir (Lovelock ve Wirtz, 2007):

- **Zararını karşılama veya tazminat kazanma:** Müşteriler, genellikle geri ödeme, tazminat veya hizmeti tekrar almak yoluyla ekonomik kayıplarını ortadan kaldırmak amacıyla şikâyette bulunmaktadır.

- **Öfkelerini dindirmek:** Bazı müşteriler itibarlarını tekrar kazanmak veya öfkelerini dindirmek ve yaşadıkları eziklik ve düş kırıklığını ortadan kaldırmak için şikâyette bulunmaktadır. Hizmet sürecinin gereksiz yere uzun ve bürokratik olması, çalışanların nezaketsiz ve müşteriye önemsemeyen tavırlarla hizmet sunmaları müşterinin saygı ve itibarını zedeleyebilmekte ve müşterinin sinirlenmesine ve negatif duygular geliştirmesine neden olmaktadır. Müşterilerin şikayetlerini sözel olarak dile

getirmeleri onların gerginliklerini azaltmalarını sağlamaktır (Brown, 1997; Nyer, 1997). Bu nedenle müşteriler şikayetlerini sözel olarak dile getirmeleri için desteklenmelidirler. İnternet ve e-mail gibi teknolojiler müşterilerin şikayette bulunmalarını kolaylaştırırken (Brown, 1997; Strauss ve Hill, 2001), müşteriler teknolojik yolla yapılan şikayetlerin daha az başarı olasılığı bulunduğu algısına sahiptirler (Strauss ve Hill, 2001).

- **Hizmetin geliştirilmesine katkıda bulunmak:** Eğer müşteri verilen hizmetle çok ilgiliyse, ilgilenimleri fazla ise şikâyet yoluyla hizmetin geliştirilmesi için geri bildirimde bulunarak katkı sağlamak isteyebilir.

- **Başka müşterilerin negatif yönde etkilenmemesi için:** Bazı müşteriler kötü bir hizmet deneyiminden sonra başkalarının da aynı şekilde hizmet almasını istemeyip şikayette bulunabilmektedirler. Bu müşteriler daha sonra hizmetin düzeltilmediğini gördüklerinde kendilerini kötü hissedebilirler.

Şikayet eden müşteriler, genellikle yüksek sosyo-ekonomik seviyededir. Yüksek geliri, yüksek eğitimi olmaları ve sosyal ilişki yapıları, yanlış hissettikleri zaman, seslerini yükseltme bilgisi, güveni ve motivasyonunu vermektedir (Kraft, 1977).

Blodgett, Hill ve Tax (1997) ise, müşterilerin satın aldıkları pahalı ürünlerden tatmin olmadıklarında, ucuz ürünlerden tatmin olmadıkları zamana göre şikayetlerini daha fazla dile getirme eğiliminde olduklarını saptamıştır. Bu durum, müşterilerin, pahalı hizmetler karşısında beklenti seviyelerinin yüksek olmasından kaynaklanabileceği gibi, ödedikleri maddi bedelin karşılığını alamadıklarında ucuz mal ya da hizmetlere göre daha yoğun hisler yaşamalarından da kaynaklanabilmektedir.



### 2.1.3.2.2. Hizmet Hatası Durumunda Hiçbir Şey Yapmama

Müşterilerin hizmetlere olan sadakatleri genel olarak somut ürünlere olan sadakatlerinden daha fazladır (Zeithaml, 1981). Bunun temel nedeni hizmetlerin yapısındaki değişkenliktir. Müşteri ihtiyacı ile ilgili bir kategoride kabul edilebilir standartta bir hizmeti bulduğunda, aynı kategorideki diğer hizmetlerin arayışını sona erdirmektedir (Cowell, 1984). Çeşitli risk faktörleri, yeni seçeneklerle ilgili arama maliyetleri ve yeni hizmet sağlayıcısından ilk defa hizmet almaya başlama ile ilgili maliyetler müşterilerin yeni hizmet aramasını engelleyen diğer faktörlerdir (Bloch ve diğerleri, 1986).

Şikâyette bulunma eğilimleri fazla olan müşterilerin, örneğin gençler ve eğitim seviyesi yüksek müşterilerin (Goodwin ve Ross, 1992), şikâyetlerini dile getirme oranları yüksek olabilirken, şikâyette bulunma eğilimleri düşük olan müşterilerin doğrudan başka hizmet sağlayıcısına yönelme veya mevcut hizmet sağlayıcısına sadık kalma davranışlarından birini seçtiği görülmektedir (Hirschman, 1970).

Hizmet hatası durumunda dahi bazı müşterilerin sadık kalmaları şaşırtıcı bir olgudur. Bunun nedenleri arasında yüzleşmekten çekinme/korkma, alternatiflerin azlığı, bilgi eksikliği, şikâyetle çözüme ulaşabileceğine inanmama, hizmet sağlayıcı değiştirme giderlerinin/ maliyetlerinin (finansal maliyetler, emek ve çaba) yüksek olması sayılabilir (Tax ve Brown, 1998).

Müşteriler şikâyet etmek konusunda bazen aşağıdaki nedenlerden ötürü isteksiz davranabilmektedir (Tax ve Brown, 1998);

- müşterilerin firmanın cevap vereceğine inanmamaları,
- hataya karşı bireysel olarak karşı koymak istememeleri,
- hakları ve firmanın yükümlülükleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları,
- şikâyet ederken harcayacakları zaman ve çabayı önemsemeleri.

### 2.1.3.2.3. Şikayet Almanın Önemi

Şikayette bulunan müşterilerin, kendilerine fayda sağlamalarının yanında, hizmet firması için de birçok fayda sağladıkları görülmüştür. Müşteriler şikayette bulunarak firmayı hizmet hatasından haberdar edip, firmanın etkili bir şikayet yönetim stratejisi uygulayabilmesinin önünü açmaktadırlar (Yüksel ve Kılınç, 2003).

Yeni müşteri kazanmanın mevcut müşteriye elde tutmaktan beş kat daha fazla maliyetli olduğu (Hart, Heskett ve Sasser, 1990) ve müşterileri elde tutma oranındaki %5'lik artışın karı %100 artırabileceğini gösteren (Reichheld ve Sasser, 1990) araştırmalar yapılmıştır. Hizmet hatasıyla karşılaşan bir müşterinin durumundan firma haberdar olamazsa, müşteri rakip bir firmaya yönelecek ve çok daha fazla maliyete katlanılarak yeniden kazanılmaya çalışılacaktır. Bunun yerine firmalar müşteriye kaybetme aşamasına gelmeden, yakın takip ile oluşacak problemleri belirlemeli ve önceden önlem almalı ya da oluşan hataları vakit kaybetmeden telafi etmeye çalışmalıdırlar. Burada üzerinde durulması gereken en önemli nokta firmanın hatalardan haberdar olmasıdır ki bunu da hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerinin kendisine şikayetlerini bildirmeleriyle elde edecektir.

Tatmin olmamış bir müşterinin hata meydana gelir gelmez firmaya şikayette bulunması en iyi senaryodur çünkü firmaya hızlı cevap verme şansı vermektedir. Bu da firma için iyi bir müşteriye kaçırmamak ve tatmin etmek için ikinci bir şansa sahip olduğunu gösterir. Ayrıca, müşteri ile olan ilişkisini ileride de sürdürme ve olumsuz ağızdan ağza iletişimin önüne geçme şansına sahip olabilecektir. Daha sonra telefon edilerek ya da yazılı olarak yapılan şikayetlerde de firmanın hatayı telafi etme şansı vardır (Zeithaml ve Bitner, 2003).

Ağızdan ağza iletişimin özellikle hizmetlerde daha etkili olduğu (Hartline ve Jones, 1996) ve hatasız hizmet sunulması neticesinde müşteri tatmini ve etkin hizmet telafisinden sonra olumlu ağızdan ağza iletişim

geliştiği görülmektedir (Blodgett, Granbois ve Walters, 1993). Buna rağmen aldıkları hizmetten tatmin olmayan müşterilerin memnuniyetsizliklerini ortalama olarak dokuz ila on kişiye anlatırlarken, tatmin olanların memnuniyetlerini ortalama olarak sadece dört ila beş kişiye anlattığı yapılan araştırmalarda saptanmıştır (Brown ve Reingen, 1987). Bu açıdan bakıldığında tatmin olmayan müşterilerin firmaya açtıkları zararın, tatmin olan müşterilerin olumlu katkılarıyla karşılaştırıldığında, telafi etmede yeterli olmadığı söylenebilir.

Ağızdan ağıza iletişimde, firmanın hatayı telafi etme şansı olmayacağından, firma için de oldukça zararlı olabilmektedir (Zeithaml ve Bitner, 2003).

şikayette bulunmaya karşı pozitif eğilimleri olan müşterilerin, şikâyette bulunmaya karşı eğilimli olmayan müşterilere nazaran daha az işletme hakkında negatif iletişimde buldukları görülmektedir (Day ve Landon, 1979). Yani şikayette bulunmaya pozitif eğilimliler problemi çözmek için şikâyette bulunarak harekete geçme eğiliminde iken, şikayette bulunmaya pozitif eğilimli olmayanlar şikâyette bulunmak yerine işletme hakkında negatif iletişiminde bulunma eğiliminde olmaktadır (Blodgett ve diğerleri, 1997). Burada müşterilerin şikayetlerini iletmelerini kolaylaştırıcı sistemlerin oluşturulmasının önemi görülmektedir.

işletmeler şikayetleri, gelişme için imkan tanıyan fırsatlar olarak görmeli ve şikayetleri hoş karşılamalıdır (Tax, Brown ve Chandrashekar, 1998). Ayrıca hizmet işletmeleri müşterilerine nasıl şikayette bulunmaları gerektiğini ve bu şikayet sonucunda neler beklemeleri gerektiğini anlatmalıdırlar. şikayetlerin kolayca yapılmasını sağlayacak sistem ve mekanizmaları geliştirmelidirler. Anketler, çağrı merkezleri ve internet aracılığıyla teknolojik destek sağlanması gibi araçlardan faydalanmak işletme için çok önemlidir. Çağrı merkezlerinde şikâyeti alan görevli şikayette bulunan müşterinin stres, mutsuzluk ve tatminsizliğini iletişim yoluyla bir dereceye kadar da olsa azaltabilmektedir (Tax ve diğerleri, 1998).

### 2.1.3.3. Hizmet Telifisi

Hatalar hizmet sektörünün kaçınılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. En iyi firmalar bile bazen uçuşlarının rötar yapmasını, etin yanmış olmasını ya da geç bir teslimatı engelleyememektedir. Konu hizmet sektörü olunca da hatalar müşterinin önünde gerçekleşmekte ve gizlenememektedir. Yinede mağdur olan müşteriye tatmin etmek mümkündür. Firma hatanın ortaya çıkmasına engel olamasada, nasıl telafi edeceğini öğrenebilir. Yapılabilecek iyi bir hizmet telifisi ise kızgın ve mutsuz müşterileri sadık müşterilere dönüştürmek için etkili olmaktadır(Hart ve diğerleri,1990).

Bell ve Zemke (1987) hizmet telifisini, hizmet işletmesinin beklentileri karşılayamadığı zaman mağdur müşteriye tekrar tatmin etmek için planlanmış, düşünülmüş işlem olarak tanımlamıştır. Grönroos (1988) ise, hizmet telifisi çabalarını hizmet hataları veya başarısızlıkları durumunda işletmenin bu hataları düzeltmek için giriştiği faaliyetler olarak tanımlamıştır.

Hart ve diğerleri (1990), yaptıkları araştırmalarda hizmet telifisi için gösterilen çabaların yarısından fazlasının müşterilerin negatif tepkilerini daha da arttırdığını fark etmişlerdir. Bunun nedenin hizmet telafi sisteminin normalin dışındaki durumlarda yaşanabilecek olaylara hazırlıklı olmadığından kaynaklandığını savunmaktadırlar. Çoğunlukla müşteriler, ana hizmet hatası sebebiyle değil, hatanın düzeltilmesi girişimleri süresince çalışanların ve hizmet firmalarının kabul edilemez cevapları, tepkileri gibi hizmet telifisinin başarısız olarak değerlendirilmesine yol açacak durumlar sebebiyle alternatif hizmet sağlayıcılara kaymaktadır (Keaveney, 1995).

Hizmet işletmeleri, yaşanacak hataların önüne geçmek için standartlaşmaya gitmektedir. Müşterileri, güler yüzle, "hoş geldiniz" diyerek karşılama zorunluluğu buna bir örnek olarak gösterilebilir. Fakat ne yazık ki ürün işletmeleri kadar şanslı değildirler çünkü sistem girdileri kullanıp, belirli mekanik aşamalardan geçirip, çıktı alma üzerine kurulu değildir. Havadaki sis nedeniyle uçuşların ertelenmesi firmanın tamamen dışındaki bir nedenden ötürü hizmet hatasının oluşmasına neden olmaktadır. Firma gecikmeden

dolayı özür dileyip, aktarmalı binmeleri gereken uçağı kaçıran müşterilerine en yakın seferden bilet ayarlayabilirse ya da bir gece ücretsiz olarak iyi bir otelde konaklama imkanı sunabilirse işte o zaman hizmet telafisi gerçekleşmiş olacaktır. Hart ve diğerleri (1990), başarılı hizmet telafisi uygulayarak müşterilerini elde tutmak isteyen firmaların yapması gerekenleri şu şekilde belirtmiştir;

- Maliyet ölçülmeli: Ancak iyi ölçülen şeyler iyi yönetilebilir. Yöneticiler genellikle mutsuz ayrılan bir müşterinin kar üzerindeki etkisini küçümsemektedirler. Bunun yerine firmaya yeni müşteriler çekmeye daha çok odaklanırlar. Halbuki yeni müşteri kazanmanın mevcut müşteriyi elde tutmaktan beş kat daha fazla maliyetli görülmüştür (Hart ve diğerleri, 1990). Hatalar belirli maliyetleri içermektedir. Arabası düzgün tamir edilemediği için yolda kalan müşteri tekrar tamire götürmek için çekici hizmeti almak zorunda kalabilir. Ayrıca tekrar tamir edilmesini beklerken de zaman kaybedecektir. Pek çok firma bu gizli maliyetleri görmezden gelse de müşteriler bunların farkındadır.

- Sessizlik bozulmalı: Kimi zaman firmanın hatası olmasa bile, müşterilerin karşılaştığı sorunlar firmanın hizmet standartlarını geliştirmesi için bir fırsattır. Bazı müşteriler dinlenilmek ister bunun için telefon ederler, mektup yazalar, yöneticilerle konuşmak isterler. Bu kişilikteki müşterilerin dinlenilmesi önemlidir. Yinede birçok insan şikayet etmek yerine sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bir çözüme ulaşamayacaklarını düşündüklerinden ya da vakit ayırmak istemediklerinden, kimisi de ilgiyi üzerine çekmemek için sessiz kalır. Halbuki mutsuz müşterileri tekrar kazanmak ve sessizliği bozmak için firmaların yapabilecekleri pek çok şey vardır. Müşteri danışma hatları en yaygın kullanılan yöntemdir. “her şey yolunda mı?”, “başka bir ihtiyacınız var mı” diye sormak onları konuşmaya teşvik edecektir. Bir sorun olmasada müşteriler kendileriyle ilgilenildiğini düşünüp mutlu olacaklardır. Polonya’da bir banka (Maine Savings Bank) müşterilerine hizmet geliştirici

öneri sunmaları halinde her mektuba belirli bir para bedeli ödeyeceğini taahhüt etmiş ve müşterilerden bir yılda 500'ün üzerinde mektup almıştır.

- Telafi sırasında hızlı hareket edilmeli: Piramidin en altında çalışan kişileri yetkilendirmek orta kademe yer alan yöneticiler için otoritelerinin sarsıldığına dair tehdit oluştursa bile, etkili bir hizmet telafisi için zaruridir. Müşteriye yakın olarak çalışan alt kademdeki görevliler yaşanan sorundan ilk haberdar olacak ve en hızlı telafi sunabilecek kişilerdir. Onlar müşteriye tatmin etmek için yapılacakları belirlemede en iyi konuma da sahiptirler.

- Çalışanlara eğitim verilmeli: Müşteriyle birebir ilişki içerisinde olan çalışanlar mutlaka eğitilmeli ve sonrasında yetkilendirilmelidir. Otorite ve sorumluluk verilmeli, müşterilerin problemlerini tanımlamak, onlarla ilgilenmek ve telafi konusunda yardımcı olmak üzere teşvik edilmelidirler. Verilecek eğitim iletişim yeteneklerini kuvvetlendirmekten öfkeli müşterilerle etkili iletişim kurmaya kadar geniş bir süreci kapsamalıdır. Hizmet telafisi eğitimlerinde kendi başına karar alma ve müşterilerin kaygılarına karşı farkında olma üzerinde odaklanılmalıdır.

- Çalışanlar yetkilendirilmeli: Verilecek eğitim çalışanlara hizmet telafisi yapabilecek görüş kazandırsa bile firma telafi yöntemlerinin hayata geçirilmesi için çalışanlarını yetkilendirmelidir. Onları telafi için teşvik etmeli, gerekli sorumluluk ve otoriteyi vermelidir. Çoğu işletmede sadece yöneticiler telafi için para harcamaya yetkilidirler. Halbuki sorumluluk sadece şikayeti kabul etmek değildir, harekete geçmek için yeterli yetkiye sahip olmaktır.

### **2.1.3.3.1. Hizmet Telafisinde Kullanılabilecek Düzeltme Faaliyetleri**

Hizmet telafisi bir bakıma müşteriyle iş ilişkisinin sürdürülebilmesi ve sadakatinin sağlanabilmesi için (Bearden ve Tell, 1983) hizmet işletmesinin yaptığı düzeltme faaliyetleridir (Grönroos, 1988).

Hizmet telafisi sırasında kullanılabilecek düzeltme faaliyetlerini Bell ve Ridge (1992) üç başlık altında incelemiştir.

**Özür dileme:** Wirtz ve Mattila (2004) telafi hızı, özür dileme ve tazminat vermenin tüketici tepkilerine etkisini araştırdıkları çalışmalarında, telafinin hemen olduğu ve özrün sunulduğu durumlarda, tazminatın gerekli olmayabileceği, belirli şartlar altında ise tazminat sunulmasının memnuniyeti arttırmada etkili olduğunu belirtmişlerdir. Hızlı telafi ile özür dilemenin, tazminat sunulmasına gerek kalmadan da müşteriyi memnun etme açısından yeterli olup daha uygun ve daha maliyetli olması açısından telafi stratejisi olarak benimsenebileceğini savunmuşlardır.

Schweikhart, Strasser ve Kennedy (1993), hizmet hatası karşısında hemen ve daha sonra takip aşamasında yapılacak faaliyetleri psikolojik ve somut faaliyetler olarak iki grupta incelemiştir. Psikolojik telafi çabaları müşteri ihtiyaçlarına ilgi gösterildiği ve empati kurulduğu için durumu yatıştırmak ve problemi dindirmek üzerinde doğrudan etkilidir. Her türlü hizmet telafisinde iki psikolojik teknikten bahsedilmektedir. Bunlar müşteriden özür dilemek ve onunla empati kurmaktır (Bell ve Ridge, 1992).

