

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

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET HATASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sait Tahir ŞEKER

Balıkesir, 2018

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

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET HATASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sait Tahir ŞEKER

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Erdoğan KOÇ

Balıkesir, 2018

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201412507002 numaralı Saif Tahir ŞEKER'in hazırladığı "Bankacılık Sektöründe Hizmet Hatası" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 08/06/2018 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Erdoğan KOÇ

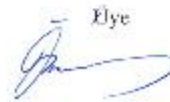
(Danışman)



Dr. Öğr. Üyesi Özlem KUVAT

Üye 

Dr. Öğr. Üyesi Özer YILMAZ

Üye 

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

11.06.2018

Doç. Dr. Halil İbrahim SAHİN

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Hizmet sektörünün öneminin her geçen yıl daha da arttığı günümüzde rekabet de aynı doğrultuda artmaktadır. Hizmet sektörünün öncü kuruluşlarından olan bankalar açısından da hizmet hatası ve telafisi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağlanması açısından doğru yönetilmesi gereken olgular olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmet sektörünün geliştirilmesi ve etkileşimlerinin hem işletmeler hem müşteriler açısından tatmin edici düzeye çıkarılması açısından gerçekleştirilen çalışmalar tüm hizmet çalışanları ve kuruluşları tarafından üzerinde önemle durulması gereken çabalar olarak değerlendirilmelidir.

Bu çabalara katkıda bulunmak için gerçekleştirdiğim çalışmamda desteğini hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam sayın Prof. Dr. Erdoğan KOÇ'a, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Ömer Seyfettin Uygulamalı Bilimler Fakültesi'ndeki değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Özer YILMAZ'a yardımları ve yol göstericiliği için teşekkür ederim. Ayrıca Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi İşletme Bölümü'ndeki değerli öğretim üyesi hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma da bu konudaki katkılarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Son olarak bu süreçte karşılaştığım her türlü zorlukta yanımda olan, sıkıntıları beraber aşarken benden desteklerini esirgemeyen aileme ve anlayışı ve fedakârlığı için sevgili eşime teşekkür ederim.

Sait Tahir ŞEKER

ÖZET

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET HATASI

ŞEKER, Sait Tahir
Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı,
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Erdoğan KOÇ
2018, 106 Sayfa

Bankacılık faaliyetleri içerisinde bulunmak her toplumun her kesimi için kaçınılmaz bir durum haline almıştır. Her yaş grubu, meslek ve toplumun her kesiminden birey gerek isteyerek gerekse istemeden bir zaman kendini bu sistem içerisinde bulabilmektedir. Hizmet sektörünün finansal büyüklük açıdan en baskın elemanlarından olan bankacılık sektörü diğer hizmet faaliyetlerinden dinamikleri açısından ayrı düşünülemez. Her ne kadar finansal faaliyetler gerçekleştirilse de bankacılık sektörü de diğer hizmet faaliyetleri gibi insan iletişimlerinin son derece yüksek olduğu etkileşimler bütünüdür.

Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağlamak için gerçekleştirilen tüm çabalara rağmen kimi zaman bankacılık sektöründe de hizmet hataları yaşanabilmektedir. Hizmetlerin doğası gereği insan katkıları hizmet süreçlerinde vazgeçilmez olduğundan hizmet hataları da bir yerde kaçınılmaz olarak değerlendirilmektedir. Hizmet telafisi bu noktada ortaya çıkar ve karşılaşılan olumsuz durumun müşteriler açısından memnuniyetsizliğe neden olmamasına ve bankanın müşterisini kaybetmemesine hizmet eder.

Bu çalışmada bankalarda karşılaşılan ve müşteriler tarafından fırsatçı yaklaşım olarak değerlendirilebilecek bir hatayla, tamamen kasıtsız ve insani olarak değerlendirilebilecek bir hatanın müşteriler tarafından değerlendirilme farklılıkları ortaya konmaya çalışılmıştır. Müşterilerin benzer iki hatadan fırsatçı olarak değerlendirdikleri hataya, istemsizce yapılan hataya kıyasla daha fazla olumsuz tepkiler gösterdiği görülmüştür.

Ayrıca bankaların olası hizmet hatalarına karşın, müşterilerini kaybetmemeleri açısından ne tür stratejiler geliştirdikleri ortaya konmuştur. Müşterilerin bankalarıyla çalışma sıklığı ve bankayla oluşturdukları bağların sayısının, müşterilerin hizmet hatasına rağmen müşteri olarak kalmaya devam etme eğilimlerini ortaya çıkarmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Hizmet Hatası, Hizmet Telafisi, Fırsatçı Davranış.

ABSTRACT

SERVICE FAILURE IN BANKING SECTOR

ŞEKER, Sait Tahir

Master Thesis, Department of Business Administration,

Advisor: Prof. Dr. Erdoğan KOÇ

2018, 106 Pages

Being involved in banking activities has become an inevitable situation for every segment of society. Every age group, occupation and every part of the society can find themselves in this system by asking or not by asking. The banking sector, one of the most dominant members of the service sector in terms of financial size, can not be considered apart from other service activities in terms of its dynamics. Although financial activities are carried out, the banking sector is the whole of the interactions in which human communications are extremely high, like other service activities.

Despite all efforts to provide customer satisfaction and customer loyalty, service failures can sometimes be experienced in the banking sector as well. As the nature of services is indispensable in human contribution processes, service failures are also inevitable. Service recovery occurs at this point and serves to prevent the negative situation from being dissatisfied with the customer and not to lose the customer of the bank.

In this study, it was tried to reveal the differences in the evaluation of the customer by a mistake which can be evaluated as opportunistic approach by the customers and which can be evaluated as unintentional and humanitarian. It has been seen that between two similar failures, customers have more negative reactions to opportunistic thought failure than involuntary considered failure.

In addition, it has been revealed what kind of strategies the banks have developed in terms of not losing customers despite possible service failures. The frequency of customers working with banks and the number of bonds they have created with the bank reveals the tendency of customers to remain as customers despite service failure.

Keywords: Banking, Service Failure, Service Recovery, Opportunistic Behavior.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÇİZELGELER LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	3
1.2. Amaç	4
1.3. Önem	4
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar	5
2. İLGİLİ ALANYAZIN	6
2.1. BANKA VE BANKACILIK KAVRAMI	6
2.1.1. Dünyada Bankacılığın Gelişimi.....	7
2.1.2 Türkiye’de Bankacılık	7
2.1.3. Günümüz Ekonomisinde Bankacılığın Yeri.....	12
3. HİZMET HATASI VE TELAFİSİ	15
3. 1. Hizmet Kavramı	15
3.2. Hizmetlerin Özellikleri.....	15
3.2.1 Soyutluk.....	16
3.2.2 Ayrılmazlık	17
3.2.3. Heterojenlik	18
3.2.4 Bozulabilirlik	19
3.3. Hizmet Pazarlaması Bileşenleri.....	19
3.3.1. Hizmet – Ürün (Product)	21
3.3.2. Fiyat (Price)	22
3.3.3 Yer/Dağıtım (Place).....	23
3.3.4 Tutundurma (Promotion)	23
3.3.5. İnsanlar (People/Participants).....	24
3.3.6. Fiziksel Kanıtlar (Physical Evidences).....	25
3.3.7 Süreç (Process)	25

3.4. Hizmet Kalitesi.....	26
3.4.1 Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	28
3.4.2. Hizmet Hatası ve Telifisi.....	30
3.4.3. Hizmet Telifisi.....	40
3.4.4. Hizmet Telifisi ve Adalet Teorisi.....	45
3.4.5. Etik Olmayan Davranış ve Fırsatçı Davranış.....	48
4. YÖNTEM.....	49
4.1. Evren ve Örneklem.....	49
4.2. Veri Toplama Teknik ve Araçları.....	49
4.3. Verilerin Analizi.....	51
4.4. Boyutların Oluşturulması ve Araştırma Hipotezleri.....	52
4.5. Boyutların Güvenilirlikleri.....	55
5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	57
5.1. Hizmet Hatalarına İlişkin Bulgular.....	61
5.2. Hipotezler ve Test Edilmesi.....	71
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	75
6.1. Sonuçlar.....	75
6.2. Öneriler.....	78
KAYNAKÇA.....	80
EKLER.....	92

ÇİZELGELER LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 2.1..... Türkiye’de Bankaların Yıllara Göre Likit Aktif Büyüklükleri.....	9
Çizelge 2.2..... Özel Sermayeli Mevduat Bankalarının Yıllara Göre Likit Aktif Büyüklükleri	10
Çizelge 2.3..... 31 Aralık 2016 İtibariyle Banka, Şube ve Personel Sayıları.....	11
Çizelge 2.4..... Hane Halkının Finansal Varlık Durumu.....	13
Çizelge 2.5..... Toplam Mevduatın Gelişimi.....	14
Çizelge 2.6..... Türk Bankacılık Sisteminde Çalışan Sayıları.....	14

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1..... Finans Sektöründe İstihdam Dağılımı.....	12
Şekil 3.1..... Ürünlerin Müşteriler Tarafından Değerlendirilme Süreçleri.....	17
Şekil 3.2..... Hizmet Kalitesi Modeli.....	30
Şekil 3.3..... Hizmet Kalitesi Boşluk Modeli.....	33
Şekil 3.4..... Tatmin Edilmeyen Müşterilerin Tepkileri.....	36
Şekil 3.5..... Hizmet Telafisi Modeli.....	41
Şekil 3.6..... Hizmet Telafisi Paradoksu.....	42
Şekil 3.7..... Hizmet Hatası Telafisi.....	47

KISALTMALAR LİSTESİ

BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

M.Ö.: Milattan Önce

NWOM: Olumsuz Ağızdan Ağıza İletişim

TBB: Türkiye Bankalar Birliği

WOM: Ağızdan Ağıza İletişim

1. GİRİŞ

Bankacılık faaliyetleri günümüzde tüm hızıyla devam ederken kökenleri günümüzden yaklaşık 5.000 sene öncesine dayanmaktadır. Dünyanın en eski ticari kuruluşlarından olan bankanın, tüm dünya ülkelerinde ve dillerinde yaklaşık olarak aynı şekilde ifade edilmekte olan ve İtalyanca “banco” kelimesinden geldiği ve dilimizde bu nedenle banka olarak adlandırıldığı düşünülmektedir. İlk bankacılık faaliyetlerin Lombardların yaptığı söylenmektedir. Lombardiyalı Yahudilerin bankacılık faaliyetlerini pazarlara koydukları birer masa (banco) üzerinde yaptıkları ifade edilmektedir (Parasız, 2001).