**İşlemin düzeltilerek tekrar yapılması:** Hizmet hatası karşısında yapılabilecek somut faaliyetler gerçek ve algılanan zararın karşılanması için yapılan hatayı tazmin etme faaliyetleridir. Temel amaç hizmet hatası nedeniyle müşteri açısından ortaya çıkan maliyetlerin ve/veya rahatsızlıkların adil bir şekilde düzeltilmesidir (Bell ve Ridge, 1992).

**Ek tazminat / hediye sunulması:** Hata karşısında ikincil bir amaç ise katma değer ile müşterinin gönlünün alınmasıdır (Clark, Kaminski ve Rink, 1992). Yani zararın basitçe karşılanması ile yetinilmeyip daha fazlası verilerek müşterinin gönlü alınmalı ve müşteri memnun edilmelidir. Clark ve diğerlerinin çalışmasında (1992), hizmet telafisinde kendilerine bir parça

fazladan sunulan ekstralar nedeniyle müşterilerin % 91'inin hizmet işletmesi ile ilişkilerini sürdürdükleri ve işletmeye sadık kaldıkları görülmüştür.

**Hatanın hızlı telafi edilmesi:** Armistead, Clarke ve Stanley (1995) tarafından hizmet sektöründeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen incelemede, müşteri şikayetleri sonrasında memnuniyet sağlamada en etkili faaliyetlerin, anında ve hızlı cevap, nazik dinleme, özenli ve dürüst cevaplar, uygun adımlar atma, problemin çözümü ve finansal tazminat sağlanması olduğu saptanmıştır.

Wirtz ve Mattila (2003), telafi hızının verimlilik işareti olarak algılandığını belirtmiştir. Hızlı telafi tüketiciler tarafından, hizmet sağlayıcının verimli olduğunu ve genel olarak iyi kalitede hizmet sunduğunu gösteren bir kanıt olarak görülmektedir.

Hizmet hızı tipik olarak hizmet sağlayıcının verimliliği ile ilişkili olduğundan, gecikmiş cevap, verimsizlik anlamına gelmektedir ve bu yüzden tüketicinin aynı problemin gelecekte tekrarlanması olasılığının bulunduğunu düşünmesine neden olur (Folkes, 1984).

Taylor'ın araştırması (1994), bekleminin müşterinin hizmet sağlayıcının gecikme üzerinde kontrolü olduğuna inandığında, özellikle sinir artırıcı olduğunu göstermiştir.

Şikayet çözümünde hızın müşteri tarafından bu kadar önem verilmesi ön hat çalışanlarının şikayetin çözümü için yetkilendirilmesini gerektirmektedir (Boshoff, 1997).



### 2.1.3.3.2. Hizmet Hatasının Derecesini Belirleyen Faktörler

*Hizmet telafisi paradoksu;* hizmet hatasıyla karşılaşmış, firma tarafından hizmet telafisi ile problemi çözülen ve tam tatmine ulaştırılan müşterilerin, ilk defada hiçbir hizmet hatasıyla karşılaşmayan müşterilere göre daha fazla tekrar satın alma eğiliminde olmasıdır (Lovelock ve Wirtz, 2004). Hocutt, Chakraborty ve Mowen (1997) yaptıkları araştırmada, yüksek tazminat, hassaslık, empati ve nezaket durumunda, telafi sonrası oluşacak müşteri memnuniyetinin, hizmet hatasının olmadığı duruma göre daha yüksek olabileceğini bulmuşlardır.

- **Ciddiyet:** Etkili bir telafiye rağmen, Weun, Beatty ve Jones (2004), hizmet hatasına karşı hissedilen ciddiyetin, hizmet telafisinden duyulan memnuniyetin üzerinde bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yani memnuniyet üzerine kuvvetli bir telafinin pozitif etkisi olmasına rağmen, daha ciddi bir hizmet hatası sonucunda memnuniyetin üzerinde negatif bir etki ortaya çıkmaktadır. Eğer problem ciddiye, güçlü bir telafiye rağmen müşterilerin hala üzgün olabileceğini ve bu yüzden negatif ağızdan ağza iletişime girme eğilimlerinin yüksek; güven ve bağlılık geliştirme eğilimlerinin daha az olabileceğini göstermiştir.

- **Yaşanan Hatanın Tekrarı:** Müşteriler iyi bir hizmet telafisinden sonra beklentilerini yükseltmekte ve gelecekte meydana gelebilecek hizmet hatalarına karşı da aynı mükemmel hizmet telafisini standart olarak belirlemektedirler. Bununla birlikte, ikinci kez meydana gelen hizmet hatasından sonra bu durum geçerliliğini kaybetmekte ve hizmet telafisi paradoksu ortadan kalkmaktadır. Görülmektedir ki, müşteriler bir kereye mahsus olmak üzere hizmet sağlayıcısını bağışlayabilmekte, ancak, hataların tekrarı karşısında aynı tutumu sergilememektedir (Lovelock ve Wirtz, 2004).

#### 2.1.3.4. Değiştirme Maliyetleri

Fornell (1992), değiştirme maliyetlerini, müşterinin çıkışını ya da değişiklik yapmasını engelleyen bir tür savunma stratejisi olarak tanımlamıştır. Jones, Mothersbaugh ve Beatty (2002) ise, değiştirme maliyetlerinin, müşteriyi elde tutarak hizmet ilişkisini sürdürmeyi sağlayan bariyerler olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Değiştirme maliyetlerini, sunulan ürün ya da hizmetin doğal yapısı, müşterilerin karakteristik özellikleri ve hizmet sunucunun müşteriyi çekmek için kullandığı taktikler etkilemektedir (Chen ve Hitt, 2002).

Fornell 1992 yılında yayınlamış olduğu makalesinde değiştirme maliyetlerini; araştırma maliyeti, değiştirme maliyeti, öğrenme maliyeti, tanıdık müşterilere uygulanan indirimler, müşteri alışkanlıkları, duygusal maliyet ve müşteri tarafından algılanan finansal, sosyal ve psikolojik risk başlıkları altında değerlendirmiştir.

Değiştirme maliyetlerinin genel olarak müşteriyle kurulan ilişkinin devamlılığını sağladığı şeklindeki tanımı kabul görmüş olsada, müşterinin hizmet sunandan aldığı tatmin duygusu bu tanımlarda önemsenmemiştir (Jones ve diğerleri, 2002)

Genelde olumlu bir şekilde tanımlanan değiştirme maliyetleri, müşterinin marka değişikliğine gidemeyerek, yeniden satın almasını sağlamaktadır. Yinede, müşterinin başka yöne gitmesi değiştirme maliyetleri kullanılarak baskıyla engellediğinde yani müşteride hapsolmüş duygusu uyandırıldığında, tekrar satın alma konusunda başarılı olunsada, müşteride çok şiddetli hissedilecek negatif tepkilere yol ağabilecektir. Bu tepkilerden bir tanesi negatif ağızdan ağıza iletişimdir (Huefner ve Hunt, 2000).

Bu çalışmada kullanılan, araştırma modelinde yer alan değiştirme maliyetleri, Jones ve diğerlerinin 2002 yılında yayınladıkları çalışmadaki gruptan faydalanılarak üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

- **Prosedürel Maliyet:** Yeni hizmet sağlayıcısı bulmak için katlanılması gereken zaman kaybı, emek, çaba ve sıkıntılar.
- **Sosyal Maliyet:** Hizmet sunucusu değiştirildiğinde ortaya çıkacak şu an faydalanılan çalışanlar ile sahip olunan dostluk ve iyi ilişkilerin kaybedilmesi.
- **Fayda Kaybı:** Müşterinin sahip olduğu çeşitli imtiyazlar, indirimler gibi faydaların başka sunucuya geçildiğinde kaybedilmesi.

Jones, Reynolds, Mothersbaugh ve Beaty, 2007'de yayınladıkları çalışmada değiştirme maliyetlerini pozitif ve negatif maliyetler olarak ayırmışlardır. Sosyal maliyet ve fayda kaybı pozitif değiştirme maliyeti, prosedürel maliyet ise negatif değiştirme maliyeti olarak nitelendirilmiştir.

Marka değişikliğine gitmemede iki türlü yargı ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki "hizmet almaya devam edeceğim çünkü istiyorum" diyenlerdir ki sosyal giderler ve fayda kaybı nedeniyle marka değiştirmeyen müşterilerin grubudur ve işletmeye karşı pozitif duygular oluştururlar. "Hizmet almaya devam edeceğim çünkü buna mecburum" diyenler ise prosedürel giderler sebebiyle marka değiştirmeyenlerdir. Kendilerini hapsolmuş veya esir alınmış hisseden müşteriler markaya karşı negatif duygular besleyebilmektedirler (Jones ve diğerleri, 2007).

Hizmet hatasıyla karşı karşıya kalan müşteriler, değiştirme maliyetlerinden dolayı başka hizmet sağlayıcısından hizmet almaya yönelmeyebilirler. Bu durum ise hizmet işletmesinin yaptığı hizmet hatalarını fark edememesine neden olacaktır (Yüksel, Kılınç ve Yüksel, 2006).

#### **2.1.4. Bankacılık Sektöründe Karşılaşılabilecek Hizmet Hatası Çeşitleri, Telafi Yöntemleri ve Değişirme Maliyetlerinin Tüketicie Etkisi**

Hizmet sektörünün kendisine has özelliklerinden dolayı müşteriyle iç içe çalışan bankalarda birçok hizmet hatası yaşanabilmekte ve ayrılmazlık özelliğinden dolayı kolayca saklanamamaktadır. Bunun için hizmet telafisinin hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi müşteri ilişkilerinin devam etmesi için önem taşımaktadır. Steward (1998) olgunlaşma dönemindeki bankacılık sektörünün büyümesinin müşterilerin, rakiplerden uzak tutulmasına bağlı olduğunu belirtmiştir.

Bankacılık sektöründe karşılaşılabilecek hizmet hatalarının bir kısmı çalışanlardan, bir kısmı sistemsel arızadan ya da müşteriden kaynaklanabilmektedir. Çalışanların yapabilecekleri hatalı işlemlerin haricinde bilgisizliği, dikkatsizliği, yavaşlığı, müşteriye yeterli ilgi göstermemesi ya da saygısız davranışları hizmet hatası olarak karşımıza çıkabilmektedir. Banka ortamından kaynaklanan yeterli olmayan aydınlık veya temizlik, bekleme koltuklarının sayısının azlığı, sıramatiklerin düzgün çalışmaması gibi müşteriyi rahatsız eden unsurlar da yaşanabilecek hizmet hatası örneklerindedir. Müşterilerin kişisel nedenlerden ötürü sırasını beklemek istemeyip çalışan personeli ve çevresindeki diğer müşterileri rahatsız etmesi sıklıkla yaşanmaktadır.

Teknolojiyle birlikte gelişen şube dışı işlem ağını oluşturan ATM'ler, telefon bankacılığı ve internet bankacılığında yaşanabilecek hizmet hataları müşteriyi olumsuz etkilemekte ve başka bankaya geçmesine neden olabilmektedir. Örnek olarak servis dışı ATM'ler, ATM'lerin sayısının azlığı ya da şehir merkezlerine uzak olması, kusuraatlı paranın çekilememesi, dekontun yazdırılamaması verilebileceği gibi uzun süre telefon hattında bekletilmek, müşteri temsilcisine bağlanmanın zorluğu da bankacılıkta karşılaşılan hizmet hatalarındandır. Ayrıca hatalı gönderilen ya da hiç ulaşmayan hesap ekstreleri müşterileri mağdur etmektedir. İnternet bankacılığında ise en sık web sayfasının yavaş açılması ya da zaman zaman erişime kapalı olması,

menülerin karmaşık olması, güvenlikten duyulan şüphe, şifre unutulduğu zaman yeniden alınması için gerekli olan prosedürler müşteriye mağdur etmektedir.

Müşteriler yaşanan hizmet hatasının kendileri için taşıdığı öneme ya da tekrarlanma sıklığına göre şikayetini dile getirmekte ya da hiçbir şey yapmamaktadır. Banka ise fark ettiği hizmet hatalarını en kısa zamanda telafi edebilmek için özür dileme yoluna başvurmakta, işlemi düzgün bir şekilde yeniden yapmakta ya da ek tazminat (kredi kartına puan yüklenmesi, vadeli mevduatına ek faiz talebi gibi) sunmaktadır. Müşterilerin şikayetlerini dile getirme oranlarını yükseltmek için ücretsiz müşteri iletişim hatları açmakta veya internet sitelerinde kolaylıkla şikayet ya da önerilerin iletebileceği formlar oluşturulmaktadır.

Hizmet hatası sonucunda telafiyle karşılaşan ya da karşılaşmayan müşterilerin önünde iki seçenek vardır; başka bankaya gitmek ya da bankasını değiştirmeden mevcut bankası ile devam etmek.

Bazı durumlarda müşteriler, bankanın sunduğu hizmetten memnun olmasalar bile değiştirme maliyetleri yüzünden aynı bankayı tercih etmeye devam etmektedirler. Ruyter ve Wetzels (1998) değiştirme maliyetlerinin, hizmetlerde ürünlere göre daha yüksek olduğunu ve bankacılık gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde daha da önemli rol oynadığını ileri sürmüşlerdir.

Müşterilerin memnun olmasalar bile hizmet aldıkları bankayı değiştirmeme nedenleri arasında finansal ve finansal olmayan etmenler mevcuttur. Finansal etmenler arasında değişiklik sonrasında yitirilecek olan ek faiz kayıpları, sürekli müşterilere uygulanan indirimler yer almaktadır. Bunun yanı sıra finansal olmayan etmenleri ise yeni banka arayışına girme çabası, hizmet alınan bankadaki çalışanlarla kurulmuş olan yakınlığın yitirilmesi gibi örnekler oluşturmaktadır. Değiştirme maliyetleri, müşterilere istemeseler bile bankanın sunduğu hizmetlerden yararlanmaya devam etme

yolunda baskı oluşturarak başka bankaya geçişi engellemektedir (Mathew, Moore ve Wright, 2008).

Mathew ve diğerlerinin (2008) banka müşterilerine yönelik yapmış oldukları araştırma, değiştirme maliyetlerinin yüksek olduğunu düşünen müşterilerin banka değişikliğine yanaşmadıkları görüşünü desteklemiştir. Ankete cevap verenler içerisinde eğer hiçbir engel olmasaydı başka bir bankaya geçerdim diyen %35,5 paya sahip yüzde ile bankamdan memnunum ve değiştirmeyi düşünmüyorum diyen %37 paya sahip yüzdelerin birbirine çok yakın olduğu fark edilmiştir. Bazı müşterilerin yorumları ise şu şekilde olmuştur; “geçmişte birçok kere bankamı değiştirmeyi düşündüm fakat yapamadım çünkü gün içinde çok meşgulüm ve ona zaman ayıramıyorum”, “Şu anki bankam bence en kötü banka ve ben insanlara bu bankaya gelmemeleri yönünde tavsiyede bulunuyorum. Mutlulukla bankamı değiştiririm fakat sabah 5.30’dan akşam 17.00’a kadar çalışıyorum ve vaktim yok, bu yüzden katlanıyorum”, “daha düşük işlem ücreti olan bir bankaya geçmek isterim fakat bunu yapmak ve yeni bir sistemi öğrenmek için vaktim yok”.

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe yaşanan hizmet hataları irdelenmiş; hizmet hatasının, telafi faaliyetlerinin ve değiştirme maliyetlerinin müşteri üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

## **2.2.İlgili Araştırmalar**

Lewis ve Spyropoulos, 2001 yılında “The International Journal of Bank Marketing” dergisinde yayınlanan “Bireysel Bankacılıkta Hizmet Hatası ve Telafisi: Müşterilerin Bakış Açısından” adlı makalede, müşterilerin bankada yaşanan hizmet hataları ve telafi yöntemleri karşısındaki

değerlendirmelerini, eskiden yaşadıkları hataları, demografik özelliklerini ve banka ile olan ilişkilerini baz alarak değerlendirmişlerdir.

Daha önce yayınlanan hizmet hatası ve telafisi alanındaki çalışmalar genellikle Amerika ve İngiltere’de yapıldığı için farklı bir araştırma olması açısından ülke olarak Yunanistan seçilmiştir. Makalede Yunanistan’daki bankacılık sektörü hakkında bilgi verilmiş ve henüz sistematik bir şekilde hizmet telafisi sunulmadığı belirtilmiştir. Telafinin genellikle sorun ortaya çıktığında ya da müşterinin şikayeti üzerine gerçekleştiği ayrıca müşteriyi şikayete teşvik eden yöntemlerin de gelişmediği belirtilmiştir.

Araştırma finansal hizmet sektöründeki hizmet hatası ve telafi yöntemlerini müşterinin bakış açısından değerlendirmek üzere yapılmıştır. Müşterilerin hatalara verdikleri önemi, telafi yöntemlerinin etkin olup olmadıkları hakkındaki düşünceleri ve karşılaştıkları farklı hatalar ve farklı telafi yöntemleri arasında algılarında değişiklik olup olmadığı belirlenmek istenmiştir.

Örnek kütle olarak Yunanistan’da hizmet veren geniş şube ağına sahip iki banka seçilmiştir. Kolayda örnekleme ile 2 banka şubesindeki 48 bireysel müşteriye ulaşılmış, onlarla mülakat yapılmıştır. Mülakatlarda katılımcıların bankada daha önce yaşadıkları problemleri düşünmeleri istenmiş ve memnuniyetsizlikleri 7’li Likert ölçeğine tabii tutulmuştur. Sonrasında ise bankanın tutumu sorulmuş ve 7’li Likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir. Bu şekilde 11 tane hizmet hatası 5 grup altında toplanmış ve ayrıca 7 tane hizmet telafisi yöntemi belirlenmiştir.

Belirlenen Hizmet Hataları:

1. Banka prosedürleri
  - Bürokrasi, yavaş bankacılık
  - Müşterinin bankadaki işleyiş hakkında tam bilgi sahibi olmaması
2. Hatalar
3. Çalışanların davranışları ve eğitimleri

- Banka prosedürlerini bilmeyen çalışanlar
- İsteksiz çalışan ya da yavaş hareket eden çalışanlar
- 4. Fonksiyonel / teknik hatalar
  - Uzun kuyruklar ya da kuyruk sırasında uyulmama
  - Hizmet dışı ATM
  - ATM yetersizliği
  - Şube ağı yetersizliği
  - Hesap açılışı, kredi kullandırımı sırasındaki anlaşılmaz ifadeler
- 5. Adil ticaret uygulamaları hakkında bankanın hatalı tutumu ya da ihmali

Belirlenen Telafi yöntemleri:

1. Düzeltme
2. Şikayette bulunan müşterilere istisnai davranışlar gösterme
3. Açıklama: Hata bankadan kaynaklanmaktadır, şu tedbirleri alırsanız tekrar yaşamazsınız
4. Özür dileme
5. Tazminat: para ya da başka şeyler
6. Yönlendirme: Şikayeti başka çalışana ya da üst düzey yöneticiye iletme
7. Hiçbir şey yapmama: Telafi girişiminde bulunmama

Mülakatlar tamamlandı, karşılaşılan hizmet hataları ve telafi yöntemleri gruplandırıldıktan sonra anket uygulaması başlatılmıştır. Araştırmanın sonucunda 183 anket toplamıştır ve toplamda 5 hipotez test edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar şu şekildedir (Levis ve diğerleri, 2001);

- Müşterilerin hizmet hatalarını ve telafi yöntemlerini değerlendirmeleri farklılık göstermektedir.
- Telafi yöntemlerinin etkinliği farklı hata çeşitlerinde değişmemektedir.
- Müşterilerin bazı tip hataların önemine dair algıları eski deneyimlerine dayanmaktadır. Müşteriler daha önce yaşadıkları hataların daha önemli olduğu yargısında bulunmaktadır.



- Müşterilerin hataların önemine dair algıları yaşa, cinsiyete ya da gelire bağlı değildir. Fakat telafinin etkinliğine dair algılarına bakılacak olursa daha yüksek gelire sahip olanlarla daha yaşlı gruplar daha fazla telafi talebinde bulunma eğilimindedir.
- Daha uzun zamandır bankanın hizmetlerinden faydalanan müşteriler ile daha yüksek meblağda bankada fonu bulunanlar daha fazla hizmet telafisi talep etmektedirler.

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencisi Gülgün Çanakgöz, 2008 yılında hazırladığı “Hizmet telafisinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkileri: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması” adlı yüksek lisans tezinde, hizmet telafisinin müşteri memnuniyeti üzerine etkilerini ve memnuniyet düzeyinin etkilendiği faktörleri araştırmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde hizmet ve müşteri memnuniyeti kavramları açıklanmış, ikinci bölümünde ise hizmet hatalarına karşı firmaların yapabilecekleri hizmet telafisi stratejilerine yer verilmiştir. Ardından da hizmet telafisi ve müşteri memnuniyeti ilişkisi detaylarıyla incelenmiştir. Hizmet hatalarının çeşitleri, uygulanabilecek telafi stratejileri anlatılarak Türk bankacılık sektörü uygulamasına yer verilmiştir.

Hizmet telafisinin müşteri memnuniyeti üzerine etkilerinin incelendiği çalışmada anket yöntemi seçilmiş ve kolayda örnekleme ile seçilen 250 kişiye anket formu gönderilmiş ve 210 anket yanıtlanarak geri dönmüştür.

Çanakgöz’ün hazırladığı anket 25 sorudan oluşmaktadır. Öncelikle anketin kim tarafından hazırlandığı ve ne amaçla kullanılacağına yer verilmiş, ardından hizmet telafisi ile ilgili kısa bir açıklama yapılmıştır. Anketi sadece daha önce bankacılık alanında hizmet hatası ile karşılaşan katılımcıların cevaplaması istenmiş, daha önce hiç hizmet hatası yaşamamış olduğunu belirten kişilere anket uygulanmamıştır.

Anketin güvenilirlik düzeyini saptamak amacıyla Alpha Modeli ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı kullanılmış, bu değer anketteki 13 (Hizmet telafisi süresince bankadan memnuniyet düzeyi), 14 (Hizmet telafisi süresince banka personelinden memnuniyet düzeyi), 18 (Hizmet hatası sonrasında banka faaliyetlerinin beklentileri karşılama düzeyi) ve 19. (Bankanın verdiği hizmetten duyulan memnuniyet düzeyi) sorular için hesaplanmıştır. Değer (0,8940) güvenilir olarak bulunmuştur.

Çalışmada anlamsal farklılık tekniği tercih edilmiştir ve bu kapsamda “Bağımsız Örneklem t Testi”, “Friedman Testi”, “Ki-Kare Testi” ve “Tek Örneklem t Testi” uygulanmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişki olup olmadığını, varsa hangi yönde ve ne güçte ilişki olduğunu tespit etmek üzere “Korelasyon Analizi” ve “Kısmi Korelasyon Analizi” yapılmıştır. Son olarak da “Çoklu Regresyon Analizi” ile telafi memnuniyetinin bileşenlerinin etkisinin yönü ve gücü belirlenmiştir.

Anket sonuçlarına göre; yaşadıkları hizmet hatası banka tarafından telafi edilmeye çalışılan katılımcıların, telafi edilmeye çalışılmayan katılımcılara göre, bankanın verdiği hizmetten duydukları memnuniyetin daha yüksek olduğu ayrıca yaşadıkları hizmet hatası banka tarafından telafi edilmeye çalışılan katılımcılarla, telafi edilmeye çalışılmayan katılımcıların benzer seviyede ağızdan ağıza iletişime geçtiği saptanmıştır. Müşterilerin ciddi olarak değerlendirilen hatalarla ilgili bankaya şikayette bulunduğu ve şikayette bulunulan hatalarla ilgili olarak daha yüksek düzeyde ağızdan ağıza iletişime girme eğiliminde oldukları birlikte değerlendirilmiş ve hizmet hatasının banka açısından olumsuz sonuçlarının tahmin edilenin üstünde olduğu ileri sürülmüştür. Katılımcıların tamamının hatanın nedeni olarak kendisi dışındaki faktörleri (banka, çalışan, sistem, vb.) göstermesi sonucunda firmaların hata müşterilerden de kaynaklansa, hatanın sorumluluğunu üstlenerek telafi faaliyetlerini etkili bir şekilde yönetmeleri gerektiği irdelenmiştir (Çanakgöz, 2008).

Jones, Reynolds, Mothtersbaugh ve Beaty, 2007 yılında “Journal of Service Research” dergisinde yayınlanan “Değişirme Maliyetlerinin Rasyonel Çıktılar Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Etkileri” adlı makalede, müşterinin memnuniyetini gözetmeksizin sadece müşterinin başka işletmeye gitmesini engelleme aracı olarak görülen değişirme maliyetlerinin, işletme için uzun dönemdeki etkilerini ortaya çıkartmak istemişlerdir. Önceki çalışmalardan farklı olarak değişirme maliyetlerinin etkilerini, olumlu etkiler ve olumsuz etkiler olmak üzere ikiye ayırmışlardır.

Araştırmalarında değişirme maliyetlerinden sosyal maliyeti (hizmet sunucusundaki çalışanlar ile sahip olunan dostluk ve iyi ilişkilerin kaybedilmesi) ve fayda kaybını (müşterinin sahip olduğu çeşitli imtiyazlar ) olumlu; prosedürel maliyeti (yeni hizmet sağlayıcısı bulmak için katlanılması gereken zaman kaybı, emek, çaba ) ise olumsuz olarak sınıflandırmışlardır. Ayrıca değişirme maliyetlerini de temelinde yatan doğal kısıtlamalara göre duygusal olarak bağlı olma (hizmet almaya devam edeceğim çünkü istiyorum) ve hesaba dayalı bağlı olma (hizmet almaya devam edeceğim çünkü buna mecburum) şeklinde incelemişlerdir.

Jones ve diğerlerinin uyguladığı ankette, duygusal olarak bağlı olmayı ve hesaba dayalı bağlı olmayı birbirinden ayrı tutabilmek için katılımcıların yarısından, bir süredir hizmet aldıkları ve hakkında olumlu düşündükleri firmaları göz önünde bulundurarak cevap vermelerini, diğer yarısından ise bir süredir hizmet aldıkları fakat hakkında olumsuz düşündükleri firmaları düşünerek cevap vermelerini istemişlerdir. Anket online dağıtılmış, toplamda 863 geçerli anket elde edilmiştir. Bunların 484’ü firma ile olumsuz ilişki yaşayanlardan, 379’u ise olumlu ilişki yaşayanlardan dönmüştür.

Yapılan araştırmada “hizmet almaya devam edeceğim çünkü istiyorum” diyenler sosyal giderler ve fayda kaybı nedeniyle marka değiştirmeyen müşterileri grubu olarak belirlenmiştir. Bu grubun işletmeye karşı olumlu duygular hissetliği gözlenmiştir. Halbuki “hizmet almaya devam edeceğim çünkü buna mecburum” diyenler yani prosedürel giderler sebebiyle

marka değiştirmeyenlerin, kendilerini hapsolmuş, esir alınmış hissettikleri ve markaya karşı nefret gibi olumsuz duygular besleyebildikleri saptanmıştır.

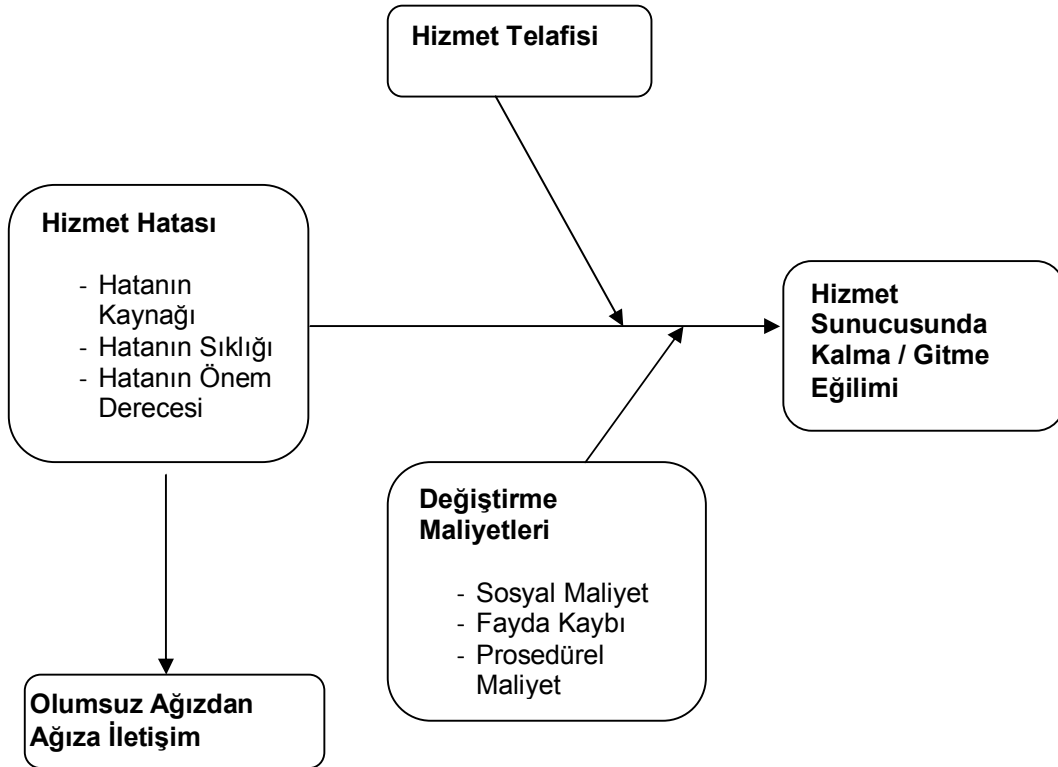
Bunun sonucunda muişterilerle hesaba dayalı bağlı olma şeklinde kurulan ilişkilerin tekrar satın almayı arttırmasına rağmen işletme açısından yuğsek risk içerdiği ve yarattığı olumsuz sonuçların mutlaka göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmiştir. Gelişen olumsuz duygular sadece o kişiye etkilemekle kalmayıp olumsuz ağızdan ağıza iletişimi de arttırdığı için işletme için etkisi daha geniş olacaktır. Oysaki duygusal olarak bağlı olmayı oluşturan sosyal maliyet ve fayda kaybına ağırlık verilmesinin hem tekrar satın almayı arttırdığı hem de olumlu duyguları pekiştirdiği grlmuiştr (Jones ve diğerleri, 2007).

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli ve modele bağlı geliştirilen hipotezler açıklanmış, araştırmanın evreni ve örnekleme belirtilmiştir. Sonrasında, veri toplama araç ve teknikleri ile veri toplama sürecinde elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sunulmuştur.

#### 3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür araştırmasında elde edilen bilgiler doğrultusunda, araştırma sorularını cevaplamaya yönelik, değişkenler arası ilişkileri belirtecek şekilde oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1.'de sunulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Literatür taraması doğrultusunda ve araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

**H1:** Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hatanın kaynağına göre farklılık göstermektedir.

**H2:** Hizmet telafisi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, hatanın kaynağına göre farklılık göstermektedir.

**H3:** Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hizmet hatasının sıklığı ile ilişkilidir.

**H4:** Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hizmet hatasının önem derecesi ile ilişkilidir.

**H5:** Telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H6:** Telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, bankadan hizmet alınan süre ile ilişkilidir.

**H7:** Değişirme maliyetlerinden sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet boyutları bankadan hizmet alınan süre ile ilişkilidir.

**H8:** Değişirme maliyetlerinden sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet boyutları hizmet hatasının önem derecesi ile ilişkilidir.

**H9:** Değişirme maliyetlerinden algılanan sosyal maliyet demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H10:** Değiştirme maliyetlerinden algılanılan fayda kaybı, demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H11:** Değiştirme maliyetlerinden algılanan prosedürel maliyet demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

**H12:** Bireysel ve ticari müşterilerin, telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimleri farklılık göstermektedir.

**H13:** Değiştirme maliyetlerinden hissedilen sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet, bireysel ve ticari müşterilere göre farklılık göstermektedir.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmada hipotezlerin test edilmesine olanak sağlayan evren, bankacılık sektöründe bireysel ya da ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken hizmet hatasına mağruz kalmış tüm müşterilerdir. anakgöz'ün 2008 yılında yapmış olduğu araştırma baz alınarak bankacılık sektöründen faydalanan müşterilerin %75'lik bir kısmının daha önce hizmet hatası ile karşılaştığı varsayılmış ve ana kütlenin tümüne ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı yapılacak anket sayısını belirlemede aşağıdaki formülden yararlanılmıştır. Örneklem hacmi (Hair, Bush, Ortinau; 2003):

$$n = z^2 \cdot x \cdot \frac{P^2 \times Q^2}{\alpha^2}$$

n = Örneklem büyüklüğü

z = Güvenilirlik düzeyi ile ilişkili standartlaştırılmış z değeri

P = Ana kitlenin (popülasyon) istenen özellikleri taşıdığı düşünölen kısmın yüzdesi

$Q = (1-P)$  Ana kitlenin istenen özellikleri taşımadığı düşünülen kısmın yüzdesi  
 $\alpha$  = Kabul edilebilir hata düzeyi (% olarak)

Buna göre, ana kitlenin %75'lik kısmının daha önce bankacılık alanında hizmet hatası ile karşılaştığı varsayımı ile %95 güvenilirlik düzeyinde, örneklem büyüklüğü 186 kişi olarak saptanmıştır (Çanakgöz, 2008).

Araştırmadaki hipotezleri test edebilmek için birincil verilere ihtiyaç duyulmuş, bundan dolayı anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket çalışması daha çok müşteriye ulaşılması hedeflendiği için iki kanaldan yürütülmüştür. Bir kısmı yüz yüze anket uygulamasıyla gerçekleştirilmiş, bir kısmı ise online anket uygulaması ile dağıtılmıştır.

10 Mart – 02 Nisan 2012 tarihleri arasında kolayda örnekleme ile toplamda 286 yanıtlanmış anket formu elde edilmiş ve yapılan değerlendirmeler sonrasında 263 tanesi geçerli kabul edilip, analize tabii tutulmuştur.

### **3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

Veri toplama aracı olarak beş noktalı Likert ölçeğine göre hazırlanmış (kesinlikle katılıyorum / kesinlikle katılmıyorum) anket formu kullanılmıştır. Bilgisayar ortamında gönderilen anket formu, katılımcıların kolaylıkla yanıtlayabilmesi amacıyla, online anket sitesinden yararlanılarak hazırlanmış (surveymonkey) ve elektronik posta kutularına gönderilmiştir. Anketi dolduran katılımcıların “bitti” seçeneğini işaretlemeleriyle birlikte yanıtların Excel formatındaki veri tabanına kayıtları gerçekleştirilmiştir. Ayrıca anketlerin ihtiyaç duyulduğunda araştırmacı tarafından tek tek görüntülenebilmesi sağlanmıştır. Yüz yüze yanıtlanan anket formları ise banka şubelerinde, günün belirli saatlerinde katılmak isteyen müşterilere uygulanmıştır. Her iki



anket formu da birebir benzerlik göstermektedir. Form çalışmanın sonunda ekte sunulmuştur.

Anketler sadece daha önce hizmet hatası ile karşılaşmış kişiler tarafından yanıtlanmıştır. Hizmet hatasıyla karşılaşmadığını belirten müşterilere anket uygulaması yapılmamıştır. Online gönderilen anketlerde de bu şekilde bir uyarı ankete başlamadan iletilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket toplam onsekiz soru ve dört bölümden oluşmaktadır. Giriş kısmında anketin ne amaçla hazırlandığı belirtilmiş ve konu hakkında katılımcıların bilgi edinmesi açısından “hizmet hatası ve hizmet telafisi” örnekler verilerek kısaca açıklanmıştır.

Araştırma kapsamında bireysel ve ticari faaliyet gösteren müşterileri birbirinden ayırabilmek için ilk soruda katılımcılara bankacılık hizmetinden çoğunlukla ne amaçla yararlandıkları sorulmuştur. Sonrasında hizmet hatalarından çeşitli örnekler verilerek hangileriyle daha önce karşılaştıkları, hangilerinin ise onlar için daha önemli olduğu sorulmuştur. Bu bölümdeki soruların taslakları hazırlanırken daha önce benzer konuda araştırma yapmış olan Çanakgöz'ün (2008) anketinden faydalanılmıştır. Katılımcıların zihinlerinde mağruz kaldıkları hizmet hataları netleştirildikten sonra hizmet hatasının kaynağı, onlar için önemi, bankanın ve kendilerinin hata karşısındaki tutumları gibi bilgi amaçlı sorular yöneltilmiştir.

Anketin ikinci bölümünü oluşturan onüçüncü soruda Likert ölçeğine göre hazırlanmış sorulara geçilmiştir. Bu kısımdaki sorularda hizmet hatası sonrası ortaya çıkabilecek olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi faktör analizine tabii tutulacak şekilde katılımcıya yöneltilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünü oluşturan ondördüncü soruda değiştirme maliyetleri literatür doğrultusunda üç boyut altında incelenmiştir. Bunlar; sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyettir. Negatif ağızdan ağıza

iletişim ve değiştirme maliyetleri ile ilgili sorular Jones ve diğerleri (2007) tarafından geliştirilen ölçekten uyarlanmıştır.

Son bölümde katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 17.0 programı ile analiz edilmiştir.