Eski çağlarda bankacılığın ilk izlerine hükümdarların abideleri ve saraylarında yapılan para yatırma örneklerinde rastlanmaktadır. Kişiler sahip oldukları değerli eşyaları hem dünyada koruma altına almak hem de öldükten sonra tekrar dirilecekleri inancıyla güvence altına alıp zarara uğramamak için kullanma yetkisiyle beraber dönemin hükümdarlarına teslim ediyorlardı (Takan, 2001).

Ülkemizde bankacılık faaliyetleri diğer ülkelere nazaran daha geç gelişme göstermiştir. Örf, adet, yaşam tarzı açısından Türkler en şerefli meslek olarak gördükleri askerlikle uğraşmaları, dini açıdan da faizin haram olduğu inancıyla türk tarihi boyunca bankacılık sisteminden uzak durmuşlardır. Osmanlı döneminde de 1800’lü yılların ortasına kadar gelişmiş ticari yolların bulunmaması, halkın daha çok çiftçilik ve hayvancılıkla ilgilenmesi ve vergilerin elden tahsil edilmesiyle bankacılık sistemine olan ihtiyacın fazla hissedilmemesine neden olmuştur. Tüccarların pazarlarda ürünlerini ürünlerle aynı olarak mübadele yapmaları da uzun yıllar boyu devam etmiştir.

Cumhuriyet’in kurulması ile Türk bankacılık sektörünün gelişmesi zamanlama açısından paralellik göstermektedir. Cumhuriyet döneminin başlangıcından itibaren aktif olan bankaların çoğu Osmanlı İmparatorluğu’nun son dönemlerinde kurulan yabancı sermayeli bankalardır. Yabancı sermayeli bankalara bağımlılığın azaltılması için yerli sermayeli bankacılık özel girişimler olarak teşvik edilmiştir (Artun, 1979).

Günümüzde bankacılık sisteminde Aralık 2017 itibariyle faaliyette olan banka sayısı 52'dir. Mevduat bankaları sayısı 34, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13, katılım bankaları sayısı 5'tir. Bank of China Turkey A.Ş., 2 Mayıs 2016 tarihinde faaliyet izni almış ve 1 Aralık 2017 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. Tüm finans piyasasının istihdam oranının yaklaşık olarak %90'ını bankacılık sektörü oluşturmaktadır (TBB, 2017).

Türkiye Bankalar Birliği'nin (TBB) verilerine göre günümüze geldiğimizde ise (31 Aralık 2015 itibariyle), bankacılık sektöründe 3'ü kamu sermayeli banka olmak üzere 52 adet banka vardır. Toplamda bu bankaların 11.193 şubesi ve 201.205 adet çalışanı vardır (TBB, 2016a).

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) verilerine göre bankacılık sektörü, Türk finans sektörü içinde en büyük paya sahip olan sektördür ve bu büyüklük 2017 yılı itibariyle yaklaşık olarak 1 trilyon Türk lirasıdır (BDDK, 2016). Hizmet sektörünün en büyük finansal yapısı olan bankalar her geçen daha da gelişmektedir. Bu nedenle hizmet hatası ve telafisi ve bankaların müşterileriyle olan ilişkileri ve müşterilerin banka hizmetlerinden alacakları memnuniyet ve sadakat açısından çok büyük önem arz etmektedir.

Hizmet hatası, hizmetin müşteriye ulaştırılmasında ortaya çıkan problemler, eksiler ve gerçekleşen hatalar olarak tanımlanabilir (Bitner, Booms, ve Tetreault, 1990). Hizmet telafisi ise müşterinin beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı durumlarda, hizmet işletmesi tarafından müşteriye tatmin etmek için önceden planlanan ve düşünülen eylemler olarak tanımlanmaktadır (Bell ve Zemke, 1987).

Bir bankadan hizmet alan bir müşterinin işlemler ve hizmet alımı sırasında karşılaştığı herhangi bir sorun (örneğin kredi kartı ekstrelerinin müşteriye ulaşmaması, şubede sırada fazlaca bekletilmesi, banka çalışanın kendisiyle hoş olmayan bir biçimde iletişim kurması vb.) hizmet hatalarına örnek olarak gösterilebilir. Bunun karşısında müşteri tarafında ortaya çıkan memnuniyetsizliğin giderilmesi için banka tarafından yapılan her bir düzeltme çabası da hizmet telafisi kapsamında değerlendirilebilir.

Bu çalışmada bankacılık sektöründe karşılaşılabilecek iki farklı hizmet hatasına ilişkin katılımcıların hatanın türüne göre yaklaşımları ve davranış biçimleri araştırılmaya çalışılmıştır. Temelde aynı gibi görünen hataların müşterilerin kafalarında oluşturdukları banka imajına bağlı olarak farklı bir biçimde değerlendirilip değerlendirilmeyeceği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun bir sonucu olarak bankaların müşteri iletişimde hangi konuları göz ardı etmemesi gerektiği yönünde çıkarımlar yapılabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki ikinci kısmında banka ve bankacılık kavramlarının açıklamaları yapılmıştır. Tarih boyunca bankacılığın nasıl bir gelişim seyri gösterdiği, bunun bir uzantısı olarak ülkemizde bankacılığın gelişim tarihi anlatılmıştır. Son olarak bankacılık sektörünün neden önemli olduğu günümüz ekonomisinde nasıl bir özgül ağırlığının olduğu sayısal büyüklüklerle ve istihdam ve demografik açıdan toplumumuzdaki yeri açısından önemi anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde hizmet, hizmet hatası, hizmet telafisi kavramları açıklanmıştır. Etik olmayan ve fırsatçı davranış kavramlarının tanımları yapılmış, işletmelerin hangi davranışlarının fırsatçı davranış olduğu müşteriler tarafından hangi davranışların etik olmayan davranış kapsamında değerlendirildiğine değinilmiştir.

Dördüncü ve beşinci bölümde araştırmanın yöntemi, veri toplama araçları açıklanmıştır. Verilerin analizlerine yönelik bilgiler verilmiştir. Yapılan araştırma sonucu elde edilen veriler istatistikî analiz yöntemleri ile değerlendirilmiş ve varsayımların geçerliliği test edilmiştir.

Son bölümde araştırma sonucu elde edilen bilgiler özetlenmiş ve bundan sonra yapılabilecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

1.1. Problem

Araştırmanın problemini bankacılık sektöründe karşılaşılabilecek hizmet hatalarının müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiği hangi tür hatalara nasıl tepkiler verildiği ve müşterilerin tutumlarının belirlenmesi oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Araştırmanın amacı müşterilerin karşılaştıkları hizmet hatalarıyla daha önceki tecrübeleri ve bankanın hatanın ortaya çıkışı sırasında müşteri tarafında oluşturduğu imaja bağlı olarak bankayla ticari faaliyetlerini devam ettirip ettirmeyeceği, müşteri sadakatinin etkilenip etkilenmediği, hatayı görmezden gelerek herhangi bir tepki vermeden bankasıyla çalışmaya devam edip etmeyeceği ve şikâyet etme davranışında bulunup çeşitli mecralarda bu durumu söyleme döküp dökmeceği sorularına cevap bulmaktır.

1.3. Önem

Müşteri sadakati sağlamanın zor olduğu günümüzde ve özellikle toplumda müşteri dostu olmadığı düşünülen bankalarda karşılaşılan hizmet hatalarının müşterideki önyargı süzgecine takılmadan yönetilebilir olması bankalar tarafından son derece önemlidir. Yapılan istatistiki analizler sonucunda hangi tür hataların müşterilerdeki olumsuz yargıların merceğinde büyütülerek telafi edilseler dahi bankaların müşteriler ile gelecekte yapacakları faaliyetleri etkilediği ortaya çıkmıştır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmanın ilk varsayımı anket katılımcılarının kendilerine verilen senaryoları tam olarak anlayarak iki farklı durumun varlığından haberdar bir şekilde kendi düşüncelerini aksettirdikleridir. İkinci varsayımı ise katılımcı farklılıkları ve kullanılan yöntemler araştırmanın amaçlarına ulaşmamız açısından yeterlidir.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılabilen literatür alan yazınıyla sınırlıdır.
- Araştırmada elde edilen veriler 3 Kasım 2017 – 17 Kasım 2017 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 18 yaş üstü mevcut bir bankanın müşterisi olan veya potansiyel müşteri olabilecek kişilerden alınmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler ışığında araştırmaya uygun nitelikte anket sayısı 294 ile sınırlı tutulmuştur.
- Katılımcılara diğer yöntemlerle ulaşmak mümkün olmadığından sadece online anket yöntemi kullanılmıştır.