Literatür taraması sonucu hazırlanan anket asıl çalışmada kullanılmadan önce, sorularda yer alan ifadelerin anlaşılabilirliğini ve soruların güvenilirliğini test etmek için 40 kişi üzerinde ön test çalışması yapılmıştır. Cevaplanan anketlerdeki sorulara ait güvenilirlik hesaplanmıştır. Çalışma sonucunda anketten soru çıkartılması gerekmemiş olup sadece bazı ifadeler daha belirgin hale getirilerek anket formunun son şekli oluşturulmuştur.

### **3.4. Verilerin Toplama Süreci**

Uygulamanın ana kütesini bankacılık sektöründe bireysel ya da ticari faaliyetlerini gerçekteştirirken hizmet hatasına mağruz kalmış tüm müşteriler oluşturmaktadır. Ana kütenin büyüklüğü ve belirsizliği nedeniyle tüm müşterilere ulaşmak mümkün olmamaktadır. Yapılan anket çalışmasının verimli olması açısından banka şubeleri ve bilginin daha hızlı ve daha kolay iletelebildiği internet kanalı uygulama alanı olarak seçilmiştir.

Araştırmada yer alan hipotezlerin test aşamasında bireysel ve ticari müşteri ayırımının yapılabilmesi gerekmektedir. Sayı olarak şubelerde bireysel müşteriler daha yoğun ve daha çok işlem yaptırdığı için online iletilen anketlerde ticari işlem yaptıran müşterilere ağırlık verilmiştir. Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı faaliyet gösteren firmaların mail adresleri tedarik edilmiş ve 382 tacire anket formu gönderilmiştir. Yinede dönüş oranı gönderilen anket sayısına oranla çok düşük kalmıştır. İnternette gönderilen anket formu sonucunda 179 müşteriden yanıt alınmıştır. Anketler tutarlılık ve

analizlere uygunluk açısından incelenmiş olup 139 bireysel, 26 ticari anket formu araştırma kapsamında kabul edilmiştir.

10 Mart – 02 Nisan 2012 tarihleri arasında şubede yapılan anket çalışmasında ise 107 müşteriye ulaşılmıştır. Yapılan inceleme sonrasında 81 bireysel, 17 ticari anket formu içerik açısından uygun bulunmuştur. Böylece araştırma için toplamda 263 geçerli anket değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Araştırma sonucu elde edilen 263 anket bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPSS 17.0 programı ile analize tabii tutulmuştur. Öncelikle Likert ölçeğinde hazırlanmış soruların güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda 13. Soruya faktör analizi yapılmış ve iki alt boyut altında gruplandırılmıştır. Oluşturulan gruptan ilki “sorun karşısında, düzeltme girişimi yapılırsa memnun kalırım”, “yapılan telafi faaliyetleri beni tatmin ederse bankamla çalışmaya devam ederim” ve “bankam hizmet hatasını hızlı bir şekilde telafi edebilirse, mağruz kaldığım hataya rağmen bankamı değiştirmem” sorularından oluşan *telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi*, Alpha Modeli ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak hesaplanmış güvenilirlik katsayısı (0.737) çıkmıştır. İkinci alt boyut ise *hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişimi* belirleyen “bankamda yaşadığım olumsuzlukları arkadaşlarıma veya akrabalarıma anlatırım” ve “yaşadığım hatalardan sonra arkadaşlarıma ve/veya akrabalarıma bankayla çalışmamaları konusunda uyarırım” sorularından oluşmaktadır ve  $\alpha$  değeri (0.663) çıkmıştır.

Araştırma kapsamında 14. Soruya da faktör analizi yapılmış ve üç alt boyut altında gruplandırılmıştır. Hipotezlerde incelenmek istenen değiştirme maliyetlerinin üç boyutu olan *sosyal maliyet*,  *Fayda kaybı* ve *prosedürel maliyet* boyutlarının güvenilirlik katsayıları sırasıyla (0.689), (0.794) ve (0.832) çıkmıştır. Sosyal maliyet boyutunu “bankamı değiştirsem

banka personeliyle kurduğum yakınlığı kaybederim” ve “banka personeline hesabımı (maaş / vadeli mevduat / kredi) başka bankaya taşımak istediğimi söylerken çekinirim” soruları oluşturmaktadır. Fayda kabını “bu bankada kalırsam diğer bankada ödemem gereken ücret ve komisyonlardan daha düşük oranda ödeme yaparım”, “bu bankada kalmak bana tasarruf sağlar” soruları oluştururken prosedürel maliyeti ise “yeni bir banka bulmak ve hesap açtırmak için yeterli vaktim yok”, “yeni bankaya geçmek zor olacak” ve “yeni bankada işlemlerin nasıl yapıldığını yeniden öğrenmem gerekecek” soruları oluşturmaktadır. Güvenirlilik analizlerini gösteren çizelgeler çalışmanın sonunda ekte sunulmuştur.

Akgül ve Çevik’e göre (2003);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Akgül ve Çevik’in (2003) verilerine göre bu araştırma kapsamında uygulanan ankette hesaplanan alfa katsayılarının tamamını 0,60 üzerinde olduğu için anket oldukça güvenilir sayılmıştır.

Yapılan çalışmada hipotezleri gerekli analizlere tabii tutabilmek, farklılık ve ilişkileri tespit edebilmek için parametrik ve parametrik olmayan testlerden yararlanılmıştır. Bu hususta Bağımsız t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Korelasyon Analizi, Welch ve Brown-Forsythe Testleri ile Kendall ve Spearman Testleri kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgular ve bulgulara ait yorumlar sunulmuştur.

### 4.1 Anket Katılımcılarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anket formunu dolduran müşterilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları Çizelge 4.1.'de sunulmuştur.

**Çizelge 4.1. Demografik Özelliklere Ait Frekans Dağılımları**

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-24	24	9,1
25-34	133	50,6
35-44	66	25,1
45-54	24	9,1
55 ve üzeri	16	6,1
Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	113	43,0
Erkek	150	57,0
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim ve Dengi	12	4,6
Lise	49	18,6
Üniversite	134	51,0
Lisansüstü	68	25,9
Bankalarla Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
2 yıldan az	20	7,6
2 yıldan fazla - 4 yıldan az	36	13,7
4 yıldan fazla - 7 yıldan az	66	25,1
7 yıldan fazla	141	53,6
Bankacılık Hizmet Türü	Frekans	Yüzde (%)
Bireysel	220	83,7
Ticari	43	16,3

Ankete katılanların yaş dağılımına bakıldığında 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların (%50,6) en yüksek paya sahip olduğu görülmektedir. Onu 35-44 yaş aralığındaki katılımcılar (%25,1) izlemektedir.

Eğitim durumuna bakıldığında ise 134 kişi ile (%51,0) üniversite mezunlarının diğerlerine oranla çoğunluğa sahip olduğu fark edilmektedir. Anketi 68 lisansüstü (%25,9), 49 lise (%18,6), 12 ilköğretim ve dengi (%4,6) katılımcılar yanıtlamıştır. Üniversite ve lisansüstü mezunlarının sayıca üstünlüğüne, online dağılan anket formunu daha istekli ve kolay yanıtladıkları neticesinde ulaşılmış olduğu düşünülmektedir. Katılımcılardan 113 kişinin kadın (%43) , 150 kişinin erkek olduğu (%57) çizelgede görülmektedir.

Bankacılık hizmetinden faydalanılan süreye bakıldığında en düşük 2 yıldan az (%7,6) hizmet alanların yer aldığı, 2 yıldan fazla - 4 yıldan az geçmişi olanların ise 36 kişiyi (%13,7) oluşturduğu görülmektedir. 4 yıldan fazla - 7 yıldan az faydalanan kişi sayısının 66 olduğu (%25,1) ve en yüksek oranda 141 kişi ile (%53,6) 7 yıl ve üzeri bankacılık işlemi yaptıranların yer aldığı göze çarpmaktadır. Bankacılık işlemlerine birey olarak hesap açtırma ve işlem yapabilme yaşının 18 olduğu düşünülürse, katılımcılarda yaş ve bankacılıktan hizmet alınan sürenin paralellik gösterdiği ileri sürülebilir.

Araştırmamız için önemli bir diğer bulgu ise bireysel ve ticari müşterilerin katılım oranıdır. Ankete 220 bireysel (%83,7) ve 43 ticari (%16,3) müşteri katılmıştır. Oranlar ilk etapta birbirinden uzak görülse de bankacılık hizmetinden faydalanan ana kütleye bakıldığında benzer dağılım sergilediği gözlenmektedir. Şöyle ki; bankacılık sektöründe BDDK 2011 verilerine göre internete kayıtlı 18.105.703 bireysel müşteri, 1.892.315 ticari müşteri mevcuttur ve aynı şekilde 2010 yılı sonu BDDK verilerine göre ise Türkiye genelinde bireysel krediler toplam 123.653.407 bin TL, ticari krediler ise 49.903.258 bin TL hacim oluşturmaktadır. Bu oranlardan yola çıkılarak sonraki analizlerde bireysel ve ticari müşteri karşılaştırılmasının yapılabileceği düşünülmüştür.

## 4.2. Hizmet Hatalarına İlişkin Bulgular

Anketin ikinci sorusunda katılımcılardan bankacılık işlemleri sırasında mağruz kaldıkları hizmet hatalarını işaretlemeleri istenmiştir. Yapılan analiz sonrasında katılımcılar arasında en çok mağruz kalınan hatanın telefon bankacılığında müşteri hizmetleri temsilcisine ulaşmadaki zorluk olduğu görülmüştür. Hizmet dışı ATM'ler ikinci sırada yer alırken, banka personelinin yavaşlığı üçüncü sırada yer almıştır. Katılımcıların eğitim durumunun üniversite ve yaş aralığının 25-44 arasında yoğunlaştığı göz önünde bulundurulduğunda, şube haricindeki alternatif dağıtım kanallarını tercih ettikleri ve o kanallarda da aynı şekilde hizmet hatalarına mağruz kaldıkları fark edilmiştir. Karşılaşılan tüm hatalara yönelik istatistikler Çizelge 4.2.'de yer almaktadır.

**Çizelge 4.2. Mağruz Kalınan Hizmet Hatalarına Yönelik Frekanslar**

Hizmet Hataları	Frekans	Yüzde
<b>Hatalı</b> hesap özetleri, dekontlar, dökümler, vb.	18	6,8
Banka prosedürlerinden kaynaklanan bürokrasi, <b>yavaş bankacılık</b>	113	43
Banka <b>personelinin yavaşlığı</b> (gereksiz bekletilme)	116	44,1
Banka personelinin <b>saygısızlığı</b> vb. davranışsal bozukluklar	38	14,4
Banka personelinin <b>bilgi ve dikkat düzeyinin düşüklüğü</b> sebebiyle işlemin hatalı yapılması	52	19,8
Sistemsel nedenlerle talep edilen <b>işlemlerin gerçekleştirilememesi</b>	92	35
Uzun <b>kuyruklar</b> ve/veya kuyruk sırasına uyulmama	107	40,7
Hatalı gerçekleştirilen / <b>gerçekleştirilmeyen</b> otomatik ödeme talimatları	36	13,7
<b>Hizmet dışı</b> ATM'ler	120	45,6
İnternet bankacılığında yaşanan <b>aksaklıklar</b>	59	22,4
İşlemlerle ilgili anlaşılabilir tutardan yüksek <b>komisyon ve/veya masraf</b> tahsil edilmesi	105	39,9
Telefon bankacılığında müşteri hizmetleri temsilcisine <b>ulaşmadaki zorluk</b>	<b>153</b>	<b>58,2</b>
Diğer	10	3,8

**Not:** Bu soruda yaşanan tüm hataların görülmesi açısından katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebilmeleri sağlanmıştır.

Anketin üçüncü sorusunda katılımcılardan onlar için diğerlerinden daha önemli olan üç adet hizmet hatasını seçip en önemli, önemli ve daha az önemli olacak şekilde birden üçe doğru değerlendirmeleri istenmiştir. Yapılan analiz sonucunda en önemli hatanın “telefon bankacılığında müşteri hizmetleri temsilcisine ulaşmadaki zorluk” olduğu saptanmıştır.

Önem açısından ikinci sırada “işlemlerle ilgili anlaşılabilir tutardan yüksek komisyon ve/veya masraf tahsil edilmesi” yer almaktadır. Mağruz kalınan hatalar arasında altıncı sırada yer alan madde, belki de etkisi o anda fiziksel kayıp olarak hissedildiği için katılımcılar arasında önemli bir yerde nitelendirilmiştir.

Hizmet dışı ATM'ler ise katılımcılar arasında üçüncü derecede önemli görülen hizmet hatası türüdür. Hız kazanmak amacıyla alternatif dağıtım kanallarına yönelen müşteriler, kendilerini yavaşlatan ya da işlem yapmalarını engelleyen problemleri, diğer hatalara nazaran önemli bir şekilde değerlendirmişlerdir.

#### **Çizelge 4.3. Hizmet Hatasının Kaynağına Yönelik Frekanslar**

Hatanın Kaynağı	Frekans	Yüzde
Personelden	79	30,0
Sistemden	164	62,4
Kendinizden	14	5,3
Diğer	6	2,3

Katılımcılara hizmet hatasının hangi nedenden kaynaklandığı sorulduğunda %62'si sistemsel arızadan, %30'u ise personelden kaynaklandığını belirtmiştir. Personelden ya da sistemden kaynaklanan hataların müşteriler tarafından nasıl algılanacağı araştırma kapsamında incelenmiştir.



### 4.3 Hata Sonrası Müşteri Davranışlarına İlişkin Bulgular

Hata sonrası müşteri davranışlarına ilişkin istatistikler Çizelge 4.4.'te sunulmuştur. Yapılan analize göre 144 müşteri (%54,8) o anda rahatsız oldukları durumu personele veya yetkili kişiye bildirmiştir. Buna karşıt olarak 54 kişi (%10,3) şikayetini dile getirmeden banka değişikliğine gittiğini belirtmiştir.

Hirschman (1970), rekabetçi pazarlarda tatmin olmayan müşterilerin şikayetlerini dile getirmeden kolaylıkla başka firmaya geçebildiğini, buna karşın, tekelci pazarda ise başka firmaya geçmek mümkün olmadığından müşterilerin şikayette bulunmayı iyileştirme ve telafi için tek yol olarak görebildiğini öne sürmüştür. Buradan yola çıkarsak banka sayısının fazla olmasına rağmen, belki de değiştirme maliyetleri nedeniyle, müşterilerin tekelci pazarda hareket ettiği gibi davranışlarını sürdürdüklerini ileri sürebiliriz.

Blodgett ve diğerleri (1997) ise, müşterilerin satın aldıkları pahalı ürünlerden tatmin olmadıklarında, ucuz ürünlerden tatmin olmadıkları zamana göre şikayetlerini daha fazla dile getirme eğiliminde olduklarını saptamıştır.

Yeni müşteri bulmanın zorluğunun anlaşıldığı bir zaman diliminde müşterilerin yaklaşık %10'unun belki de yetersiz şikâyet mekanizması nedeniyle firmadan ayrılması, üzerinde durulması gereken hassas bir konudur. Ayrıca 140 kişi (%53,2) arkadaşlarına veya akrabalarına yaşadığı hatadan bahsetmiştir. Hata sonrası negatif ağızdan ağıza iletişimin yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Demek ki, müşteriler sadece kendileri olumsuzluğu yaşamakla kalmayıp, paylaşarak daha fazla kişiye etki etmektedirler.

#### Çizelge 4.4. Hata Sonrası Müşteri Davranışlarına Yönelik Frekanslar

Müşteri Davranışları	Frekans	Yüzde
O anda şubedeki personele / şube yetkilisine şikayette bulundum	144	54,8
Eposta ile şikâyetimi ilettim / bankanın genel merkezine mektup gönderdim	58	22,1
Sosyal medyada paylaştım	36	13,7
Yasal yollara başvurdum	15	5,7
Arkadaşlarıma, akrabalarıma hatadan bahsettim	140	53,2
Yaşadığım hatayla ilgili olarak herhangi bir iletişimde bulunmadım	27	10,3
Bir iletişimde bulunmadım ancak bankamı değiştirdim	54	20,5

**Not:** Bu soruda katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebilmeleri sağlanmıştır.

#### 4.4. Hata Sonrası Bankanın Tutumuna İlişkin Bulgular

Hata sonrasında bankanın tutumunun müşterinin hizmet sunucusundan faydalanmaya devam etme ya da başka bir bankaya geçme kararını vermesinde önemli rol oynadığı düşünülmektedir.

Bu araştırmada hizmet telafisi girişimlerinden en sıklıkla kullanılan özür dileme, işlemi düzelterek yeniden yapma ve ek tazminat (kredide faiz indirimi, kredi kartına nakit puan yükleme, vadeli mevduata ek faiz verme, vb. ile ödüllendirme) sunma incelenmiştir. Bu amaçla hazırlanan altıncı soruda ayrıca, telafi yöntemlerinin müşterinin tatmin düzeyini göstermesi de istenmiştir.

Katılımcıların %26,2'si hatalı işlem sonrasında kendilerinden özür dilendiği fakat bu telafi yönteminin kendileri için tatmin edici olmadığını belirtmişlerdir. Özür dileme sonrasında katılımcıların sadece %12,9'u kendilerini tatmin olmuş hissederken, işlemin düzelterek yeniden yapıldığı durumlarda tatmin oranı %26,6'ya çıkmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir bulgu ise hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerin %34,2'sine yönelik bankanın herhangi bir telafi girişiminde bulunmayışıdır. Bankanın hizmet

telafisi girişiminde bulunmaması belki de müşterilerin şikayetlerini iletmemesiyle ilgilidir. Eğer bu nedenle müşteriler kaybediliyorsa bankaların müşterin kolayca şikayetlerini iletebilecekleri sistemler kurmaları gerekmektedir. 444'lü müşteri danışma hatları bu amaca yönelik düzenlenmiş olsa bile anket sonuçlarına göre en çok şikayet edilen durumun telefonda müşteri hizmetleri temsilcisine ulaşmadaki zorluk olduğunun bir kez daha vurgulanmasına gerek duyulmuştur.

Araştırma sonuçları Wirtz ve Mattila'nın (2004), telafi hızı, özür dileme ve tazminat vermenin tüketici tepkilerine etkisini araştırdıkları çalışmalarındaki sonuçlarla paralellik göstermiştir. 2004'teki çalışmalarında telafinin hemen olduğu ve özürün sunulduğu durumlarda, tazminatın gerekli olmayabileceği, belirli şartlar altında ise tazminat sunulmasının memnuniyeti artırmada etkili olduğunu belirtmişlerdir.