1.6. Tanımlar

Banka, Faiz karşılığında nakit ve parasal değer verip alan, kambiyo ve kredi, işlemleri yapan, değerli eşya saklamaya yarayacak kasa kiralayan, ticaret, sanayi, ekonomi alanlarında türlü etkinliklerde bulunabilen kuruluş olarak tanımlanabilir (Artun, 1980).

Hizmet: Kotler (1991) hizmeti satın alıcısı tarafından fiziksel olarak sahiplenemeyen ancak yine de satın alıcısına fayda sağlayan mübadeleler (değişimler) olarak tanımlamıştır.

Hizmet Hatası: Hizmet hatası, hizmetin müşteriye ulaştırılmasında ortaya çıkan problemler, eksiler ve gerçekleşen hatalar olarak tanımlanabilir (Bitner vd, 1990).

Hizmet Telafisi: Bell ve Zemke (1987) hizmet telafisini, müşterinin beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı durumlarda, hizmet işletmesi tarafından müşteriyi tatmin etmek için önceden planlanan ve düşünülen eylemler olarak tanımlamaktadır.

Fırsatçı Davranış: Fırsatçı davranış, hile yaparak öz çıkarının peşine düşmek olarak tanımlanabilir (Ping, 1993).

Ağızdan Ağıza İletişim, Bir ürün, marka veya hizmet hakkında, bir alıcı ve bir verici arasında gerçekleşen, ticari olmayan, yüz yüze olan iletişim şeklidir (Arndt, 1967).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. BANKA VE BANKACILIK KAVRAMI

Banka kelimesi dilimize İtalyanca'dan girmiştir. Kökeni “banco” kelimesidir ve masa, tezgâh anlamlarına gelmektedir. Bankacılık sektörünün ilk temsilcileri olan Lombardlar¹, faaliyetlerini, “banc” ve “banco” dedikleri uzun bir tahta parçası veya masa benzeri bir düzlem üzerinde gerçekleştiriyorlardı (Günel, 2001). Lombardlar'dan günümüze gelene kadar bankacılık sektörü faaliyetleri açısından farklılıklar göstermeye başlamıştır. Pek çok alanda faaliyet göstermeye başlayan bankaların tanımları yapılırken farklılıklar ortaya çıkabilir.

Bu çeşitlilikler göz önünde bulundurularak genel bir çerçevede tanımına göz atacak olursak; bankalar, sermaye, para ve kredi üzerine her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve tüzel kişilerin devletin ve işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere çalışan iktisadi kuruluşlardır (Yıldırım, 2007). Tasarruf sahiplerinden mevduat adı altında topladıkları fonları, ihtiyaç duyan kişi ya da kuruluşlara kredi olarak kullandıran yani fon fazlası bulunan kişi ya da kuruluşlar ile fon ihtiyacı olan kişi ya da kuruluşlar arasında finansal aracılık işlevi gören kuruluşlardır. Mevduat toplama ve kredi kullandırma banka tanımlamasının gereği olan faaliyetlerdir (Toprak, 2012).

Bankaların tüm faaliyetleri yasalarla sıkı sıkıya kontrol edilmektedir. Bankaların birincil amacı elde ettikleri mevduatları, getiri elde etmek amacıyla, belirli bir faiz karşılığında fon ihtiyacı olan kişi ve kurumların kullanımına sunmasıdır. Bunun yanında bankalar, ödemelere aracılık etmekten, çek işlemleri yapmaya, kredi derecelendirmesinden, menkul – gayrimenkul rehnemeye, saklamaya ve bu değerlerin takasına kadar pek çok finansal faaliyeti bünyesinde gerçekleştiren hizmet işletmeleridir. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken faiz ve faiz dışı komisyonlar ve getiriler de elde etmektedir (Öztürk ve Güven, 2014).

¹Eski Avrupa kavimlerinden birinin adıdır.

2.1.1. Dünyada Bankacılığın Gelişimi

Dünya tarihine bakıldığında, ilk bankacılık faaliyetlerinin milattan önce (M.Ö.) 3500 yılına dayandığını görülmektedir. Sümer ve Babil medeniyetlerine bakıldığında ortaya çıkan “Maket” bankanın tarihteki ilk örneğidir. Maketler ilk zamanlarda, çiftçilere hasat zamanında geri ödenmek üzere tohum, ürün gibi fiziki krediler vermekteydi. Daha sonraki yıllarda maketlerde fiziki kredinin yerini parasal kredi almaktadır. Yapılan kazılarda hesaptan hesaba mal teslim emirlerinin ve ödeme emirlerinin gerçekleştirildiği ortaya çıkmıştır (Kaya, 2012).

Babil hükümdarı Hammurabi'nin meşhur “Hammurabi Kanunları”nda ilk defa borç ve alacak ilişkisinin düzenlendiği görülmektedir ve bunun tarihi M.Ö 1800 yılına dayanmaktadır. Eski Yunan medeniyetlerine bakıldığı zaman bazı tapınakların emanet kabul ettiği, para bastığı ve borç verdiği görülmektedir. M.Ö. 4. Yüzyıldan itibaren ise bu tapınaklar üzerinde devlet denetiminin arttığı ve kamu bankalarının ortaya çıktığı görülmektedir. M.Ö. 3. yüzyılda Büyük İskender'in Mısır'ı fethetmesiyle Mısır'da da bankacılık faaliyetlerine rastlanmaktadır. M.Ö. 1. yüzyılda bankacılığın devlet kontrolüne geçtiği görülse de, Romalıların devrinden sonra yeniden özel bankalar kurulmuştur (Takan, 2001).

1500'lü yılların başına kadar değerli madenler Asya ve Avrupa toplumlarında mal ve para ilişkisinin temelini oluşturuyordu. Beş asrı aşan süre zarfında gerek Asya gerekse Avrupa toplumlarında değerli madenler (gümüş ve altın gibi) ülkelerin ekonomik faaliyetlerinin ve planlarının üzerine yapılandırıldığı değerler olarak ortaya çıkmaktaydı. 1668 yılında İsveç'te “Riskbank” adında bir ticari işletme kuruldu ve bu işletme ilk merkez bankası olarak kabul edildi. Bu işletme yatırım yapanların, yatırımlarını güvence altına alacağını iddia ediyor ve aynı zamanda yatırımcıların ticari kazanç sağlayacakları vaadinde bulunuyordu (Sönmez ve Konur, 2014).

2.1.2 Türkiye’de Bankacılık

Türkiye’de bankacılık sistemine ve bankacılık tarihine bakıldığında 1980’ler ve öncesi olarak iki farklı döneme ayırabildiği görülmektedir. Bu durumun 1980’lerden sonra uygulamaya konulan politikaların bir sonucu olduğu kolaylıkla söylenebilir. Finans kesimi içinde bankacılığın payının 1971 yılında yapılan bir araştırmaya göre

%63.7 olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı konu üzerinde 1981 yılında yapılan bir araştırmada ise bu oranın %87'ye yükseldiği görülmüştür (Artun, 1987).

Bu rakamlar ışığında Türkiye'de bankacılık sektörünün gelişiminin hız kazanması 1980'ler ile birlikte başlamıştır denilebilir. Bu dönemdeki serbestleşme politikaları ve dünya mali piyasaları ile bütünleşme çabaları sonucunda hız kazanımının gerçekleştiği söylenebilir. Bu bilgilere rağmen 1980'ler başı itibariyle yetersiz öz kaynak, yetersiz aktif ve iç ve dış kontrol sistemindeki eksiklikler sebebiyle istenilen büyüme ivmesi yakalanamamıştır (Taşkın, 2011).

24 Ocak 1980 kararları bu dönemin ayrışmasında belirleyici etkenlerden biri olmuştur. 24 Ocak'ta alınan bu kararlar sayesinde, karma ekonomi anlayışının yerine serbest piyasa ekonomisi anlayışı benimsenmiştir (Altay, 2006).

1980 yılına kadar Türkiye'de ve dünyada uygulanan ekonomik politikalar bazı noktalarda tıkanmaya sebep olmuştu. Enflasyonist para, bütçe ve kamu açıkları politikaları sadece küresel piyasaları değil Türkiye ekonomisini de mevcut haliyle işler bir pozisyondan uzaklaştırmıştı. Bu tıkanıklık 1980 yılındaki 24 Ocak kararlarının alınmasına sebep oldu. Bu kararların alınmasındaki amaçların başlıca üç tanesi şunlardı; enflasyonun düşürülmesi, piyasa ekonomisini canlandırmak ve döviz gelirlerinin artırılması için ekonomiyi dışarıya açmak. Bu doğrultuda, devletin doğrudan müdahalesinin azaltılması amaçlanıyordu. Ekonominin dışarıya açılması ve ithal ikamesi yerine üretim odaklı ekonomik canlanma asıl hedeflerden biri olarak düşünülmüştü. Devreye sokulması planlanan politikalar bu kapsamda alınan kararlarda yer alıyordu. Alınan bu kararlardan sonra liberalleşme sürecinin yeniden başladığı söylenebilir (Akyıldız ve Eroğlu, 2004).

Bu süreç çerçevesinde, 1984 yılında I ve II sayılı liberasyon listeleri yürürlükten kaldırıldı ve dış ticarete serbestleşme ve global ekonomiye entegrasyon süreci başladı. Dalgalı kur sistemi, sabit kur sistemi yerine uygulamaya konuldu ve Türkiye'de döviz ithali serbest bırakıldı (Akyıldız ve Eroğlu, 2004).

24 Ocak kararlarının uygulamaya başlanmasıyla Türkiye ekonomisinde önceki yıllarda görülen durgunluk ortadan kalkmaya başlamıştır. 1980 yılında Türkiye ekonomisi %2,8 küçülmüştür. 1980 yılından sonraki döneme bakıldığında ise 1990 yılında ortaya çıkan körfez krizine kadar, yıllık olarak ortalama %5,26 oranında

büyümüştür. Bu verilere krizin yaşandığı 1990 yılı da dâhildir. Ancak bu dönem içinde serbest piyasa ekonomisinin etkisiyle dış borçlanmada büyük bir artış yaşanmıştır. Dış borç bu dönemde 11 milyar 374 milyon dolardan, 49 milyar 35 milyon dolara yükselmiştir (Karabıçak, 2000).

**Çizelge 2.1. Türkiye’de Bankaların Yıllara Göre Likit Aktif Büyüklükleri
-Bilanço (bin TL)-**

Yıllar	Likit Aktifler					Yıllar	Likit Aktifler				
	Nakit Değerler ve TCMB	Bankalar	Para Piyasalarından Alacaklar	Zorunlu Karşılıklar	Toplam		Nakit Değerler ve TCMB	Bankalar	Para Piyasalarından Alacaklar	Zorunlu Karşılıklar	Toplam
1959	1	0	-	1	3	1988	5.895	8.314	736	5.571	20.517
1960	1	0	-	2	3	1989	7.672	10.643	1.069	8.775	28.158
1961	2	0	-	2	4	1990	10.474	15.978	852	11.034	38.338
1962	1	0	-	2	4	1991	16.878	34.512	2.284	16.659	70.333
1963	1	0	-	2	4	1992	29.686	84.759	5.480	30.725	150.650
1964	2	0	-	2	5	1993	54.849	205.588	5.547	51.582	317.566
1965	2	0	-	3	5	1994	105.770	323.699	14.951	119.850	564.269
1966	3	1	-	3	7	1995	201.075	604.036	23.516	250.535	1.079.162
1967	3	1	-	4	8	1996	277.529	1.097.029	59.800	469.317	1.903.675
1968	5	1	-	5	10	1997	581.059	2.370.423	66.096	921.016	3.938.594
1969	6	1	-	5	12	1998	937.094	3.916.187	151.817	1.727.558	6.732.656
1970	6	1	-	6	14	1999	2.028.036	7.799.856	565.603	3.069.436	13.462.931
1971	8	2	-	9	18	2000	2.300.953	13.478.983	1.750.147	3.949.423	21.479.506
1972	10	2	-	14	26	2001	4.813.021	17.374.163	8.531.234	7.744.620	38.463.038
1973	10	3	-	18	31	2002	4.520.913	11.957.468	8.528.482	9.350.316	34.357.179
1974	13	3	-	22	38	2003	4.957.663	12.360.017	8.972.184	10.003.420	36.293.284
1975	19	7	-	31	57	2004	7.660.841	17.901.791	4.297.218	13.159.710	43.019.560
1976	30	7	-	37	75	2005	14.960.233	23.472.140	10.232.307	14.540.030	63.204.710
1977	70	7	-	54	130	2006	37.265.971	34.717.849	2.179.743	-	74.163.563
1978	106	11	-	71	188	2007	41.275.455	27.387.796	6.168.334	-	74.831.585
1979	156	19	-	103	277	2008	55.828.463	34.981.030	10.076.462	-	100.885.955
1980	197	73	-	142	412	2009	49.584.310	39.945.823	13.037.268	-	102.567.401
1981	303	174	-	233	710	2010	59.659.579	32.617.319	12.414.284	-	104.691.182
1982	356	339	-	432	1.127	2011	94.904.335	41.055.378	13.895.154	-	149.854.867
1983	501	478	-	597	1.576	2012	132.657.211	35.052.809	14.489.143	-	182.199.163
1984	749	1.207	-	999	2.955	2013	190.820.451	44.764.941	16.414.367	-	251.999.759
1985	1.338	1.723	-	1.340	4.401	2014	214.596.338	48.114.415	20.036.816	-	282.747.569
1986	2.199	2.488	-	1.926	6.614	2015	251.700.099	61.849.069	13.035.604	-	326.584.772
1987	4.407	3.520	-	2.643	10.569	2016	289.437.636	67.061.275	19.374.155	-	375.873.066

Kaynak: TBB, 2016a. Banka ve Sektör Bilgileri, İstatistik Raporlar

Çizelge 2.1.’de görüldüğü üzere bankaların bilançolarındaki aktif büyüklükleri her geçen yıl bir önceki yıla göre artmaktadır. Özellikle 80’lerin başından 2000’lerin ortasına kadar bu artışın her yıl bir önceki yıla göre %50 ile %90 arasında artış gösterdiği görülmektedir.

**Çizelge 2.2.Özel Sermayeli Mevduat Bankalarının Yıllara Göre Likit Aktif
Büyüklikleri –Bilanço (bin TL)-**

Yıllar	Likit Aktifler					Yıllar	Likit Aktifler				
	Nakit Değerler ve TCMB	Bankalar	Para Piyasalarından Alacaklar	Zorunlu Karşılıklar	Toplam		Nakit Değerler ve TCMB	Bankalar	Para Piyasalarından Alacaklar	Zorunlu Karşılıklar	Toplam
1959	1	0	-	1	2	1988	3.249	5.290	439	2.926	11.904
1960	1	0	-	1	2	1989	4.016	5.702	413	4.595	14.725
1961	1	0	-	1	2	1990	5.823	8.976	246	5.694	20.739
1962	1	0	-	1	2	1991	10.120	20.903	1.021	9.099	41.143
1963	1	0	-	1	2	1992	18.588	47.533	2.840	16.109	85.070
1964	1	0	-	1	2	1993	37.631	136.619	3.158	27.763	205.171
1965	1	0	-	1	3	1994	59.669	189.517	6.735	65.019	320.940
1966	2	0	-	2	4	1995	143.745	350.093	13.590	136.087	643.515
1967	2	0	-	2	4	1996	148.358	670.884	31.520	262.439	1.113.201
1968	3	0	-	2	6	1997	371.693	1.339.607	32.060	527.962	2.271.322
1969	4	0	-	3	8	1998	517.660	2.523.175	128.872	946.906	4.116.613
1970	4	1	-	3	8	1999	921.381	5.046.440	401.275	1.684.675	8.053.771
1971	4	1	-	5	10	2000	1.017.600	8.782.387	823.182	2.250.708	12.873.777
1972	6	1	-	8	15	2001	3.116.694	10.414.413	6.612.083	5.321.568	25.464.758
1973	6	1	-	11	18	2002	3.202.151	6.575.390	5.249.566	6.153.415	21.180.522
1974	8	1	-	14	23	2003	3.271.104	5.808.724	3.320.621	6.595.951	18.996.400
1975	11	4	-	20	35	2004	5.419.993	8.883.700	1.054.022	8.730.641	24.088.356
1976	18	4	-	26	47	2005	10.095.558	13.036.448	3.724.250	10.666.672	37.522.928
1977	43	3	-	38	84	2006	22.509.300	14.821.902	251.331	-	37.582.533
1978	71	6	-	52	129	2007	23.999.250	13.757.700	353.293	-	38.110.243
1979	100	10	-	76	187	2008	32.898.057	19.370.345	1.917.766	-	54.186.168
1980	115	45	-	107	267	2009	26.970.584	22.716.194	3.255.388	-	52.942.166
1981	202	116	-	176	494	2010	31.561.505	15.849.384	949.427	-	48.360.316
1982	214	191	-	275	681	2011	52.386.748	22.528.289	2.785.079	-	77.700.116
1983	280	243	-	331	854	2012	67.885.135	16.182.990	4.615.878	-	88.684.003
1984	452	564	-	526	1.542	2013	93.901.895	20.456.595	3.341.874	-	117.700.364
1985	742	866	-	706	2.314	2014	106.627.518	18.766.902	3.321.078	-	128.715.498
1986	1.191	1.529	-	1.019	3.739	2015	100.063.826	12.341.764	791.585	-	113.197.175
1987	2.761	2.156	-	1.398	6.314	2016	117.029.775	15.771.281	2.275.832	-	135.076.888

Kaynak: TBB, 2016a.Banka ve Sektör Bilgileri, İstatistiki Raporlar

Çizelge 2.2.'de ise özel sermayeli bankaların bilançolarındaki likit aktif büyüklükleri görülmektedir. 2008 ve 2009 yıllarında etkisi hissedilen global ekonomik krizin etkilerinin hissedildiği yıllar haricinde özel sermayeli bankaların da bilanço aktiflerinin yükseliş eğiliminde olduğu ortaya konmuştur.

Türkiye bankacılık sektörü, 1980 yılından itibaren yaşadığı değişimle beraber, banka, istihdam ve şube sayılarında artışlar olduğu görülmüştür. 1980 yılında 43 adet banka varken, 1990 yılında bu sayı 64'e ve 1999 yılında ise 81'e yükselmiştir (BDDK, 2002).

2001 yılında yaşanan ekonomik kriz sonrası pek çok banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmiş ve bankacılık sisteminin sağlam temeller üzerine kurulmasına yönelik kararlar alınmıştır. 2001 yılı krizi öncesinde aktif olan bankaların bir kısmı böylelikle ekonomik piyasalarda var olan durumları sona ermiştir. 2001 yılına kadar rakamsal olan büyüyen bankacılık sektörü ve hedefleri sektörde büyümek

ve atılım yapmak olan bankalar, mevcut duruma ayak uydurmak için, pozisyonları koruma anlayışıyla kriz sarsıntılarını atlattırmaya çalışmışlardır.

Günümüze geldiğimizde ise (Çizelge 2.3.) (31 Aralık 2016 itibariyle), bankacılık sektöründe 3'ü kamu sermayeli banka olmak üzere 47 adet banka vardır. Toplamda bu bankaların 10.500 şubesi ve 188.266 adet çalışanı vardır (TBB, 2016b).