#### **Çizelge 4.5. Hata Sonrası Bankanın Tutumuna Yönelik Davranışlar ve Etkileri**

<b>Davranışlar ve Etkileri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Özür dilediler ve bu beni tatmin etti	34	12,9
Özür dilediler fakat bu beni tatmin etmedi	69	26,2
İşlemimi düzelterek yeniden yaptılar ve bu beni tatmin etti	70	26,6
İşlemimi düzelterek yeniden yaptılar fakat bu beni tatmin etmedi	46	17,5
Ek tazminat sundular ve bu beni tatmin etti	6	2,3
Ek tazminat sundular fakat bu beni tatmin etmedi	3	1,1
Banka, hatayı düzeltme girişiminde bulunmadı	90	34,2

**Not:** Bu soruda katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebilmeleri sağlanmıştır.

Schweikhart ve diğerlerine (1993) göre, hizmet hatası karşısında hemen ve daha sonra takip aşamasında yapılacak faaliyetler psikolojik ve somut faaliyetler olarak iki grupta incelenebilir. Psikolojik telafi çabaları müşteri ihtiyaçlarına ilgi gösterildiği ve empati kurulduğu için durumu yatıştırmak ve problemi dindirmek üzerinde doğrudan etkilidir.

Katılımcılara hangi telafi girişiminin onlar için daha önemli olduğu sorulduğunda ise Çizelge 4.5.'le orantılı cevaplar alınmıştır. Yapılan değerlendirmelere göre hizmet hatasına mağruz kalan müşterilerin %74'ü için en önemli telafi faaliyetini "sorunlarına çözüm üretilmesi/işlemin doğru olarak tekrar yapılması" oluşturmuştur. Müşteriler hızla sorunlarına çözüm üretilmesini istemişlerdir. İkinci sırada "özür dilenmesi", en son olarak da "ek tazminat sunulması" yer almıştır.

#### **4.5. Banka Değişirme Davranışına İlişkin Bulgular**

Ankete katılan müşterilerin, daha önce kaç kez asıl kullandıkları bankayı değiştirdiklerini ve bu değişikliğe neden yönediklerini açıklığa kavuşturmak için soru on ve onbir hazırlanmıştır.

Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda hizmet hatasına mağruz kalmış katılımcıların %20'sinin banka değişikliğine gitmediğini, %44'ünün bir kez değiştirdiğini, %31'inin 2-4 kez arası asıl kullandıkları bankayı değiştirdikleri; sadece %5'inin 4 seferden fazla asıl kullandıkları bankayı değiştirdikleri saptanmıştır. Banka değişirme nedeninin sadece hizmet hatalarından kaynaklanmadığı düşünüldüğü için katılımcılara bugüne kadar neden banka değiştirdikleri sorulmuştur.

Bankanın hizmet telafisi karşısında katılımcıların %45'i tatmin olmadığı belirtirken, yetersiz hizmet telafisi girişimi sonucunda sadece %20'si banka değişikliği yaptığını bildirmiştir. Demek ki, hataya mağruz kalan ve beklediği şekilde düzeltme girişimiyle karşılaşmayan %25'lik kesim başka nedenlerden ötürü banka değişikliği yapamamaktadır.

**Çizelge 4.6. Müşterilerin Banka Değişirme Nedenleri**

Banka Değişirme Nedenleri	Frekans	Yüzde
Banka personelinden kaynaklanan hatalar (saygısızlık, ilgisizlik, hatalı işlem)	68	25,9
Sistemsel hatalar (gerçekleşmeyen talimatlar, yanlış ekstreler, vb)	68	25,9
Alternatif dağıtım kanallarında yaşanan aksaklıklar (ATM, İnternet bankacılığı)	35	13,3
Maaş alınan bankanın değişmesi	108	41,1
Adres değişikliği	16	6,1
Yeterli olmayan hizmet telafisi girişimi	52	19,8
Diğer	14	5,3

**Not:** Bu soruda katılımcıların birden fazla seçenek işaretleyebilmeleri sağlanmıştır.

Ruyter ve Wetzels (1998) değişirme maliyetlerinin, hizmetlerde ürünlere göre daha yüksek olduğunu ve bankacılık gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde daha da önemli rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Bazı durumlarda müşteriler, bankanın sunduğu hizmetten memnun olmasalar bile değişirme maliyetleri yüzünden aynı bankayı tercih etmeye devam etmektedirler.

Çalışmada, banka değişikliği yapamayan kesim özellikle incelenmiştir. Hangi değişirme maliyetlerinin etkisinde kalarak banka değiştiremedikleri yanıtlanmaya çalışılmış ve bu müşterilerin hangi özelliklerine göre farklılık gösterdikleri hipotezlerle test edilmiştir. Hangi değişirme maliyetinin müşterinin gitmesini daha çok engellediğinin tespit edilmesinin bankalara rekabet avantajı sağlayacağı düşünülmüştür.

Çizelge 4.7'de ankette 13. Soruya ait araştırılmak istenen başlıklar sunulmaktadır. Bunlar; hata sonrası şikayet etme, hizmet telafisi sonrası memnuniyet ve kalma, hizmet hatası sonrası gitme, olumlu ağızdan ağıza iletişim ve olumsuz ağızdan ağıza iletişimidir.

**Çizelge 4.7. Ankette Yer Alan 13. Soruya ait Frekans Dağılımları**

Sorular		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Bilmiyorum / Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>Hata Sonrası Şikayet Etme</b>						
Bankamda işlem yaptırırken sorun yaşarsam, o anda şikayette bulunurum	Fr	130	91	21	18	3
	%	49	35	8	7	1
<b>Hizmet Telafisi Sonrası Memnuniyet ve Kalma</b>						
Sorun karşısında, düzeltme girişimi yapılırsa memnun kalırım	Fr	163	90	6	2	2
	%	62	34	2	1	1
Bankam hizmet hatasını hızlı bir şekilde telafi edebilirse, mağruz kaldığım hataya rağmen bankamı değiştirmem	Fr	102	120	28	10	3
	%	39	46	11	4	1
Yapılan telafi faaliyetleri beni tatmin ederse, bankamla çalışmaya devam ederim	Fr	107	132	17	4	3
	%	41	50	7	2	1
<b>Hizmet Hatası Sonrası Gitme</b>						
Banka sorunuma çözüm getirirse bile, seçme şansım olursa, hata sonrasında başka bankayla çalışmak isterim	Fr	20	61	78	89	15
	%	8	23	30	34	6
Maaşımı aldığım bankada hizmet hatası ile karşılaşsam, bankacılık işlemlerimin çoğunu maaşımın yattığı bankadan farklı bir bankada gerçekleştiririm	Fr	56	120	45	37	5
	%	21	46	17	14	2
<b>Olumlu Ağızdan Ağıza İletişim</b>						
Yapılan telafi faaliyetlerini arkadaşlarıma ve/veya akrabalarıma anlatırım	Fr	99	126	23	11	4
	%	38	48	9	4	2
<b>Olumsuz Ağızdan Ağıza İletişim</b>						
Bankamda yaşadığım olumsuzlukları arkadaşlarıma ve/veya akrabalarıma anlatırım	Fr	115	120	16	8	4
	%	44	46	6	3	2
Yaşanan hatalardan sonra arkadaşlarıma ve/veya akrabalarıma bankayla çalışmamaları konusunda uyarırım	Fr	96	94	44	23	6
	%	37	36	17	9	2

#### 4.6. Etkin Hizmet Telafisine İlişkin Bulgular

Çizelge 4.7.'de özet olarak verilen frekanslar katılımcıların büyük çoğunluğunun, bankanın hizmet hatasını hızlı bir şekilde telafi ettiği durumda, mağruz kaldıkları hataya rağmen aynı bankayla çalışmaya devam

edeceklerine dair bulgular vermektedir. Etkin telafiyle birlikte memnuniyet yaratıldığında bu oran nerdeyse %90'lara ulaşmaktadır.

Bu verilerle çelişecek şekilde soru kalıbı değiştirilip, seçme şansım olsaydı başka bir bankayla çalışırdım önerisi getirildiğinde, katılımcıların bu sefer %30'a yakın bir bölümünün başka bir bankaya geçmek istedikleri fark edilmiştir. İki durum arasındaki çelişkinin değiştirme maliyetlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. "Seçme şansım" kelimesinin müşterilerin zihninde değiştirme maliyetlerinin olmadığı durumu canlandırdığı ve buna bağlı olarak engeller olmadan daha çok kişinin başka bankaya geçebileceği gözlenmiştir.

#### **4.7. Ağızdan Ağıza İletişime İlişkin Bulgular**

Brown ve Reingen (1987) aldıkları hizmetten tatmin olmayan müşterilerin memnuniyetsizliklerini ortalama olarak dokuz ila on kişiye anlatırlarken, tatmin olanların memnuniyetlerini ortalama olarak sadece dört ila beş kişiye anlattığı saptamıştır.

Anket sonuçları karşılaştırıldığında hizmet hatası sonrası oluşan olumsuz ağızdan ağıza iletişim (müşterilerin %90'ı) ile bankanın yapacağı etkin hizmet telafisi ile oluşan olumlu ağızdan ağıza iletişim oralarının (müşterilerin %86'sı) birbirine yakın olduğunu görülmektedir. Bankacılık sektöründe güvenin de çok ön planda olması belki de müşterilerin duydukları memnuniyeti arkadaşlarıyla ya da yakınlarıyla paylaşmalarına neden olmaktadır.

#### **4.8. Değiştirme Maliyetlerine İlişkin Bulgular**

Bu çalışmada değiştirme maliyetleri üç boyut altında incelenmiştir. Değiştirme maliyetlerine ait faktör ve frekans dağılımları Çizelge 4.8.'de özet halinde sunulmuştur. Katılımcıların yanıtlarına bakıldığında yaklaşık 10

müşteriden 1 tanesi için sosyal maliyetin önem taşıdığı; 5 müşteriden 1'i tanesi içinse fayda kaybının önem taşıdığı görülmüştür.

Prosedürel maliyet boyutu farklılıklarıyla göze çarpmaktadır. Maliyete ilişkin "katılıyorum" ve "katılmıyorum" seçeneklerine ait yüzdeler birbirine çok yakın seyretmektedir. Müşterilerin yaklaşık %32'si değiştirme maliyetlerini önemli bulurken %35'i önemsiz bulmuştur. Hangi müşteri grubunda prosedürel maliyetlerin etkisinin daha yüksek hissedildiğinin araştırması bu çalışmada ayrıca yapılmıştır.

**Çizelge 4.8. Değişirme Maliyetlerine Yönelik Frekanslar**

YAŞADIĞIM HİZMET HATASINDAN SONRA BANKAMI DEĞİŞTİRMEDİM ÇÜNKÜ;		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Bilmiyorum / Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>Sosyal Maliyet</b>						
Eğer bankamı değiştirsem, banka personeliyle kurduğum yakınlığı/dostluğu kaybederim.	Fr	21	47	41	95	59
	%	8	18	16	36	22
Banka personeline hesabımı (maaş / vadeli mevduat / kredi) başka bankaya taşımak istediğimi söylerken çekinirim.	Fr	15	29	18	108	93
	%	6	11	7	41	35
<b>Fayda Kaybı</b>						
Bu bankada kalırsam diğer bankada ödemem gereken ücret ve komisyonlardan daha düşük oranda ödeme yaparım	Fr	27	84	94	34	24
	%	10	32	36	13	9
Bu bankada kalmak bana tasarruf sağlar.	Fr	22	78	88	48	27
	%	8	30	34	18	10
<b>Prosedürel Maliyet</b>						
Yeni bir banka bulmak ve hesap açtırmak için yeterli vaktim yok.	Fr	16	93	25	93	36
	%	6	35	10	35	14
Yeni bankaya geçmek zor olacak.	Fr	18	76	33	89	47
	%	7	29	13	34	18
Yeni bankada işlemlerin nasıl yapıldığını yeniden öğrenmem gerekecek.	Fr	20	88	22	94	39
	%	8	34	8	36	15



#### 4.9. Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirmek amacıyla kullanılan analiz tekniğidir (Altunışık ve diğerleri, 2007). Faktör analizi ankette sorulmuş olan soruların cevaplayıcılar tarafından kaç değişik boyutta algılandığını bulmak ve bu şekilde analize tabii tutulacak değişken sayısını azaltmak için kullanılmaktadır (Sipahi ve diğerleri, 2008).

Araştırma modelinde yer alan değişkenleri inceleyebilmek amacıyla anket formundaki sorulara faktör analizi uygulanmıştır. Faktör boyutları belirlenirken özdeğeri 1'den büyük, faktör skoru 0,50'den yukarı olan ifadeler değerlendirilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda 5 boyut bulunmuştur. Bunlar; etkin hizmet telafisi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyettir.

Faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun (faktörün) güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir (Sipahi ve diğerleri, 2008). Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir ve içsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntemdir (Altunışık ve diğerleri, 2007). Akgül ve Çevik'e (2003) göre 0,40 üzerinde Alfa değerine sahip olan ölçek düşük güvenilirliktedir. 0,60 üzerindeki Alfa değerine sahip ölçekler ise oldukça güvenilirdir. Ankette 5 faktör boyutunun da alfa değerlerinin 0,60'ın üzerinde yer aldığı dolayısıyla çalışmada kullanılan anketin oldukça güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda beş faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Araştırmadaki birinci faktör analizi etkin hizmet telafisi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimidir. Birinci faktör varyansın %40'ını açıklamaktadır. İkinci faktör, hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişimdir ve varyansın % 30'unu açıklamaktadır. Değiştirme maliyetleri, ilgili literatür paralelinde üç faktöre

ayrılmıştır. Bunlar; sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyettir. Değişirme maliyetleri toplamda varyansın %78'ini açıklamaktadır.

**Çizelge 4.9. Faktör Analizinin Sonuçları**

Ölçekler ve Sorular		Cronbach Alfa	Açıklanan Varyans
<b>Etkin hizmet telafisi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi ölçeği</b>		<b>0,737</b>	<b>40</b>
Soru13b	Sorun karşısında, düzeltme girişimi yapılırsa memnun kalırım		
Soru13c	Bankam hizmet hatasını hızlı bir şekilde telafi edebilirse, mağruz kaldığım hataya rağmen bankamı değiştirmem		
Soru13d	Yapılan telafi faaliyetleri beni tatmin ederse bankamla çalışmaya devam ederim		
<b>Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim ölçeği</b>		<b>0,663</b>	<b>30</b>
Soru13h	Bankamda yaşadığım olumsuzlukları arkadaşlarıma veya akrabalarıma anlatırım		
Soru13i	Yaşadığım hatalardan sonra arkadaşlarıma ve/veya akrabalarıma bankayla çalışmamaları konusunda uyarırım		
<b>Sosyal maliyet ölçeği</b>		<b>0,689</b>	<b>22</b>
Soru14a	Bankamı değiştirirsem banka personeliyle kurduğum yakınlığı kaybederim		
Soru14b	Banka personeline hesabımı (maaş / vadeli mevduat / kredi) başka bankaya taşımak istediğimi söylerken çekinirim		
<b>Fayda kabı ölçeği</b>		<b>0,794</b>	<b>24</b>
Soru14c	Bu bankada kalırsam diğer bankada ödemem gereken ücret ve komisyonlardan daha düşük oranda ödeme yaparım		
Soru14d	Bu bankada kalmak bana tasarruf sağlar		
<b>Prosedürel maliyet ölçeği</b>		<b>0,832</b>	<b>32</b>
Soru14e	Yeni bir banka bulmak ve hesap açtırmak için yeterli vaktim yok		
Soru14f	Yeni bankaya geçmek zor olacak		
Soru14g	Yeni bankada işlemlerin nasıl yapıldığını yeniden öğrenmem gerekecek		

#### 4.10. Hipotezlerin Test Edilmesi

Anket çalışmasında hizmet hatasının oluşmasına sebep olan etmenler “personel, sistem ve işlemi yaptıran kişi” olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Müşterinin bankadan hizmet alırken personelden kaynaklı hata yaşadığındaki tepkisi ile sistemsel arızadan dolayı hatalı işleme mağruz kaldığı durumdaki tepkisi arasında farkın oluşup oluşmadığının belirlenmesi amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

**H1:** Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hatanın kaynağına göre farklılık göstermektedir.

**H2:** Hizmet telafisi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, hatanın kaynağına göre farklılık göstermektedir.

Fark testlerinin yapılabilmesi için en azından aralık ölçeğinde ölçülmüş bir özelliğin ve bağımsız ayrık alt gruplardan oluşan sınıflı bir değişkenin olması gerekmektedir. Sınıflı değişkenin iki alt gruptan oluşması durumunda bağımsız örnekler için t-test; sınıflı değişkenin ikiden fazla alt gruptan oluşması durumunda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılır (Sipahi ve diğerleri, 2008). H1ve H2 hipotezlerini test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

H1 hipotezinde yer alan grupların varyanslarının eşitliği test edilmiş ve Levene testinin sonucunda grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir ( $p = 0,335 > 0,05$ ). Bu durumda ANOVA yapılabilmesi için ön şart sağlanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda F değeri 1,494 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,216 bulunmuştur.  $p$  değeri 0,05'ten büyük olduğundan hatanın kaynağına göre, olumsuz ağızdan ağıza iletişimin farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

H2 hipotezi de aynı şekilde ANOVA ile test edilmiştir. Levene testinin sonucunda ( $p = 0,932 > 0,05$ ) ANOVA yapılabilmesi için ön şart sağlanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda F değeri 0,94 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,963 bulunmuştur.  $p$  değeri 0,05'ten büyük olduğundan hatanın kaynağına göre, telafi sonrası memnuniyetin farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Halbuki müşteri açısından sistemden kaynaklanan hata daha kabul edilebilir fakat personel kaynaklı hatan daha az kabul edilebilir olabilirdi. Yapılan analiz sonucuna göre hatanın kaynağının bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişimin hangi koşullarla ilişkili olduğunu saptamak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

**H3:** Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hizmet hatasının sıklığı ile ilişkilidir.

**H4:** Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hizmet hatasının önem derecesi ile ilişkilidir.

Korelasyon analizine; iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde başvurulur. Analizdeki amaç; bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektir. Korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ile +1 arasında değişim gösterir. Bu değer;

0,00-0,25 arasında ise çok zayıf;

0,26-0,49 arasında ise zayıf;

0,50-0,69 arasında ise orta;

0,70-0,89 arasında ise yüksek;

0,90-1,00 arasında ise çok yüksek bir ilişki var demektir (Kalaycı ve diğerleri, 2005).

H3 ve H4 hipotezini test etmek amacıyla öncelikle hizmet hatasının sıklığı ve hizmet hatasının önem derecesi normal dağılım analizine tabii tutulmuştur. Hizmet hatasının sıklığı normal dağılım sergilerken, hizmet hatasının önem derecesi normal dağılım sergilememektedir.

H3 hipotezinde test edilen hizmet hatasının sıklığı normal dağılım sergilediği için korelasyon analizinde Pearson'un korelasyon katsayısı olan  $r$  (0,076) değerlendirilmiştir. Buradan yola çıkarak hata sonrası bireyin olumsuz ağızdan ağıza iletişim yapma olasılığı ile karşılaştığı hizmet hatalarının sıklığı (sayısı) arasında çok zayıf ve pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilmektedir.