Çizelge 2.3. 31 Aralık 2016 İtibariyle Banka, Şube ve Personel Sayıları

	Şube Sayısı		Çalışan Sayısı	
	2017 Eylül	2017 Aralık	2017 Eylül	2017 Aralık
Sektör Toplamı	10.658	10.550	195.064	193.504
Mevduat Bankaları	10.609	10.500	189.840	188.266
Kamu Sermayeli Bankalar	3.697	3.677	58.330	58.502
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	1.802	1.781	24.558	24.554
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	969	969	17.618	17.851
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	926	927	16.154	16.097
Özel Sermayeli Bankalar	4.077	4.013	73.684	73.460
Adabank A.Ş.	1	1	29	29
Akbank T.A.Ş.	826	801	13.898	13.884
Anadolubank A.Ş.	111	112	1.848	1.817
Fibabanka A.Ş.	80	80	1.692	1.633
Şekerbank T.A.Ş.	273	273	3.602	3.591
Turkish Bank A.Ş.	13	12	233	230
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	515	504	9.469	9.464
Türkiye İş Bankası A.Ş.	1.370	1.364	24.718	24.868
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	888	866	18.195	17.944
Tas.Mevd.Sig. Fon.Devr. Bankalar	1	1	232	225
Birleşik Fon Bankası A.Ş.	1	1	232	225
Yabancı Sermayeli Bankalar	2.834	2.809	57.594	56.079
Alternatifbank A.Ş.	53	53	967	947
Arap Türk Bankası A.Ş.	7	7	266	259
Bank Mellat	3	3	52	50
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey A.Ş.	1	1	71	70
Burgan Bank A.Ş.	47	43	982	978
Citibank A.Ş.	7	7	430	421
Denizbank A.Ş.	697	697	12.837	12.257
Deutsche Bank A.Ş.	1	1	118	119
Habib Bank Limited	1	1	17	18
HSBC Bank A.Ş.	89	82	2.742	2.478
ICBC Turkey Bank A.Ş.	44	44	769	810
ING Bank A.Ş.	266	261	5.039	4.935
Intesa Sanpaolo S.p.A.	1	1	29	30
JPMorgan Chase Bank N.A.	1	1	61	60
Odea Bank A.Ş.	51	47	1.616	1.185
QNB Finansbank A.Ş.	580	580	11.812	12.007
Rabobank A.Ş.	1	1	35	35
Société Générale (SA)	1	1	46	47
The Royal Bank of Scotland Plc.*	-	-	-	-
Turkland Bank A.Ş.	33	33	594	523
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	950	945	19.111	18.850
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	49	50	5.224	5.238
Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	8	8	646	656
BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	1	1	80	79
Diler Yatırım Bankası A.Ş.	1	1	19	19
GSD Yatırım Bankası A.Ş.	1	1	31	31
İller Bankası A.Ş.	19	19	2.445	2.439
İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	1	1	269	281
Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.	1	1	50	47
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	1	1	46	49
Pasha Yatırım Bankası A.Ş.	1	1	42	45
Standard Chartered Yatırım Bankası Türk A.Ş.	1	1	28	29
Türk Eximbank	10	11	632	635
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	1	1	559	553
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	3	3	377	375

Kaynak: TBB, 2016b.Banka ve Sektör Bilgileri, Banka ve Şube Sayıları

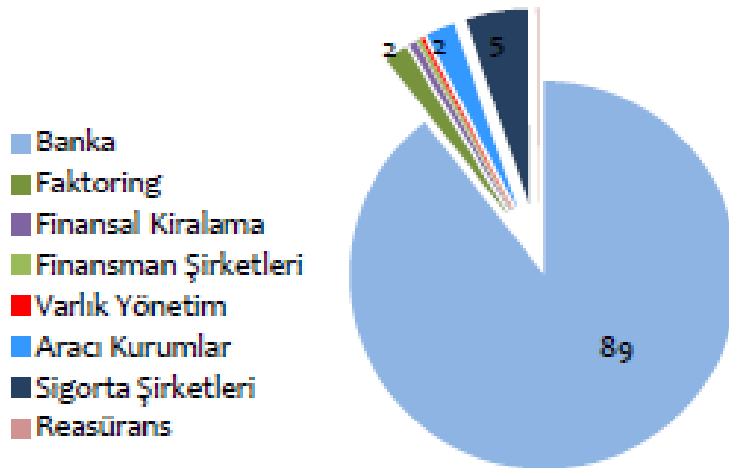
2.1.3. Günümüz Ekonomisinde Bankacılığın Yeri

Bankalar, mali politikaların ve alınan ekonomik kararların uygulanmasında etkili olan kuruluşlardır. Bankacılık faaliyetlerini devam ettirirken siyasi yapıdan ve alınan ekonomik kararlardan etkilenmekte ve bu kararları etkilemektedirler. Bu bağlamda bankalar, kaynaklara aracılık etmekte ve buna ek olarak var olan milli kaynakların iyileştirilmesinde etkin rol almaktadırlar. Ekonomik alanda ortaya koyulan politikaların etkinliğinin artırılması konusunda aktiftirler ve gerek yurt içi gerekse yurt dışı ticaretin yürütülmesine katkı sağlamaktadırlar (Akgüç, 1987).

Bankacılık sektörü, Türk finans sektörü içinde en büyük paya sahip olan sektördür ve bu büyüklük 2010 yılının üçüncü çeyreği itibariyle 910 milyar TL'dir (BDDK, 2010).

Finans sektörü genelinde bankacılık istihdam sayılarına göz attığımız zaman (Şekil 2.1.), büyük çoğunluğun bankacılık sektöründe istihdam edildiğini görüyoruz. Finans sektöründe istihdam olan her on çalışandan dokuzunun bankacılık sektöründe çalıştığı bilgisi, sektörün sağlanan istihdam açısından büyüklüğünün de ortaya koymaktadır.

Şekil 2.1. Finans Sektöründe İstihdam Dağılımı



Kaynak: BDDK, 2012. Finansal Piyasalar Raporu, sayı: 28.

Aynı dönemde finans sektörünün büyüklüğü ise 1.150 milyar TL'dir. Bu bilgiler ışığında bankacılık sektörünün büyüklüğü ve finans piyasası açısından ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. 2010 Yılı itibariyle banka başına yaklaşık 1.5 milyon, şube başına ise yaklaşık 7600 kişilik nüfus düşmektedir. Bankacılık sisteminde çalışan başına düşen nüfus sayılarına bakıldığı zaman ise, bu sayının 394 olduğunu görülmektedir. Çalışan başına düşen aktif büyüklük ise 2009 yılı itibariyle 9.8 milyon Euro'dur. Avrupa Birliği (AB) ortalamasının bu kalem için 12.6 milyon Euro olduğu düşünülürse bu sayıların ne denli bir büyüklüğü ifade ettiği daha kolay anlaşılır (TBB, 2012).

Hane halkının toplam finansal varlıklarının oranı da, bankacılık sektörünün toplam finansal sistem içindeki büyüklüğünü ortaya koymaktadır. Hane halkının toplam varlıklarının içindeki tasarruf mevduatlarının oranı 2000'li yıllarla birlikte artış göstermiştir. Çizelge 2.4.'te gösterildiği üzere 2004 yılında mevduatların toplamı, toplam finansal varlıkların yaklaşık %65'i idi. 2009 yılına geldiğimizde ise bu oranın yaklaşık olarak %80'e ulaştığı görülmektedir (BDDK, 2010). Bu artıştaki en büyük etkenin, hane halkının tasarruf araçlarındaki tercihinin değişikliği olduğu söylenebilir. Hane halkının toplam finansal varlıklarındaki en büyük ikinci kalemi olan kamu borçlanma kâğıtlarının 2004 yılında 41 milyar TL olduğunu görülmektedir. Bu miktar toplam varlıkların yaklaşık %21'i iken, 2009 yılına bakıldığında bu miktarın 13 milyar TL'ye düştüğü görülüyor ve bu da oranın % 3'e kadar gerilediğini göstermektedir (TBB, 2012).

Çizelge 2.4. Hane Halkının Finansal Varlık Durumu

Milyar TL	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Toplam Varlıklar	190,7	216,3	256	281,8	353,8	402,0
Bireysel Emeklilik Fonları	0,3	1,2	2,8	4,6	6,0	9,1
Hisse Senedi	12,4	15,8	15,7	17,5	10,8	24,5
Kamu Borçlanma Kâğıtları	41,0	33,3	27,7	19,2	19,7	13,0
Tasarruf Mevduatı	124,6	147,8	185,4	215,5	288,0	321,0
Dolaşımdaki Para	12,4	18,2	24,4	25,0	29,3	34,3