H4 hipotezinin değerlendirmesinde ise hizmet hatasının önem derecesi normal dağılım sergilemediği için Spearman korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Spearman rho satırında  $p = 0,000$  ve korelasyon katsayısı 0,238'dir. Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim ile hizmet hatasının önem derecesi arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki saptanmıştır.

**H5:** Telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Telafi sonrası memnuniyetin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için t-testi yapılmıştır. Levene testi sonucu  $p$  değeri 0,646 bulunmuştur.  $0,646 > 0,05$  olduğunda varyanslar eşit kabul edilmektedir. Böylece t-testi yapılmasının ön koşulu sağlanmıştır. T-testi sonucu  $p$  değeri 0,595 ( $0,595 > 0,05$ ) olduğu için telafi sonrası memnuniyetin cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

Telafi sonrası memnuniyetin yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yaşla ilgili istatistikler incelendiğinde Levene testi sonucu  $p$  değeri 0,258 ( $> 0,05$ ) olduğundan grupların varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir. Anova testi sonucu  $p = 0,241$  olduğundan telafi sonrası memnuniyetin yaşa göre farklılık göstermediği söylenebilmektedir.

Eğitim durumuna ait Levene testi sonucu p değeri 0,741 ( $>0,05$ ) olduğundan Anova testi yapılmış ve  $F=2,505$  seviyesinde p değeri 0,60 bulunmuştur. Bu durumda telafi sonrası memnuniyetin eğitim durumuna gore farklılık gostermediği anlaşılmıştır.

**H6:** Telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, bankadan hizmet alınan sure ile ilişkilidir.

Telafi sonrası memnuniyetin bankadan hizmet alınan sure ile ilişkisini saptamak için korelasyon analizi yapılmıştır. 0,01 anlamlılık seviyesinde telafi sonrası memnuniyet ile hizmet alınan sure arasında negatif ve 0,201 kuvvetinde çok zayıf bir ilişki olduğu gorlmuştur. Başka bir değişle hizmet alınan sure arttika, telafi sonrası memnuniyetin ve aynı bankayla çalışmaya devam etme eğiliminin azaldığı soylenebilmektedir.

**H7:** Değiştirme maliyetlerinden sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet boyutları bankadan hizmet alınan sure ile ilişkilidir.

Hipotezi test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. 0,01 anlamlılık seviyesinde prosedürel maliyet ile hizmet alınan sure arasında pozitif yonlu ve 0,249 kuvvetinde zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal maliyet ile 0,114; fayda kaybı ile 0,033 değeri ile çok zayıf ve pozitif yonlu korelasyon olduğu gorlmuştur.

**H8:** Değiştirme maliyetlerinden sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet boyutları hizmet hatasının önem derecesi ile ilişkilidir.

Hizmet hatasının önem derecesi normal dağılım sergilemediği için non-parametrik testlerden Spearman korelasyonu yapılmış ve değiştirme maliyetlerinin hizmet hatasının önem derecesi ile ilişkili olmadığı anlaşılmıştır. Başka bir deyişle hizmet hatası çok önemli olsa bile, bankasını değiştirmeyi duşunen muşterinin gozunde prosedürel maliyetlerin zorluğu değişmemektedir. Örneğin, muşteri çok önemli bir hata yaşamadığı zaman

bankasını değiştirmek için zaman ayırmak ve uğraşmak istemeyebilir. Kısacası hata önemsiz olduğu için göremezden gelebilir. Analiz sonucuna göre, kendisi için önemli bir hata yaşadığı durumlarda da diğer prosedürel maliyetlerin etkisi olmakta ve yine banka değişmeme davranışına yönelebilmektedir. Hissedilen prosedürel maliyet, yaşadığı hatanın önem derecesinden etkilenmemektedir.

**H9:** Değiştirme maliyetlerinden algılanan sosyal maliyet demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Sosyal maliyet boyutunu cinsiyete göre incelemek için t-testi yapılmıştır. F değeri 5,580 için anlamlılık derecesi 0,019 ( $<0,05$ ) olduğundan varyansların eşit olmadığı saptanmıştır. Eşit olmayan varyanslar varsayımı altında 257,952 serbestlik derecesi için  $p = 0,597$  ( $>0,05$ ) bulunmuştur. Buradan yola çıkarak sosyal maliyetin cinsiyete göre farklılık göstermediği söylenebilmektedir.

Yaş ve eğitim durumlarına göre farklılık incelenmek istendiğinde Levene testinde yaş için  $p$  değeri 0,030; eğitim için ise 0,006 çıkmıştır. Her iki değişken için grup varyansları homojen değildir ( $p<0,05$ ). Bu durumda tek yönlü Anova testinin ön şartı sağlanamamıştır. Anova testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanabilir. Bu testler gürbüz (*robust*) testler olup  $F$  testinin alternatifi olarak kullanılmaktadır. İki test arasında da Welch testi daha güçlü olup daha sık kullanılır (Sipahi ve diğerleri, 2008). Yaş için Welch testine göre  $p$  değeri 0,176( $>0,05$ ) ; eğitim durumu içinse  $p$  değeri 0,128 ( $>0,05$ ) olarak bulunmuştur. Özetlemek gerekirse, algılanan sosyal maliyet boyutunun demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir.

**H10:** Değişirme maliyetlerinden algılanılan fayda kaybı, demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyet için t-testi, yaş ve eğitim için ise (Levene testi  $p$  değeri 0,05'ten büyük olduğundan) Anova testi yapılmıştır. Cinsiyet için  $p$  değeri 0,869 ( $>0,05$ ); yaş için  $p$  değeri 0,525( $>0,05$ ); eğitim durumu için  $p$  değeri 0,222( $>0,05$ ) bulunmuştur. Hepsi göz önünde bulundurulduğunda algılanılan fayda kaybının, demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilmektedir.

**H11:** Değişirme maliyetlerinden algılanan prosedürel maliyet demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Daha önceki bulgularda prosedürel maliyetin üzerinde durulması ve farklılıkların nereden kaynaklandığının araştırılması gerektiği belirtilmişti. İlk olarak cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için t-testi yapılmıştır. İstatistikler incelendiğinde F değeri 1,310 için anlamlılık derecesi 0,254 ( $>0,05$ ) olduğundan varyansların eşit olduğu kabul edilmiş ve t değeri (0,519), 261 serbestlik derecesi için farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $0,604>0,05$ ) anlaşılmıştır. Sonuçlardan, prosedürel maliyetin cinsiyete göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Yaşa göre incelemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Levene testi  $p$  değeri 0,150 ( $>0,05$ ) olduğundan varyansların eşitliği kabul edilmiştir. Anova testinde F değeri 1,234 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,297( $>0,05$ ) bulunmuştur. Prosedürel maliyet yaşa göre de farklılık göstermemiştir.

Eğitim durumuna göre Levene testi  $p$  değeri 0,211 ( $>0,05$ ) olduğundan varyanslar eşit kabul edilmiştir ve Anova testi yapılmıştır. F değeri 4,152 ve buna karşılık gelen  $p$  değeri 0,007 ( $<0,05$ ) olduğu görülmüştür. Bu sonuç müşterilerin eğitim seviyelerine bağlı olarak hissettikleri prosedürel maliyetin



farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Yapılan analiz sonucunda üniversite mezunu müşterilerin lisansüstü müşterilere göre prosedürel maliyetlerin baskısını daha fazla hissettikleri görülmüştür ( $\mu_{\text{üniversite}}=3,40$  ;  $\mu_{\text{lisansüstü}}=2,87$ ). Yani eğitim seviyesi arttıkça prosedürel maliyetin etkisinin azaldığı görülmektedir. Müşteriler yeni bir bankaya geçerken zorlanmamakta, yeni sistemleri rahatça öğrenebileceklerini düşünmektedirler.

**H12:** Bireysel ve ticari müşterilerin, telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimleri farklılık göstermektedir.

Bireysel ve ticari müşterilerin karşılaştırılabilmesi için öncelikle normal dağılım testi yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri kullanılmıştır. İstatistiğin  $p$  değeri 0,00 ( $<0,05$ ) olduğundan değişkenin normal dağılım sergilemediği düşünülmüştür. Mann-Whitney U Testi bağımsız gruplar t-testinin parametrik olmayan alternatifidir (Sipahi ve diğerleri, 2008). Mann-Whitney U Testi  $p$  değeri 0,011 ( $<0,05$ ) olduğundan grupların farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Başka bir ifadeyle, bireysel ve ticari müşterilerin telafi sonrası memnuniyetleri farklılık göstermektedir. Bireysel müşterilerin memnuniyet seviyesinin ve bankadan hizmet almaya devam etme eğiliminin ticari müşterilerden daha yüksek seviyede olduğu anlaşılmıştır ( $\mu_{\text{ticari}}= 105$ ,  $\mu_{\text{bireysel}}=137$ ). Bireysel müşterilerin telafi faaliyetleri sonucu daha kolay ikna olduğunu ve bankada kalma eğilimi sergiledikleri görülmüştür. Buna rağmen, ticari müşterilerin belki de profesyonellik gereği hata sonrası telafi yapılsa bile bankada kalmak için daha zor ikna edildiği söylenebilmektedir.

**Çizelge 4.10. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları**

<i>H1:</i>	Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hatanın kaynağına göre farklılık göstermektedir.	<i>Red</i>
<i>H2:</i>	Hizmet telafisi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, hatanın kaynağına göre farklılık göstermektedir.	<i>Red</i>
<i>H3:</i>	Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hizmet hatasının sıklığı ile ilişkilidir.	<i>Kabul</i>
<i>H4:</i>	Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim, hizmet hatasının önem derecesi ile ilişkilidir.	<i>Kabul</i>
<i>H5:</i>	Telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	<i>Red</i>
<i>H6:</i>	Telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimi, bankadan hizmet alınan süre ile ilişkilidir.	<i>Kabul</i>
<i>H7:</i>	Değiştirme maliyetlerinden sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet boyutları bankadan hizmet alınan süre ile ilişkilidir.	<i>Kabul</i>
<i>H8:</i>	Değiştirme maliyetlerinden sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet boyutları hizmet hatasının önem derecesi ile ilişkilidir.	<i>Red</i>
<i>H9:</i>	Değiştirme maliyetlerinden algılanan sosyal maliyet demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	<i>Red</i>
<i>H10:</i>	Değiştirme maliyetlerinden algılanılan fayda kaybı, demografik özelliklerden cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	<i>Red</i>
<i>H11a:</i>	Değiştirme maliyetlerinden algılanan prosedürel maliyet demografik özelliklerden cinsiyete ve yaşa durumuna göre farklılık göstermektedir.	<i>Red</i>
<i>H11b:</i>	Değiştirme maliyetlerinden algılanan prosedürel maliyet demografik özelliklerden eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	<i>Kabul</i>
<i>H12:</i>	Bireysel ve ticari müşterilerin, telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimleri farklılık göstermektedir.	<i>Kabul</i>
<i>H13:</i>	Değiştirme maliyetlerinden hissedilen sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet, bireysel ve ticari müşterilere göre farklılık göstermektedir.	<i>Red</i>

**H13:** Değiştirme maliyetlerinden hissedilen sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet, bireysel ve ticari müşterilere göre farklılık göstermektedir.

Hipotezi test etmek için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Sosyal maliyet p değeri 0,058(>0,05); fayda kaybı p değeri 0,295(>0,05); prosedürel maliyet p değeri 0,168(>0,05) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre hissedilen

sosyal maliyet, fayda kaybı ve prosedürel maliyet, bireysel ve ticari müşterilere göre farklılık göstermemektedir. Ticari müşterilerle sosyal maliyet boyutunda kurulan ilişki bireyselden daha fazla olmasına rağmen sosyal maliyet ve diğer maliyetler ile ilgili bir fark çıkmaması ilginç bir bulgu olarak değerlendirilmiştir. Ticari firmaların işlemlerinde banka çalışanlarının kolaylık sağlama çabası (müşteri temsilcisine açılan telefonla kredi faiz oranı ve kullanma koşulları hakkında bilgi edinebilme, talimatla şubeye gelmeden işlem gerçekleştirebilme, vb.) belki de hissedilen prosedürel maliyetlerin çok önemli hissedilmemesi sonucunu doğurmuştur. Aynı şekilde bireysel müşterilerde kredi kullanmak istediklerinde çoğu zaman birkaç bankadan fiyat alıp sonrasında en uygun olanı seçerek işlem yaptırmaya başlamışlardır. Onlar içinde prosedürel maliyetin önemini yitirmeye başladığı söylenebilir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi, bankacılık sektöründe de sıklıkla hizmet hatalarının yaşanabileceği bu çalışmada da ortaya çıkmıştır. Hizmet hatası ve telafisi üzerine yoğunlaşan bu çalışmanın araştırmacılara ve bankacılık sektöründe hizmet verenlere ışık tutması açısından faydalı olabileceği düşünülmektedir. Araştırma kapsamında bankacılık sektöründe yaşanan hizmet hataları ve sunulabilecek telafi yöntemleri değerlendirilmiştir. Ayrıca değiştirme maliyetlerinin bankacılık sektörüne etkileri araştırılmıştır.

Araştırmada, anket çalışması kullanılmış olup araştırma evrenini homojen olarak yansıttığı düşünülen 263 müşteriye ulaşılmıştır. Anketi daha önce bankada işlem yaptırırken en az bir kez hizmet hatasına mağruz kalmış müşterilerin yanıtlaması istenmiş, hataya mağruz kalmayanlar anket uygulaması dışında bırakılmıştır.

Müşterilerin yaşadıkları hatalar incelendiğinde, telefon bankacılığında müşteri hizmetlerine ulaşılmadaki zorluk en sıklıkla karşılaşılan hata olarak belirlenmiştir. Hizmet dışı ATM'ler ikinci sırada yer alırken, banka personelinin yavaşlığı üçüncü sırada gösterilmiştir.

Farklı bir açıdan yaklaşmak için müşterilere, en önemli olduğunu düşündükleri hizmet hataları sorulmuştur. Burada da yine telefon bankacılığında müşteri hizmetlerine ulaşılmadaki zorluk ilk sırada yer almıştır. Müşterinin belirli bir hata ile sıklıkla karşılaşması o hatanın daha da olumsuz hissedilmesine neden olabildiği düşünülmektedir. Yani hata büyük olmasa da sıklıkla yaşanması müşterinin memnuniyetsizliğini arttırabilmektedir. Banka yöneticileri en az karlılıkla ilgilendikleri kadar müşterilerin yaşadıkları hatalarla da ilgilenmeli ve tekrarlanan hataların önüne geçerek, belki de ana merkezden çözüm yolları üreterek, müşterilerinin memnuniyetini arttırmaya çalışmalıdırlar. Bu şekilde yeni

müşteri bulmaktan daha az çaba harcayarak karlılıklarını yükseltebilecekleri düşünülmektedir. İşleme ilgili anlaşılan tutardan yüksek komisyon ve/veya masraf tahsil edilmesi bu sıralamada ön plana çıkmıştır. Hesaplarından otomatik olarak kesilen hesap işletim ücretleri ve kredi kartı üyelik aidatı gibi adlarla tahsil edilen üyelik hizmetlerinin müşteriye bunalttığı görülmüştür. Ayrıca kredi kullanılması esnasında tam olarak açıklanmayan ve sonradan tahsil edilen komisyonlar da başka bir şikayet konusunu oluşturmaktadır.

Genel olarak teknolojiye yönelik hizmetler şikayetlerin yoğunlaşması bankaların bu alanda daha fazla yatırım yapması ihtiyacını doğurmaktadır. Eskilerde en önemli sorun olarak görülen uzun kuyruklar ya da personelin yavaşlığı yerini telefon bankacılığı ve ATM'lerde yaşanan problemlere bırakmıştır. Personel hataları süreç hatalarını oluştururken, ATM'yi kullanamama netice hatasıdır. Demek ki artık süreç hataları bir bölüme düzeltilmiş, nitece hatalarının önlenmesi için daha fazla üzerinde durulması ve çözüm yolları üretilmesinin zamanı gelmiştir.

Yaşadıkları hata karşısında müşterilerin yaklaşık %20'sinin hiç bir şikâyetle bulunmadan banka değiştirdikleri saptanmıştır. Yeni müşteri kazanmanın mevcut müşteriye elde tutmaktan beş kat daha fazla maliyetli olduğu (Hart ve diğerleri, 1990) ve müşterileri elde tutma oranındaki %5'lik artışın karı %100 artırabileceğini gösteren (Reichheld ve Sasser, 1990) araştırmalar göz önünde bulundurulursa, bankaların müşterilerin şikâyet etmeleri kolaylaştıracak sistemler geliştirmelerinin azami önem taşıdığı görülmektedir. Müşterilere daha iyi ve çabuk hizmet sunmak için oluşturulan 444'lü hatların açılış sebebinin şikâyetleri alma ya da müşteriye hızlı yanıt vererek şikayetleri azaltma olduğu düşünülürse, şu anda müşterilerin en önemli hata olarak telefonda müşteri temsilcisine ulaşmada zorluk yaşadıkları unutulmamalıdır. Banka yöneticileri müşterinin mağduriyetini anlamalı ve ona göre hizmet anlayışlarını yeniden yapılandırmalıdır.

Hata sonrası bankanın tutumu incelendiğinde, telafi yöntemlerinden özür dilemenin müşteriye tam anlamıyla tatmin etmediği fakat işlemin

düzeltilerek yeniden yapıldığı durumlarda tatmin oranının yükseldiği saptanmıştır. Burada hızlı telafi sunmanın öneminin ortaya çıktığı düşünülmektedir. Ek tazminat sunulması ise müşteriler için çok önemli görülmemiştir. Ayrıca müşterilerin yaklaşık %35'i hata karşısında bankanın telafi girişiminde bulunmadığını belirtmiştir. Bankalar ya yapılan hizmet hatasının farkında olmamakta ya da iş yoğunluğu sebebiyle telafiye zaman ayıramamaktadır. Her iki koşulda da müşteri mağduriyeti yüksek seviyede yaşanmaktadır. Banka yöneticileri müşteriden şikayet gelmese daha portföyünü inceleyerek başka bankalara yönelen müşterilerle irtibata geçmeye çalışmalı ve banka değiştirmelerinin asıl nedenini öğrenme için çaba göstermelidirler. Böylece fark edemedikleri hatalar karşısında önlem alabilir ve sonraki zamanlarda tekrarlanmasını engelleyebilirler.

Müşterilerin banka değiştirme nedenleri incelediğinde sistemden kaynaklanan hatalarla, personelden kaynaklanan hataların eşit yüzdeye sahip olduğu görülmüştür. Yeterli olmayan hizmet telafisi de yine banka değiştirme nedenleri arasında yer almaktadır. Hizmet hatası haricinde maaş alınan bankanın değişmesi de önemli bir paya sahip olmuştur. Yapılan analizler sonucunda sosyal değiştirme maliyetlerinin yüksek bir orana sahip olmadığı görülmüştür. Bunun müşterilerle bire bir ilgilenen banka çalışanları yerine kitleye hızlı ve kaliteli hizmet vermeye çalışan bankacılık yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Müşteri için işlemini kolayca tamamlayıp hızlı bir şekilde işini bitirmenin önemli olduğu, personelle sohbet edip yaklaşmanın ise ikinci plana atıldığı saptanmıştır.