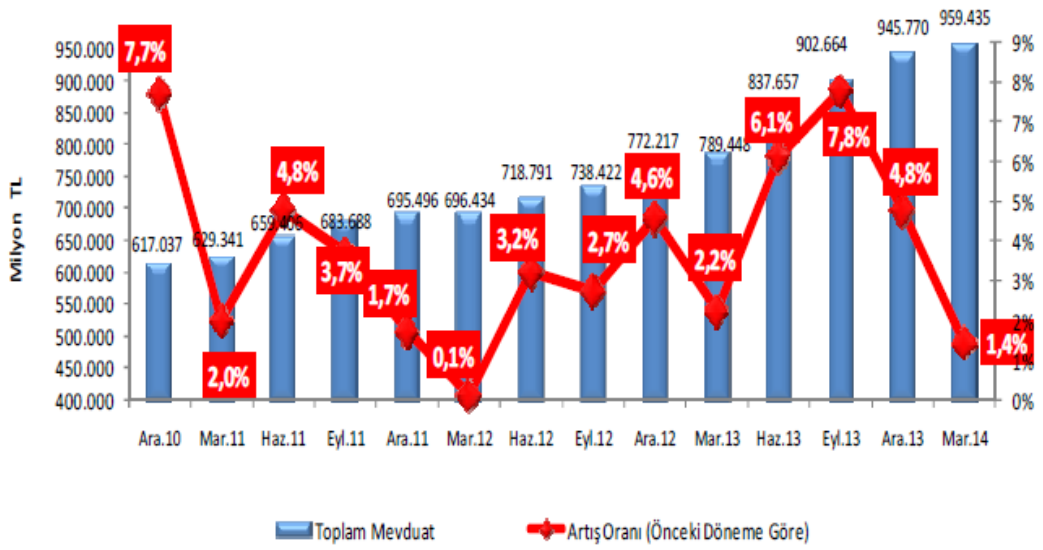
Kaynak: BDDK, 2010. Finansal Piyasalar raporu

2010 yılından 2014 yılına kadar ise sadece bankacılık sektörü içinde mevduat oranlarının durumuna bakılacak olursa, bankaların en önemli fon kaynağının hala mevduat olduğunu görülmektedir. 2010 yılında toplam mevduat 617.017 milyar TL

iken 2014 yılına gelindiğinde toplam mevduatın 959.435 milyar TL olduğu görülmektedir (BDDK, 2014).

Mart 2014 Tarihinde, toplam mevduata göre, tasarruf mevduatının oranının yaklaşık olarak % 60 olduğu görülmektedir. 2010 ve 2014 arasındaki mevduat oranı farkı döviz kuru dalgalanmalarından ve özellikle döviz kuru artışından kaynaklanmaktadır (BDDK, 2014).

Çizelge 2.5. Toplam Mevduatın Gelişimi



Kaynak: BDDK, 2014 Bankacılık Genel Görünümü

Çizelge 2.6. Türk Bankacılık Sisteminde Çalışan Sayıları

	Aralık 2016	Eylül 2017	Aralık 2017
Mevduat bankaları	191.363	189.840	188.266
Kalkınma ve yatırım bankaları	5.336	5.224	5.238
Toplam	196.699	195.064	193.504

Kaynak: TBB, 2017 İstatistiki Raporlar, Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri

2017 yılı Aralık ayı itibariyle kalkınma ve yatırım bankaları dâhil mevduat bankalarında çalışan sayısı 193.504'tür.

3. HİZMET HATASI VE TELAFİSİ

3. 1. Hizmet Kavramı

Hizmet kavramı ilk olarak Fizyokratlar tarafından 1750 yılında ortaya atılmıştır. Fizyokratlar hizmeti tarım üretimi haricindeki faaliyetler bütünü olarak tanımlamışlardır (Cowell, 1984). Kotler (1991) ise hizmeti satın alıcısı tarafından fiziksel olarak sahiplenemeyen ancak yine de satın alıcısına fayda sağlayan mübadeleler (değişimler) olarak tanımlamıştır.

Boone ve Krutz (2004) hizmeti insanların ve işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayan soyut ürünler olarak tanımlamıştır. Lovelock ve Wright (2002) için ise hizmet, kullanıcıda ve kullanıcıyı temsil edende istenen bir değişiklik meydana getirmek suretiyle müşteriler için fayda yaratan bir eylem veya performanstır.

Hizmet, fiziksel olmayan, tüketicilere direkt fayda sağlayan insan emeğiyle makine ve sistemler aracılığıyla veya vasıtasız bir şekilde insanlar tarafından üretilen ürünlerdir (Zeithaml, Bitner, ve Gremler, 2014). Hizmetlerde öncelikle bir pazardan söz edilmesi gerekir. Hizmet, pazardaki iki taraf arasında (hizmeti satan – hizmeti satın alan) bir değer karşılığında gerçekleşen değişim süreci olarak da tanımlanabilir.

3.2. Hizmetlerin Özellikleri

Ürünler ve hizmetler tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılaması yönüyle benzerlikler gösterirler. Hizmetin tanımı gereği bireylerin ihtiyaçlarını gideren ürünlerde mal ve hizmet ayrımının yapılabilmesi için bazı temel farklılıklar olması gerekir. Bu farklılıklar 4 ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; soyutluk, heterojenlik (heterojen olma), üretim ve tüketimin ayrılmazlığı (eşzamanlılık) ve bozulabilirliktir (heba olabilirlik) (Zeithaml vd., 2014b). Bankaların da birer hizmet işletmesi göz önüne alındığında, hizmetlerin özellikleri olarak saydığımız bu dört farklılığın bankaların yönetim, uygulama ve pazarlama faaliyetlerini etkileyen birer etken olduğu da kolaylıkla söylenebilir (Kaya, Koç ve Topçu, 2010).

3.2.1 Soyutluk

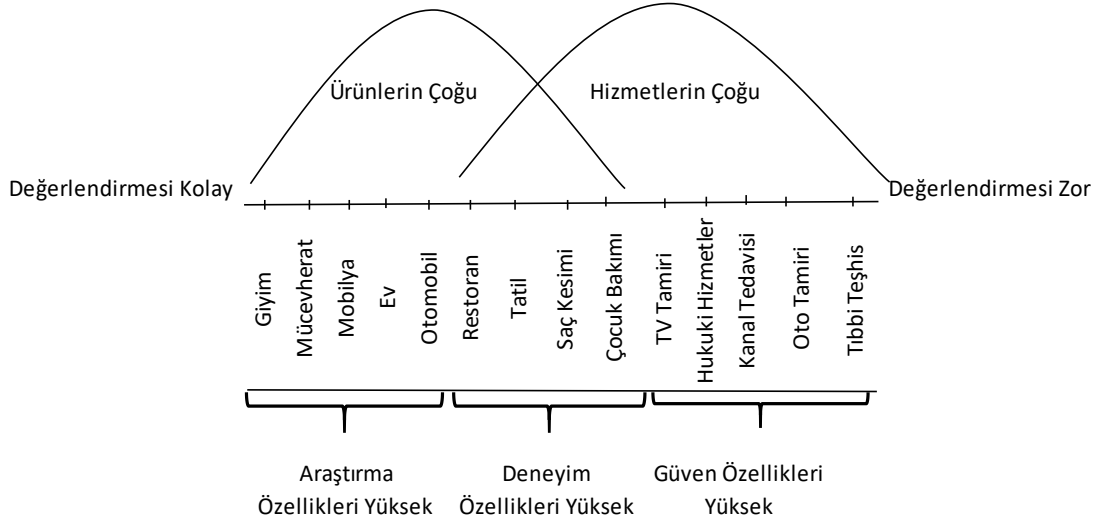
Mal ve hizmetler arasındaki temel farkı oluşturan en önemli unsurun, soyutluk kavramının karakteristiği olduğu söylenmektedir. Bir ürünün mal mı ya da hizmet mi olduğunun anlaşılması yönündeki en önemli veri soyutluk olduğu kabul edilir (Zeithaml ve Bitner, 1996).

Pek çok hizmetin somut özellikler taşıdığı söylenebilir. Yemek yediğiniz restorandaki masa, yemeğin kendisi, eğitim verilen bir kuruluştaki derslik ve sıralar, yolculuk yaptığınız aracın koltukları ve şasisi vb. Burada müşterinin hizmet performansını kendi deneyimlerine göre değerlendirmesi, hizmetin soyut kavramını ortaya koymaktadır. Fiziksel bir ürünü satın almanın faydası, o ürünün fiziksel karakteristiği ile ölçülürken, hizmet satın almanın faydası o hizmetin doğası gereği performansı ile ölçülür.

Fiziksel ürünlerle karşılaştığımızda, hizmetler depolanamaz ve aniden gözle görülür şekilde gösterilemezler. Onları dokunup hissetmek zordur, patentlerle korunamazlar ve fiyat biçilmeleri oldukça zordur. Hizmetlerin soyut doğaya sahip olması, müşteriler tarafından değerlendirilmelerini ve karşılaştırılmalarını zorlaştırır. Sonuç olarak müşteriler bir hizmetin kalitesini değerlendirirken fiyatı bir değerlendirme temeli olarak kabul ederler veya kişisel bilgi kaynaklarını değerlendirmeyi tercih edebilirler. Bu sebeplerden hizmetlerin müşteriler tarafından olumlu değerlendirilmesinde risk faktörü ortaya çıkar (Gilmore, 2003).

Hizmetler ve fiziksel ürünler arasında elle tutulur, gözle görülür ve hissedilebilir olmalarına ek olarak bu özelliklerin değerlendirilebilir olmaları arasındaki farklılıklar ve tercih edilme özelliklerinin farklılıkları açısından da bir ayrıma gidilebilir. Aşağıdaki şekil bunun anlaşılmasında konusunda yardımcı olabilir.

Şekil 3.1. Ürünlerin Müşteriler Tarafından Değerlendirilme Süreçleri



Kaynak: Zeithaml, A. (1981). How Consumer Evaluation Process Differ between Goods and Services, Aktaran: Lovelock, H. (1991). Services Marketing Second Edition. Prentice-Hall. s.40.

Şekil 3.1.'de görüldüğü üzere, ürünler ve hizmetlerin farklılıklarının bir kısmı ürün ve hizmet özelliklerinin farklılıklarından ortaya çıkmaktadır. Hizmetler büyük çoğunlukla güven ve önceden tecrübe özelliklerine göre tercih edilirken, ürünlerde araştırma özelliklerinin daha ön planda olduğu görülmektedir.

3.2.2 Ayrılmazlık

Ürünlerin imal edilmelerinde ve tüketilmelerinde üretici ve tüketicinin aynı anda etkileşimde olduğu bir zaman zarfı, hizmetlere oranla çok daha kısıtlıdır. Ürünler, hizmetlerin aksine öncelikle üreticiler tarafından imal edilir belli bir süre geçtikten sonra ve farklı bir yerde tüketilirler. Hizmetler ise doğası gereği üretildiği anda tüketilmelilerdir. Işındaki bir bileşen olarak kabul edilmeleri mümkün değildir. Tüketicilerin hizmeti kullanma aşamasından önce dahi hizmetin üretilmesinde etkin bir rolü olduğu söylenebilir (Bitner ve Mohr, 1994).

Hizmetler tüketicilerin gözleri önünde üretilir ve tüketilirler. Hizmet sağlayıcısı ile müşteri bu nedenle sürekli etkileşim halindedir. Tüketici hizmetin üretim sürecinin bir parçası olarak kabul edilir ve ürünlerin aksine üretim sürecinin

Hizmetlerde tüketimin ve üretimin aynı anda gerçekleşmesi ve hizmet üretimine tüketicilerin doğrudan katkıda bulunmasıyla, tüketicilerin hizmet organizasyonlarına bazı etkilerde bulunduğu görülmüştür. Tüketicilerin yardımcı hizmet üreticileri oldukları bu sebeple ortaya koyulmuştur (Vargo ve Lusch, 2004). Bu sebeple müşteriler, hizmet üretiminde kısmi çalışan olarak değerlendirilirler (Bowen, 1986).

3.2.3. Heterojenlik

Hizmetlerin heterojen olması hizmet kalitesinin algılanmasının değişkenliğinden kaynaklanmaktadır. Bir hizmetin kalitesi, o hizmetin nerede, ne zaman, hangi şartlarda, kimler tarafından nasıl sunulduğuna bağlı olarak değişiklik gösterir. Aynı zamanda hizmet kalitesi algısı da hizmeti alan kişilerin de nerede, ne zaman hangi koşullarda hizmeti aldığına bağlı olarak değişmektedir. Bu durum insan faktörünün daha etkin olduğu hizmetlerde daha önemli olur. İnsanların tepkileri ruh hallerine ve içinde buldukları fiziki ve psikolojik şartlara bağlı olarak, bir günden ertesine ve dahi aynı gün içerisindeki değişik saat dilimlerinde farklılıklar gösterebilir.

Aynı tatil bölgesinde, aynı tatil köyünde ve aynı odada bir önceki sene yaptığımız tatil, bir sonraki yıl yine aynı bölgede, aynı tatil köyünde ve aynı odada yaptığımız tatile göre farklı hissettirebilir. Bu farklılık insan ilişkilerinin tek düzelileştirilmesindeki zorluklardan kaynaklanmaktadır. Hizmetlerin heterojenliği, tüketicilerin aldığı risk algısının artmasına ve satın alma faaliyetlerinin önünde bir engel teşkil etmesine sebep olmaktadır (Koç, 2017a, 69).

Heterojenlik, hizmetlerin soyut doğası gereği ortaya bir zorluk olarak çıkar. Hizmetlerin tamamen insan eliyle üretilmesi ve sunulmasının bir sonucu olarak istenen kalite seviyesine her zaman, her koşulda ulaşmak mümkün olmayabilmektedir. Çünkü insanlar, makineler gibi sürekli ve istikrarlı bir şekilde aynı performansı veremezler. Bu sebeple müşterilerin kaliteyi değerlendirmesi ve çalışanların kaliteyi ölçüp, kontrol etmesi oldukça zor olmaktadır. Bu koşullarda hizmetin kalitesinin ölçülüp

değerlendirilmesi çoğunlukla mevcut ve potansiyel müşterilerin görüş, tutum ve beklentilerine göre belirlenmektedir (Gilmore, 2003).

3.2.4 Bozulabilirlik

Hizmetler sonradan kullanılmak üzere bir yerlerde depolanıp sonradan kullanılamazlar yani bozulabilirlerdir. Ürünlerde, üretim sonrası müşterinin önüne koyulmadan son bir kalite kontrol işlemi yapma imkânı vardır ancak hizmetlerde bu durum ne yazık ki söz konusu değildir. Hizmet sağlayıcısı, hizmeti ilk seferinde ve her seferinde en doğru şekilde müşteriye ulaştırmak zorundadır (Lockyer, 1986).

Hizmetlerin bozulabilirliği daha çok zaman olgusuyla ortaya çıkan bir özelliktir. Fiziksel bir ürünün imal edilir edilmez satılmaması her zaman için bir zarar olarak değerlendirilmez. Hizmetlerde durum böyle değildir. Bir otelde bir gecede boş kalan odalar, bir seyahat şirketinin bir seferinde satamadığı boş koltuklar veya bir banka şubesi gişesinde çalışanların her hangi bir işlem yapmadan oturması sonradan telafi edilebilecek durumlar değildir. Bir otel işletmecisinin bu gece 100 adet odadan yarısı boş kaldı yarın bunu telafi etmek için 150 odayı hizmete açarız demesi mümkün olmamaktadır. Ertesi gün de otelde 100 oda olacaktır. Seyahat şirketinin aracının koltuk sayısı değişmeyecek ve banka şubesindeki gişe çalışanlarının farklı zamanda, farklı kişilere farklı işlemlerde yardımcı olmaları gerekecektir. Bu nedenlerle bozulabilirlik hizmet yöneticilerinin satış baskısı hissetmesine ve fiyat temelli promosyanlar yapılmasına neden olmaktadır. Fiyat temelli promosyanlar da marka imajı oluşmasını engellemekte veya var olan imajın olumsuz yönde ilerlemesine neden olmaktadır (Koç, 2017b, 75).

3.3. Hizmet Pazarlaması Bileşenleri

Pazarlama teorisinin ana unsurlarından biri olan pazarlama bileşenleri/karması, dört temel üstünde yükselir. İlk olarak James Culliton tarafından yapılan bir çalışma ile “girdilerin karıştırıcısı” teriminden türeyerek 1964 yılında Neil Borden tarafından yayınlanan “The Concept of The Marketing Mix” adlı makalede kullanılmıştır. Neil Borden pazarlama bileşenleri/karması elemanları on iki başlık altında toplamış ve

bunların aslında farklı isimlerle de adlandırılabilirlerini söylemiştir. Bu bileşenler; planlama, fiyatlandırma, markalama, dağıtım kanalları, kişisel satış, reklam, tutundurma, ambalajlama, sergileme, hizmet, fiziksel dağıtım, veri toplama ve analizdir (Rafiq ve Ahmed, 1995).

Pazarlama karması bir model olarak ilk kez Jerome McCarthy tarafından kullanılmıştır. McCarthy 1960'lı yıllarda pazarlama karmasının 4P'si olarak ifade edilen; ürün (product), fiyat (price), tutundurma (promotion) ve dağıtım/yer (place) 4 ana unsur üzerine bina edilmesi gerektiğini söylemiştir (Motley, 2002).

Daha sonraki yıllarda ürün pazarlaması bileşenlerinin hizmet pazarlaması bileşenleriyle birebir örtüşmediği, hizmetlerin doğası gereği (soyutluk, ayrılmazlık, heterojenlik ve bozulabilirlik) mevcut bileşenlerin yeni karma elemanlarıyla desteklenmesi gerektiği ortaya atılmıştır. Diğer bir deyişle Borden tarafından ortaya koyulan pazarlama karması bileşenleri, hizmetlerin karakteristiği gereği, hizmet pazarlaması bileşenlerini kapsamakta yetersizdir (Shostack, 1977).

Hizmetlerin yapısı gereği pazarlama karması elemanlarını hizmetlerle uyumlulaştırma çabaları devam etmiştir. 1981 yılında Renaghan konaklama hizmetleri için 3 yeni karma bileşeni ortaya atmıştır. Bunlar ürün hizmeti, sunum ve iletişimdir. 1989 yılında ise Brunner'in 4C konsepti yeni bir kapsam olarak sunulmuştur. Kavram (concept), maliyetler (cost), kanallar (channels) ve iletişim (communication) Brunner'in yeni bileşenleridir. Bu yeni bileşende kavram/konsept geleneksel karmadaki ürün için kullanılmıştır. Maliyetler, kanallar ve iletişim sırasıyla, fiyat, dağıtım/yer ve tutundurma bileşenlerinin daha kapsayıcı başlıklar olduğu iddia edilmiştir.

Yeni bileşenler oluşturma çabaları arasında etkisel alanı en geniş olan çalışma Booms ve Bitner'in 7 bileşenli karması olmuştur (Tablo 3.1.). Booms ve Bitner geleneksel pazarlama karması bileşenlerinin hizmet pazarlaması için modifiye edilmeleri gerektiğine ek olarak 3 yeni karma elemanının da hizmet pazarlaması karmasına eklenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Yeni eklenen elemanlar; insanlar (people), fiziksel kanıtlar (physical evidences) ve süreç (process) tir (Rafiq ve Ahmed, 1995).