Hizmet hatasının personelden ya da sistemden kaynaklanması müşterilerde telafi aşamasında fark yaratmamıştır. Müşteriler her ikisini de önemli olarak nitelendirmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, personelin yavaşlığından dolayı sıranın ilerlememesi ile *Sıramatik* sisteminin arızalı olmasından dolayı uzun kuyrukta bekletilmek müşteri açısından aynı şekilde algılanmıştır.

Yaşanan hata sonrasında banka etkin hizmet telafisi yapabilirse büyük bir çoğunluğun memnun kalacağı ve aynı banka ile çalışmaya devam

edeceği saptanmıştır. Yine telafi sonrası olumlu ağızdan ağıza iletişimin, hata sonra olumsuz ağızdan ağıza iletişimle hemen hemen eşit seyrettiği görülmüştür.

Hizmet hatası sonrası memnuniyet ve kalma (alıştığı bankayı değiştirmeme) eğilimi, demografik özelliklere göre farklılık göstermemekle birlikte bankadan faydalanılan süre ile negatif yönlü ilişkili göstermiştir. Hizmet alınan süre arttıca, telafi sonrası memnuniyetin ve aynı bankayla çalışmaya devam etme eğiliminin azaldığı saptanmıştır.

Hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim ile hizmet hatasının sıklığı arasında pozitif yönlü ve çok zayıf ilişki ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde hata sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim ile hatanın önem derecesi arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki saptanmıştır. Özetle, hizmet hatasının sıklığı ya da önem derecesi arttıca ağızdan ağıza iletişimde artış fark edilmiştir.

Katılımcıların değiştirme maliyetlerine verdiği yanıtlar genel hatlarıyla incelendiğinde sosyal maliyetin pek fazla önemsenmediği, fayda kaybının ise tam olarak ölçülemediği gözlenmiştir. Her ikisi de demografik özelliklere göre değişmemektedir. Prosedürel maliyet ise eğitim durumuna göre farklılık göstermiştir. Lisansüstü eğitime sahip kişiler prosedürel maliyetlerin baskısını daha az hissetmektedir. Daha kolay yeni bir bankada hesap atırmakta ve o bankadaki akışa ve yeni sistemlere daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Ayrıca değiştirme maliyetlerinin müşteride yarattığı baskının, hizmet alınan süre ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamında ticari ve bireysel müşterilerin alışkanlıkları ve tepkileri karşılaştırılmak istenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda iki müşteri grubunun telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Bireysel müşterilere göre, ticari müşterilerin telafi sonrası memnuniyet ve kalma eğilimlerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Muhtemelen ticari müşteriler bankacılık işlemlerini yaparken olası hatalara

karşı daha tedbirli davranmakta ve hata yaşadığı bankalardaki işlemlerini azaltma yoluna gitmektedir. Bunun yanı sıra, her iki grup içinde hissedilen değiştirme maliyetleri farklılık göstermemiştir. Burada ticari müşterilerin işlemlerinde sifıra yakın hataya yaklaşılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

## 5.2. Öneriler

Bankacılık sektörü her geçen gün daha da gelişmekte, normal şube anlayışının yanı sıra alternatif kanallar sayesinde müşterilerine 7/24 kesintisiz hizmet sunmaya çalışmaktadır. Müşteriler şubede personelden ya da sistemsel arızadan kaynaklı hataların haricinde ATM, telefon bankacılığı ve internet bankacılığından faydalanırken de farklı hatalarla karşılaşabilmekte ve şikayetlerini yüz yüze yapmaktansa sanal ortamda iletmeyi tercih edebilmektedirler. Sonraki çalışmalarda, internet ortamında şikâyet iletmek için oluşturulan kanalların yeterliliği araştırılabilir. Müşterinin yüz yüze mi yoksa sanal ortamda mı şikayetlerini daha rahat ilettikleri ve aynı kanaldan gelen telafi yöntemlerinin yeterliliği sorgulanabilir.

Banka çalışanları açısından ise yetkilendirme yapılmamış ve telafi eğitimi almamış çalışanlar ile doğru yetkilendirme ve hizmet telafisi üzerine eğitim almış çalışanların hata karşısındaki tutumları, telafi hızları ve hizmet alan müşterilerin memnuniyetleri karşılaştırılabilir. Bu açıdan eğitim ve yetkilendirmenin finansal boyutu ile hata sonrası başka bankaya geçen müşterilerin bankaya maliyeti karşılaştırılabilir.

Araştırma sırasında daha çok kişiye ulaşabilmek ve istatistiksel analizleri daha kolay yapabilmek amacıyla anket yöntemi tercih edilmiştir. Sonraki araştırmalarda ise detaylı bilgiye ulaşabilmek amacıyla mülakat yönteminin kullanılmasının daha faydalı olacağına inanılmaktadır. Bu sayede müşterilerin hata sonrasında nasıl bir telafi istediği daha rahat belirlenebilir. Ayrıca bankaya karşı küskünlük olmuş ve banka değiştirilmişse bu küskünlüğün asıl sebebi ortaya çıkartılabilir.



Bu alışma, özellikle ticari müşterileri daha iyi anlamak adına daha fazla ticari müşteriye ulaşılmaya çalışıp örneklem genişletilerek tekrarlanabilir. Ticari ve bireysel müşteriler arasında farklılık göstermeyen durumların (sosyal maliyet, prosedürel maliyet, vb.) neden kaynaklandığı gelecekte yapılacak başka çalışmalarda araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akgüç, Ö. (1992). 100 Soruda Türkiye’de Bankacılık, İstanbul:Gerçek Yayınevi, 7.
- Aksoy, T. (1998). *Çağdaş Bankacılıktaki Son Eğilimler ve Türkiye’de Uluslararası Bankacılık (Sistemik ve Analitik Bir Yaklaşım)*, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayın No:109, 263.
- Alper, C. (1999). Yaşamak İçin Teknoloji Şarttır: Bankacılıkla Teknoloji İççe. *Active Dergisi*, 8
- Altınışik, F. (2000). Şimdi On-Line Bankacılık Moda. *Bankacılık Dünya Dosyaları*, Mart, 10.
- Altınışik, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya: *Sakarya Yayıncılık*,5.
- Armistead, C.G., Clarke, G., Stanley, P. (1995). *Managing Service Recovery*, Cranfield School of Management.
- Arslan, Y. (1982), Cumhuriyet Döneminde Türk Banka Sistemi (1923-1981), İstanbul: *Der Yayınevi*,11.
- Baker, D., and Brandel, R. (1988). *The Law of Electronic Fund Systems*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Balak, D., ve Seymen, D. (1996). Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecine Gümrük Birliği’nin Türk Bankacılık Sistemi Üzerindeki Muhtemel Etkileri, İstanbul: *TBB Yayınları* No:201,18.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2010). *Bankacılıkta Yapısal Gelişmeler*, Sayı: 5. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2011). *Türkiye Bankalar Birliği İnternet Bankacılığı İstatistikleri*, Aralık.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2011). *Türkiye’de Bankacılık Sistemi Banka Bazında Seçilmiş Bilanço Kalemleri 2005-2010 Karşılaştırmalı Rapor*, YT07 Haziran.
- Bearden, W.O. and Tell, J.E. (1983). Selected Determinants Of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research*, 20, 21-28.
- Bell, C.R and Zemke, R.E. (1987). Service Breakdown: The Road To Recovery. *Management Review*, October,32-35.
- Bell, C.R. and Ridge, K. (1992). Service Recovery for Trainers. *Training and Development*, 46, 5, 58-63.

- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*, New York: Basic Books.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., and Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. and Mohr, L.A. (1994). Critical service encounters: the employee's viewpoint, *Journal of Marketing*, 58 ,4, 95-106.
- Bloch, H. P., Sherrell, D. L. and Ridgway, N. M. (1986). Consumer search: An extended framework. *Journal of Consumer Research*, 13:119-126.
- Blodgett J.G., Granbois D.H. and Walters R.G. (1993). The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-Of-Mouth Behavior And Repatronage Intentions. *Journal of Retailing* 69, 4, 399– 427.
- Blodgett, J.G., Hill, J.D., and Tax, S.S. (1997). The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behaviour. *Journal of Retailing*, 73, 2, 185–210.
- Borowsky, M. (1994). A New Base for Bank Marketing. *US Banker Journal*, 3, 54-60.
- Boshoff, C., (1997). An Experimental Study of Service Recovery Options. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 2, 110-130.
- Brassington, F. and Pettitt, S. (2003), *Principles of Marketing*, (Third Edition), Harlow: Pearson Education.
- Brown, J. J., and Reingen, P. H. (1987). Social Ties and Word-Of-Mouth Referral Behavior. *Journal of Consumer Research*, 14: 350-362.
- Brown, S. (1997). Service Recovery Through IT, *Marketing Management*, Fall, 25-27.
- Chen, P.Y.S., and Hitt, L.M. (2002). Measuring Switching Costs and The Determinants of Customer Retention in Internet-Enabled Businesses: A Study of the On-Line Brokerage Industry. *Information Systems Research*, 13, 3, 255-274.
- Clark, G. L., Kaminski, P. F., Rink, D. R. (1992). Consumer Complaints: Advice on How Companies Should Respond Based on an Empirical Study. *The Journal of Services Marketing* 6 , 1, 41–50.
- Cowell, D. (1984). *The Marketing of Services*, Great Britain: *Butterworth-Heinemann Limited*, 19-21.
- Çanakgöz, G. (2008). *Hizmet telafisinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkileri: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Day, R. L. and Landon, E. L. (1977). Towards a theory of consumer complaining behaviour, *Consumer and Industrial Buying Behaviour*.
- Diamond, S.L., Ward, S. and Faber, R. (1976). Consumer problems and consumerism: analysis of calls to a consumer hot-line. *Journal of Marketing*, January, 58-62.
- Dolanbay, Ç. (2000). Yeni Ekonomide Başarının Anahtarı E-Ticaret Strateji ve Yöntemler. Ankara: *Meteksan A.Ş.*
- Ennew, C. ve Schoefer, K. (2003). Service Failure and Service Recovery in Tourism: A Review, *The Tourist: A Psychological Perspective*, 2-16.
- Ergün, H. (1993). *Bankacılıkta Teknoloji Uygulamaları*, Elektronik Bankacılık ve Hukuk. *İstanbul: Yapı Kredi Yayınları*.
- Folkes, V.S. (1984). Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach. *Journal of Consumer Research*, 10, March, 398,409.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56, 6,21.
- Goodwin C. And Ross I. (1992). Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 25,149,63.
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, 9,10,13.
- Gürtuna, S.M. (2005). *Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Gelişimi ve Reel Kesime Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair, J; Bush, R. & Ortinau, D. (2003). Marketing Research. Sydney: *McGraw Hill Education*.
- Hart C.W.L, Heskett , J.L.W., and Sasser, J.E. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, July– August, 148,156.
- Hartline, M. D. and Jones, K.C. (1996). Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value and Word of Mouth Intentions, *Journal of Business Research*, 35, 207,15.
- Hirshman, A.O. (1970). Exit, Voice and Loyalty Responses to Decline in Firms, Organizations and States. Cambridge: *Harvard University Press*.
- Hocutt, M.A., Chakraborty, G., and Mowen, J.C. (1997). The Art of Service Recovery: Fact or Fiction? An Emprical Study of the Effects of Service Recovery. *Marketing Theory and Applications*, *Chicago American Marketing Association*, 50,51.

- Hoffman, D., and Bateson J. (2001). *Essentials of Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases*, (Second Edition), USA: *South-Western Thomson Learning*.
- Huang, J. H., Huang, C. T., and Wu, S. (1996). National character and response to unsatisfactory hotel service. *International Journal of Hospitality Management*, 15, 3, 229–243.
- Huefner, J.C., and Hunt H.K. (2000). Consumer Retaliation as a Response to Dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, 13, 61-82.
- Jones, M.A., Mothersbaugh, D.L., and Beatty, S.E. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55, 441-450.
- Jones, M.A., Reynolds, K.E., Mothersbaugh, D.L., and Beatty, S.E. (2007). The Positive and Negative Effects of Switching Costs on Relational Outcomes. *Journal of Service Research*, 9, 335-355.
- Kansu, M. (2000). Telefon Bankacılığı. *Banka ve Para Teknolojileri Dergisi*, 10, 36.
- Kalaycı, Şeref.; Albayrak, Sait A.; Eroğlu, Abdullah.; Küçüksille, Engin.; Ak, Belma vd. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (1. Baskı). Ankara. *Asil Yayın Dağıtım*.
- Kaşıkçı, E. (2002). *Para – Mosyon Pazarlamanın 7p'si*, İstanbul: *Kariyer Yayıncılık*.
- Keaveney, S.M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study, *Journal of Marketing*, 59, April, 71–81.
- Kelley, S. W., and Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22,1, 52–61.
- Koç, E. (2010). *Hizmetlere ve Hizmet Pazarlamasına Giriş*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ders Notları.
- Koç, Ü. (2007). *Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Korkmaz, S., ve Gövdeli Y.E. (2005). Türk Bankacılığında Alternatif Dağıtım Kanalları ve Ürünleri İle Bunların Gelişiminde ve Pazarlanmasında Eğitimin Önemi. *Endüstriyel sanatlar Eğitim fakültesi Dergisi*, 15, 1-20.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*, New Jersey: *Prentice-Hall*.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. (Eleventh Edition). New Jersey, USA: *Prentice Hall*.

- Kotler, P., and Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*, (12th edition), New Jersey: *Pearson, Upper Saddle River*.
- Kraft, F. B. (1977) Characteristics of Consumer Complainers and Complaint Repatronage Behavior, Bloomington: *Indiana University*, 79-84.
- Landon, L. E. Jr. (1977). A Model of Consumers' Complain Behaviour", Indiana: *Indiana University*, 31-35.
- Levesque, T. J. and McDougall, G. H. G. (2000). Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 1, 20– 37.
- Lewis, B. R and Spyropoulos, S. (2001). Service Failures and Recovery in Retail Banking: The Customers' Perspective, *The International Journal of Bank Marketing*, 19. 1, 37-48.
- Lovelock, C., and Wirtz, J. (2004). *Services Marketing*. (Sixth Edition) *Prentice Hall*, , 391-415.
- Lovelock, C. and Wirtz J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 6th ed. Upper Saddle River. New Jersey: *Prentice Hall*.
- Lovelock, C., and Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, *Journal of Service Research*, 7, 1, August, 34-37.
- Matthews, C., Moore, C., and Wright, M. (29-30 September 2008). *Why Not Switch? Switching Costs and Switching Likelihood*. Paper presented at the 13th Finsia – Melbourne Centre for Financial Studies Banking and Finance Conference Melbourne, Australia.
- Mucuk, İ. (2004). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: *Türkmen Kitabevi*, 299.
- Nelson, M. (2000). *Bank Marketing and Information Technology: A Historical Analysis of the Post-1970 Period*. New York: *McMillan Publishing Company*.
- Nguyen, D. T., and McColl-Kennedy, J. R. (2003). Diffusing Customer Anger in Service Recovery: A Conceptual Framework. *Australian Marketing Journal*, 11-2, 46-55.
- Nyer, P. (1997). A Study of the Relationships Between Cognitive Appraisals and Consumption Emotions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 296-304.
- Oksay, S. (2003). Türk Bankacılık Sisteminin Gelişiminin, Dünya Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler Işığında Değerlendirilmesi ve Günümüzde Yaşanan Yapısal Sorunların Tesbiti: 1908-1980 Dönemi, *Banka Mali ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Sayı:1,48.
- Otomatik Vezne Makineleri. (1999). *Banka ve Para Teknolojileri Dergisi*, 2, 4.

- Öcal, T. (1992), Türk Banka Sistemi, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları (59) Ankara: *Emel Matbaacılık Sanayi Ltd. Şti.*
- Öçal, T., ve Çolak, Ö.F. (1999). Finansal Sistem ve Bankalar, İstanbul: *Nobel Yayın*, 16.
- Öztürk, S. A. (2010). Hizmet Pazarlaması Kuram, Uygulama ve Örnekler, (10. Baskı) *Ekin Basın Yayın Dağıtım*, 21.
- Pamuk, Ş. (2003). Osmanlı İmparatorluğu'nda Paranın Tarihi, İstanbul: *Türk Tarih Vakfı Yurt Yayınları*:73, 219.
- Parasız, İ. (2000). Modern Bankacılık – Teori ve Uygulama, İstanbul: 2000, *Banksis Yayınları*.
- Parasuraman, A., Zeithaml V. A., and Berry L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing, Fall, 49*, 41-50.
- Reichheld, F. E. and Sasser, W. E., Jr. (1990), Zero defections: Quality comes to services, *Harvard Business Review*, 68, 5, 105-111.
- Rogers, J. C., Ross, S. C. and Williams, T. G. (1992). Personal values and purchase dissatisfaction response. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 5, 81–92.
- Rust, R. T., Anthony J. Z., and Timothy L. K. (1996). Service Marketing, USA: *HarperCollins College Publishers*, 19.
- Ruyter, K., & Wetzels, M. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*, 9, 5, 436- 453.
- Schweikhart, S. B., Strasser, S. And Kennedy, M. R. (1993). Service Recovery in Health Services Organizations. *Hospital & Health Services Management*, 38 1, 3-21.
- Shostack, G.L. (1977). "Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, April, 73-80.
- Singh. J. and Widing. R.E. (1991). What Occurs Once Customer Complain? A Theoretical Model for Understanding Satisfaction / Dissatisfaction Outcomes of Complaint Responses. *European Journal of Marketing*, 25.29.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S, ve Çinko, M. (2008). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. (İkinci Baskı). İstanbul, *Beta Basım AŞ.*
- Stewart, K. (1998). An exploration of customer exit in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16, 1, 6-14.
- Strauss, J. and Hill, D. (2001). Consumer Complaints by E-mail: An Exploratory Investigation of Corporate Responses and Customer Reactions. *Journal of Interactive Marketing*, 15,1, 63-73.

- Tax, S. S., Brown, S.W. and Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 62, 2, 60-76.
- Taylor, S. (1994). Waiting for Services: The Relationship between Delays and Evaluations of Service. *Journal of Marketing*, 58, 2, 56-69.
- Tek, Ö.B. (1997). Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, İzmir: *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.*
- Tunay, K.B., Uzuner, M., ve Yiğit, A. (1997). Türkiye’de Kamu Bankacılığı ve Sektör Üzerindeki Etkileri , Ankara:*Ekonomik Araştırmalar Merkezi Yayınları*, 7.
- Tunay, K.B., Uzuner M. (2001). Türk Bankacılık Sektörünün Geleceği. İstanbul: *Beta Basım Yayım A.Ş.*,57.
- Ulutan, B. (1957). Bankacılığın Tekamülü, Ankara: *Doğuş Limited Şirketi Matbaası*.
- Van Waterschoot, W. ve Van den Bulte, C. (1992). The 4P classification of the marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56, 83-93.
- Westbrook R. A. (1980). Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *Journal of Consumer Research*, 49– 54.
- Weun, S., Beatty, S.E., and Jones, M.A. (2004). The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-Recovery Relationships. *The Journal of Services Marketing*, 18, 2, 133-146.
- Wirtz, J., Matila, A.S. (2004). Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery and Apology After A Service Failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15, 2, 150-166.
- Yüksel, A. ve Kılınç, U.K. (2003). Konaklama İşletmelerinde Yetkilendirme ve Şikayet Sonrası Müşteri Davranışları Üzerine Etkileri, Anatolia: *Turizm İşletmeleri Dergisi*, 14, 2, 107-118.
- Yüksel, A., Kılınç, U.K., and Yüksel, F. (2006). Cross-national analysis of hotel customers' attitudes toward complaining and their complaining behaviours, *Tourism Management*, 27, 1, 11-24.
- Zeithaml, V. A. (1981). How consumers' evaluation processes differ between goods and services. Chicago: *American Marketing Association*.
- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J., (2000), Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm, (Second Edition), USA: *McGraw-Hill*, 18-19.
- Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J. (2003). Services Marketing. (Third Edition) *McGraw-Hill*, 185-215.
- 5411 sayılı Bankacılık Kanunu. (1 Kasım 2005). *Resmi Gazete*, 25983.



<http://data.worldbank.org> adresinden 28 Temmuz 2011'de alınmıştır.

<http://data.worldbank.org/indicator/SL.IND.EMPL.MA.ZS/> adresinden 02 Ocak 2012'de alınmıştır.

<http://ekampus.ziraatbank.com.tr/> adresinden 01 Ocak 2011'de alınmıştır.

[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/full\\_list](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2010/full_list) adresinden 12 Kasım 2011'de alınmıştır.

<http://www.banka-kredileri.org/index.php/bankacilik/.8> adresinden 19 Ocak 2012'de alınmıştır.

[http://www.forbes.com/global2000/list\\_10.11.2011](http://www.forbes.com/global2000/list_10.11.2011) adresinden 15 Ekim 2012'de alınmıştır.

<http://www.forbes.com/global2000/list?country=Turkey&industry=> adresinden 10 Kasım 2011'de alınmıştır.

<http://www.ipsos-kmg.com/node/831> adresinden 02 Kasım 2011'de alınmıştır.

<http://www.obarsiv.com/ob-tarih.html>, adresinden 03 Ocak 2012'de alınmıştır.

<http://www.oecdbetterlifeindex.org/> adresinden 12 Ekim 2011'de alınmıştır.

<http://www.tcmb.gov.tr/yeni/banka/tarihce.html>, adresinden 22 Aralık 2011'de alınmıştır.

<http://www.teb.com.tr/ticari/tebkobidanismanlari.aspx> adresinden 01 Aralık 2011'de alınmıştır.

<http://www.ziraatbank.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203> adresinden 01 Ocak 2011'de alınmıştır.

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> adresinden 02 Kasım 2011'de alınmıştır.

## EKLER

### EK-1

## ANKET

**Sayın Katılımcı,**

**Aşağıdaki form, bankacılık sektöründe hizmet hatası ve hizmet telafisi konulu yüksek lisans tezi kapsamındaki akademik araştırmaya yönelik hazırlanmıştır.**

***Hizmet hatası*, bankada işlem yaparken karşılaştığınız sorunları içermektedir. Örneğin, işleminizi yaptırmak için uzun süre bekletilmeniz, göndermek istediğiniz paranın yanlış hesaba aktarılması, verdiğiniz otomatik ödeme talimatının gerçekleştirilmemesi, size bildirilenden daha yüksek komisyon alınması, vb. *Hizmet telafisi* ise, bankanın yapılan hatalı işlemi düzeltme girişimidir.**

**Anket sonuçları bilimsel amaçla kullanılacak olup kimlik bilgileriniz istenmemektedir. Katkılarınız bizim için çok önemlidir. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.**

**Tahmini Cevaplama Süresi: 4 - 8 dk.**

1. Hangi tür bankacılık hizmetlerinden faydalanıyorsunuz? (Yoğunlukta kullandığınız seçeneği işaretleyiniz)

- ( ) Bireysel bankacılık işlemleri yapıyorum (maaşımı çekiyorum, başka hesaplara para gönderiyorum, vadeli mevduatımı değerlendiriyorum, bireysel kredi kullanıyorum, kredi kartımı ödüyorum)
- ( ) Ticari bankacılık işlemleri yapıyorum (işyeri sahibiyim ticari faaliyetlerimi yürütüyorum; ticari hesap aracılığı ile nakit akışı, şirket kredi kartı, POS, çek defteri, ticari kredi kullanıyorum)

2. Mağruz kaldığınız hatalarının hangileri olduğunu işaretleyiniz. (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Hatalı hesap özetleri, dekontlar, dökümler, vb.
- Banka prosedürlerinden kaynaklanan bürokrasi, yavaş bankacılık
- Banka personelinin yavaşlığı (gereksiz bekletilme)
- Banka personelinin saygısızlığı vb. davranışsal bozukluklar
- Banka personelinin bilgi ve dikkat düzeyinin düşüklüğü sebebiyle işlemin hatalı yapılması
- Sistemsel nedenlerle talep edilen işlemlerin gerçekleştirilememesi
- Uzun kuyruklar ve/veya kuyruk sırasına uyulmama
- Hatalı gerçekleştirilen / gerçekleştirilmeyen otomatik ödeme talimatları
- Hizmet dışı ATM'ler
- İnternet bankacılığında yaşanan aksaklıklar
- İşlemlerle ilgili anlaşılabilir tutardan yüksek komisyon ve/veya masraf tahsil edilmesi
- Telefon bankacılığında müşteri hizmetleri temsilcisine ulaşmadaki zorluk
- Diğer (lütfen belirtiniz) .....

3. Aşağıda belirtilen olası hizmet hatalarından en önemli gördüğünüz 3 taneyi seçerek, önem derecelerine göre sıralayınız. (1: En önemli; 2: Önemli 3: Daha Az Önemli)

- Hatalı hesap özetleri, dekontlar, dökümler, vb.
- Banka prosedürlerinden kaynaklanan bürokrasi, yavaş bankacılık
- Banka personelinin yavaşlığı (gereksiz bekletilme)
- Banka personelinin saygısızlığı vb. davranışsal bozukluklar
- Banka personelinin bilgi ve dikkat düzeyinin düşüklüğü sebebiyle işlemin hatalı yapılması
- Sistemsel nedenlerle talep edilen işlemlerin gerçekleştirilememesi
- Uzun kuyruklar ve/veya kuyruk sırasına uyulmama
- Hatalı gerçekleştirilen / gerçekleştirilmeyen otomatik ödeme talimatları
- Hizmet dışı ATM'ler
- İnternet bankacılığında yaşanan aksaklıklar
- İşlemlerle ilgili anlaşılabilir tutardan yüksek komisyon ve/veya masraf tahsil edilmesi
- Telefon bankacılığında müşteri hizmetleri temsilcisine ulaşmadaki zorluk

4. Yaşadığınız hata sizce kimden kaynaklanıyordu? (Mağruz kaldığınız en önemli hatayı düşünerek cevap veriniz)

- Banka personelinden
- Bankadaki / Şubedeki sistemsel arızadan
- ATM, Telefon veya İnternet bankacılığındaki sistemsel arızadan
- Kendinizden
- Diğer (lütfen belirtiniz) .....

5. Yaşadığınız hizmet hatası karşısında nasıl tepki gösterdiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- O anda şubedeki personele / şube yetkilisine şikayette bulundum  
 Eposta ile şikayetimi ilettim / bankanın genel merkezine mektup gönderdim  
 Sosyal medyada paylaştım  
 Yasal yollara başvurdum  
 Arkadaşlarıma, akrabalarıma hatadan bahsettim  
 Yaşadığım hatayla ilgili olarak herhangi bir iletişimde bulunmadım  
 Bir iletişimde bulunmadım ancak bankamı değiştirdim

6. Mağruz kaldığınız hizmet hatası sonucunda banka aşağıdakilerden hangisi ya da hangilerini yaptı? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Özür dilediler ve bu beni tatmin etti  
 Özür dilediler fakat bu beni tatmin etmedi  
 İşlemimi düzelterek yeniden yaptılar ve bu beni tatmin etti  
 İşlemimi düzelterek yeniden yaptılar fakat bu beni tatmin etmedi  
 Ek tazminat sundular ve bu beni tatmin etti (*Kredide faiz indirimi, kredi kartına nakit puan yükleme, vadeli mevduata ek faiz verme, vb. ile ödüllendirdiler*)  
 Ek tazminat sundular fakat bu beni tatmin etmedi  
 Banka, hatayı düzeltme girişiminde bulunmadı

7. Hizmet hatası yaşamadan önce, ne kadar süredir bankanın hizmetlerinden faydalanıyordunuz?

- 6 aydan az  6 ay fazla – 1 yıldan az  
 1 yıldan fazla - 4 yıldan az  4 yıl ve üzeri

8. Şu an çalıştığınız bankada kaç kez hizmet hatasına mağruz kaldınız?

- Hiç kalmadım  1 kez  2- 4 kez  5 kez ve üzeri

9. Mağruz kaldığınız hizmet hatasının / hatalarının önem derecesi nasıldı?

- Çok ciddi  Ciddi  Ne ciddi, ne ciddi değil  Ciddi değil  Hiç ciddi değil

10. Şimdiye kadar kaç kez asıl kullandığınız bankayı değiştirdiniz?

- Hiç değiştirmedim  1 kez  2-4 kez  4'den fazla

11. Önceki bankanızı değiştirme nedeniniz hangisiydi? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ( ) Banka personelinden kaynaklanan hatalar (saygısızlık, ilgisizlik, hatalı işlem, vb)  
 ( ) Sistemsel hatalar (gerçekleşmeyen talimatlar, yanlış ekstreler, vb)  
 ( ) Alternatif dağıtım kanallarında yaşanan aksaklıklar (ATM, İnternet bankacılığı vb)  
 ( ) Maaş alınan bankanın değişmesi  
 ( ) Adres değişikliği  
 ( ) Yeterli olmayan hizmet telafisi girişimi  
 ( ) Diğer (lütfen belirtiniz) .....

12. Aşağıdaki telafi faaliyetlerini önem derecelerine göre sıralayınız.

(1: En önemli; 2:Önemli 3: Daha Az Önemli)

- ( ) Sorunuma çözüm üretilmesi/İşlemimin doğru olarak tekrar yapılması  
 ( ) Özür dilenmesi  
 ( ) Ek tazminat sunulması (*Hediye çeki, puan, nakit, vb. ile ödüllendirme*)

13. Aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşlerinizi verilen cevap şıklarını kullanarak belirtiniz. Size uygun seçeneği (X) işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Bilmiyorum / Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
a. Bankamda işlem yaptırırken sorun yaşarsam, o anda şikayette bulunurum.					
b. Sorun karşısında, düzeltme girişimi yapılırsa memnun kalırım.					
c. Bankam hizmet hatasını hızlı bir şekilde telafi edebilirse, mağruz kaldığım hataya rağmen bankamı değiştirmem.					
d. Yapılan telafi faaliyetleri beni tatmin ederse, bankamla çalışmaya devam ederim					
e. Yapılan telafi faaliyetlerini arkadaşlarıma ve/veya akrabalarıma anlatırım.					
f. Banka sorunuma çözüm getirirse bile, seçme şansım olursa hata sonrasında başka bankayla çalışmak isterim.					

g. Maaşımı aldığım bankada hizmet hatası ile karşılaşırsam, bankacılık işlemlerimin çoğunu maaşımın yattığı bankadan farklı bir bankada gerçekleştiririm.					
h. Bankamda yaşadığım olumsuzlukları arkadaşlarıma ve/veya akrabalarıma anlatırım.					
i. Yaşanan hatalardan sonra arkadaşlarımı ve/veya akrabalarımı bankayla çalışmamaları konusunda uyarırım.					

14. Aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşlerinizi verilen cevap şıklarını kullanarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Bilmiyorum / Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
YAŞADIĞIM HİZMET HATASINDAN SONRA BANKAMI DEĞİŞTİRMEDİM ÇÜNKÜ;					
Eğer bankamı değiştirirsem, banka personeliyle kurduğum yakınlığı/dostluğu kaybederim.					
Banka personeline hesabımı (maaş / vadeli mevduat / kredi) başka bankaya taşımak istediğimi söylerken çekinirim.					
Bu bankada kalırsam diğer bankada ödemem gereken ücret ve komisyonlardan daha düşük oranda ödeme yaparım.					
Bu bankada kalmak bana tasarruf sağlar.					
Yeni bir banka bulmak ve hesap açtırmak için yeterli vaktim yok.					
Yeni bankaya geçmek zor olacak.					
Yeni bankada işlemlerin nasıl yapıldığını yeniden öğrenmem gerekecek.					

15. Yaşınız ( )18-24 ( )25-34 ( )35-44 ( )45-54 ( )55-64 ( )65+

16. Cinsiyetiniz ( )Kadın ( )Erkek

17. Eğitim Durumunuz ( )İlköğretim ve dengi ( )Lise ( )Üniversite  
( )Lisansüstü

18. Kaç yıldır bankacılık işlemleri yapıyorsunuz?

- ( ) 1 yıldan az ( ) 1 yıldan fazla – 2 yıldan az  
( ) 2 yıldan fazla – 4 yıldan az ( ) 4 yıldan fazla – 7 yıldan az  
( ) 7 yıldan fazla

## EK-2: SPSS ANALİZLERİ

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
Yapılan telafi faaliyetleri beni tatmin ederse, bankamla çalışmaya devam ederim	.883	-.015
Bankam hizmet hatasını hızlı bir şekilde telafi edebilirse, mağruz kaldığım hataya rağmen bankamı değiştirmem	.820	-.031
Sorun karşısında düzeltme girişimi yapılırsa memnun kalırım	.724	.149
Yaşanan hatalardan sonra arkadaşlarımı ve/veya akrabalarımı bankayla çalışmalarını konusunda uyarırım	.014	.866
Bankamda yaşadığım olumsuzlukları arkadaşlarıma ve/veya akrabalarıma anlatırım	.060	.864

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.014	40.282	40.282	1.979	39.571	39.571
2	1.485	29.698	69.980	1.520	30.409	69.980
3	.655	13.091	83.071			
4	.495	9.910	92.981			
5	.351	7.019	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sorun karsisinde duzeltme girisini yapilrsa memnun kalirim	3.55	2.065	.462	.758
Bankam hizmet hatasini hizli bir sekilde telafi edebilirse, mağruz kaldigim hataya ragmen bankami degistirmem	3.16	1.473	.567	.655
Yapilan telafi faaliyetleri beni tatmin ederse, bankamla calismaya devam ederim	3.27	1.541	.681	.504

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.663	2



## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bankamda yasadigim olumsuzluklari arkadaslarima ve/veya akrabalarima anlatirim	2.05	1.090	.509	. <sup>a</sup>
Yasanan hatalardan sonra arkadaslarimi ve/veya akrabalarimi bankayla calismamalari konusunda uyaririm	1.73	.686	.509	. <sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

## Component Transformation Matrix

Compo nent	1	2	3
1	.733	.519	.439
2	-.676	.487	.553
3	.073	-.702	.708

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Yeni bir banka bulmak ve hesap actirmek icin yeterli vaktim yok	.874	.101	.099
Yeni bankaya gecmek zor olacak	.868	.174	.110
Yeni bankada islemlerin nasil yapildigini yeniden ogrenmem gerekecek	.790	.159	.146
Bu bankada kalirsam diger bankada odemem gereken ucret ve komisyonlardan daha dusuk oranda odeme yaparim	.109	.893	.171
Bu bankada kalmak bana tasarruf saglar	.240	.870	.094
Banka personeline maasimi/hesabimi/kredimi baska bankaya tasimak istedigimi soylerken cekinirim	.199	.036	.862
Bankami degistirirsem banka personeliyle kurdugum yakinligi kaybederim	.069	.228	.843

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.689	2

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bankami degistirirsem banka personeliyle kurdugum yakinligi kaybederim	3.89	1.370	.526	. <sup>a</sup>
Banka personeline maasimi/hesabimi/kredimi baska bankaya tasimak istedigimi soyerken cekinirim	3.47	1.540	.526	. <sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	2

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bu bankada kalirsam diger bankada odemem gereken ucret ve komisyonlardan daha dusuk oranda odeme yapirim	2.92	1.223	.659	. <sup>a</sup>
Bu bankada kalmak bana tasarruf saglar	2.79	1.183	.659	. <sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Yeni bir banka bulmak ve hesap actirmek icin yeterli vaktim yok	6.44	4.987	.709	.750
Yeni bankaya gecmek zor olacak	6.32	4.760	.738	.719
Yeni bankada islemlerin nasil yapildigini yeniden ogrenmem gerekecek	6.42	5.169	.630	.828

**Ranks**

Hangi tur bankacilik hizmetlerinden faydalaniyorsunuz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
kalma bireysel	220	137.13	30168.00
ticari	43	105.77	4548.00
Total	263		

Test Statistics<sup>a</sup>

	Kalma
Mann-Whitney U	3602.000
Wilcoxon W	4548.000
Z	-2.537
Asymp. Sig. (2-tailed)	.011

a. Grouping Variable: Hangi tur  
bankacilik hizmetlerinden  
faydalaniyorsunuz

Correlations

		kalma	Kac yildir bankacilik islemleri yapiyorsunuz
kalma	Pearson Correlation	1	-.201**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	263	263
Kac yildir bankacilik islemleri yapiyorsunuz	Pearson Correlation	-.201**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	263	263

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Kac yildir bankacilik islemleri yapiyorsunuz	sosyal	Fayda	prosedurel
Kac yildir bankacilik islemleri yapiyorsunuz	Pearson Correlation	1	.114	.033	.249**
	Sig. (2-tailed)		.065	.589	.000
	N	263	263	263	263
sosyal	Pearson Correlation	.114	1	.319**	.306**
	Sig. (2-tailed)	.065		.000	.000
	N	263	263	263	263
Fayda	Pearson Correlation	.033	.319**	1	.366**
	Sig. (2-tailed)	.589	.000		.000
	N	263	263	263	263
prosedurel	Pearson Correlation	.249**	.306**	.366**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	263	263	263	263

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Descriptives

prosedurel

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
ilkogretim ve dengi	12	3.0833	1.20709	.34846
lise	49	3.0952	1.14665	.16381
universite	134	3.4080	1.05222	.09090
lisansustu	68	2.8725	.94812	.11498
Total	263	3.1965	1.07079	.06603

## Robust Tests of Equality of Means

Prosedurel

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	4.465	3	46.004	.008
Brown-Forsythe	3.756	3	64.603	.015

a. Asymptotically F distributed.