Tablo 3.1. Hizmet Pazarlaması Karması (Booms ve Bitner Çerçevesi)

Ürün-Hizmet (Product)	Fiyat (Price)	Yer/Dağıtım (Place)	Tutundurma (Promotion)	İnsanlar (People/Participants)	Fiziksel Kanıtlar (Physical Evidences)	Süreç (Process)
Marka İsmi	Seviye	Konum	Reklam	Personel	Çevre	İlkeler
Kalite	İndirimler	Ulaşım	Kişisel Satış	Eğitim	Döşeme	Prosedürler
Hizmet Hattı	Ödeme Koşulları	Ulaşılabilirlik	Promosyonlar	Hoşgörü	Renk	Makineleşme
Garanti	Alın Değeri	Dağıtım Kanalları	Personel	Bağlılık	Düzen	Çalışanlara Güven
Somut Veriler	Fiyat/Kalite	Dağıtım Kapsamı	Fiziksel Çevre	Teşvik	Gürültü Seviyesi	Müşteri Katılımı
Fiyat	Farklılaşma		Kolaylaştırıcılar	Görünüş	Kolaylaştırıcılar	Müşteri Yönlendirmeleri
Personel			Somut Veriler	Kişilerarası davranışlar	Somut Veriler	İş Akışları
Fiziksel Çevre			Hizmet Süreci	Tutumlar		
Hizmet Süreci				Etkileşim		

Kaynak: Booms, H., Bitner M.J. (1981). Marketing Strategies And Organization Structure For Service Firms. Aktaran: Donnelly, J.H., ve George, W.R., Marketing of Services, American Marketing Association. Chicago IL. ss. 47-51.

3.3.1. Hizmet – Ürün (Product)

Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayan, fiziksel ve psikolojik olarak isteklerini tatmin eden her türlü unsur ürün ve hizmet kapsamında değerlendirilebilir. Fiziksel ürünlerde tüketicilerin ihtiyaçlarını gideren unsurlarda somut özellikler baskın olarak ortaya çıkarken, hizmetlerde önceden değindiğimiz soyut özellikler baskın olarak ortaya çıkmaktadır (Altunışık R., Torlak Ö. ve Özdemir Ş. 2012).

Hizmetler, müşteri ihtiyaçlarını gidermek için her türlü somut ve soyut öğeleri bir araya getiren değerlerin toplamıdır. Hizmetlerin başarıya ulaşması için pazarlamacılar tarafından yerine getirilmesi gereken koşullar şöyledir (Lovelock, 1996):

- I. Müşteri isteklerinin ve müşterilerin üreticiden beklentilerinin belirlenmesi.
- II. Yerine getirilecek isteklerin temel ve destekleyici hizmet elemanları olarak sınıflandırılması.
- III. Hizmet süreci her bir alt sınıfının performans kriterlerinin tespit edilmesi.

- IV. Değişen zaman ve değişen koşullara göre hizmet paketinin tekrar güncellenmesi.

3.3.2. Fiyat (Price)

Fiyat, müşterilerin bir ürün veya hizmet karşılığında ödemek durumunda oldukları parasal değer olarak tanımlanmıştır (Simon, 1989). Hizmetlerin doğası ve özellikleri gereği fiyatlandırılmalarında ürün fiyatlandırmasına kıyasla dikkat edilmesi gereken noktalar yer almaktadır ve kısaca şu şekilde sıralanabilir (Koç, 2017c):

- I. Hizmetlere olan talep yıl içerisinde değişkenlikler gösterebilir. Bir tatil köyüne veya gezi turları düzenleyen bir işletmeye yılın değişik dönemlerinde farklı seviyelerde talep gösterilebilir. Bu noktada bu hizmetlerin fiyatlandırması talep ve kapasite yönetiminde önemli bir araç olarak kullanılabilir.
- II. Hizmetler daha sonra kullanılmak üzere stoklanamazlar. Üretildikleri yerde tüketilmeleri zorunludur. Bu sebeple kitle üretimi yapıp daha sonra satışa sunulmaları maliyetlerin azaltılması mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla, hizmetlerin bozulabilir olması doğrudan ve dolaylı maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır.
- III. Hizmetler emek yoğun faaliyetlerdir. Çalışanlara ödenecek ücretler hizmet işletmelerinin giderlerinin önemli bir kısmını oluşturabilir. Hizmet pazarlamasının bileşenlerinden olan insan faktörü olmadan hizmetler sunulamayacağı için, çalışan ücretleri fiyatı etkileyen önemli bir kıstas olarak ortaya çıkmaktadır.
- IV. Hizmetlerde, her bir faaliyetin toplam maliyet içindeki payını belirlemek kolay değildir. Gelir-gider dengesi hesaplaması yapılırken, hizmetlerde başa-baş noktasını belirlemek çok zordur.
- V. Hizmetlerin soyut özellikleri, somut ölçütlerle karşılaştırılmamalarına neden olur. Durum böyle olunca hizmetler müşteriler tarafından fiyat baz

alınarak değerlendirilmelerine neden olur. Hizmetlerin fazla değişkenlik göstermesi fiyat değişikliklerine de sebep olur.

- VI. Hizmetlerin bozulabilir olma özelliği nedeniyle hizmet yöneticilerinde satış baskısı olmaktadır. Bu nedenle fiyat temelli promosyonlar sıklıkla görülmektedir. Müşteri hizmeti çoğunlukla fiyat ölçütüne göre değerlendirdiği için fiyat promosyonları kalite algısının düşmesine neden olabilir ve marka imajını olumsuz etkileyebilir.

3.3.3 Yer/Dağıtım (Place)

Hizmetler de tıpkı ürünler gibi bir şekilde müşteriye ulaştırılmaları gerekir. Ancak hizmetlerin doğası gereği onları bir yerden bir yere taşıyıp, sadece belli bir mekânda tüketiciyle buluşturamayız. Bu durumda devreye bayiler, acenteler gibi aracı kuruluşlar girer. Hizmetler sıklıkla üretildikleri yerde tüketilirler. Hizmetlerin fiziksel hareketi mümkün olmadığından, direkt bir şekilde hizmeti üreten ve kullanan arasında bir etkileşim ve iletişim kurulması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Sarıyer, 1996).

3.3.4 Tutundurma (Promotion)

Tutundurma veya pazarlama iletişimi, hizmet sağlayan işletmenin, reklam, halkla ilişkiler, satış promosyonu ve kişisel satış uygulamalarıyla hedef kitle ile iletişim kurmasıdır (Koç, 2017, 187).

Reklam, herhangi bir ürünün ya da hizmetin kitle iletişim kanalları vasıtasıyla bedeli ödenerek yapılan tanıtmaya faaliyetleridir. Hizmetlerde reklam faaliyetlerinin, hizmetleri, müşterinin gözünde somutlaştıran ve hizmet ürününü algılamasına yardımcı olan faaliyetler olduğu söylenmektedir (Mortimer, 2008).

Halkla ilişkiler, bir kişinin veya bir grubun etkileşim içinde olduğu çevreyle, birbirlerini daha iyi anlamaları, iletişim kurmaları ve işbirliği içerisinde olmalarına yardımcı olan bir yönetim fonksiyonudur (Öztürk, 2007).

Satış promosyonu ise, kısa bir zamanda satış miktarını artırmayı hedef alan faaliyetlerdir. Bir ürün veya hizmeti kısa bir zaman zarfında daha cazip hale getiren, indirimler, hediyeler ve ekstralar gibi özendirici pazarlama faaliyetleridir (Öztürk, 2007).

Kişisel satış, işletmenin satış elemanlarının müşteriyle karşılıklı olarak iletişim kurması, ürün veya hizmeti tanıtmaya ve sonunda satış faaliyetini (kredi kartı satışı, kulüp üyeliği vb.) gerçekleştirmesidir (Öztürk, 2007).

Tutundurma faaliyetlerinde hizmet işletmelerinin üzerinde durması gereken asıl konu tüketicilerle sağlıklı bir iletişim kurulması gerekliliğidir. İletişim sürecinin sağlıklı olarak işleyememesi, tutundurma çalışmaları için yapılan tüm hazırlıkların istenilen sonuca ulaşılmasına ve yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Schramm'ın (1955) iletişim süreci modeline göre, iletişimi olumsuz yönde etkileyen gürültü faktörüne dikkat edilmesi gerekir. Gürültü iletişim sürecini olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir. Bir işletmenin, müşterilerine vermek istediği mesajı bozan, müşterilerin dikkatini verilmek istenen mesaja çekmesini engelleyen diğer işletmelerin mesajlarını da gürültü kapsamında değerlendirmesi gerekir. Schramm'ın iletişim modeline göre;

I. Olumlu bir iletişim gerçekleşmesi için, kaynak ve hedef arasında ortak değerlerin olması gerekir.

II. İletişim süreci sosyolojik bir süreçtir.

III. Kitle iletişim araçları kişilere direkt olarak nüfuz etmeden önce, bireylerin bağlı oldukları grupların değerlendirme süzgecinden geçer. Kitle iletişim araçlarının alıcıda oluşturduğu algı, kişilerin içinde buldukları gruplardan yansıyan değerlerdir.

3.3.5. İnsanlar (People/Participants)

Ürün ve hizmetlerin, müşterilere ulaşmasını sağlayan, hizmet işletmelerinde müşterilerin hizmetlerin soyut özelliklerini algılamalarına yardımcı olan, çalışanlar ve müşteriler geniş dairede hizmet pazarlaması karmaşasının insanlar olgusunu oluştururlar. Hizmetlerin müşterilere ulaşmasında görevli tüm çalışanların yüzde 90'ının müşterilerle direkt etkileşim içinde olduğu söylenmektedir (Koç, 2010).

3.3.6. Fiziksel Kanıtlar (Physical Evidences)

Fiziksel kanıtlar, hizmetin verildiği, hizmet işletmesiyle müşterinin karşılıklı etkileşim içinde olduğu ve somut unsurların hizmetlerin iletilmesini ve etkinliğini kolaylaştıran çevredir (Zeithmal ve Bitner, 2000).

Hizmetlerin soyut doğası gereği, müşteriler için hizmet kalitesini değerlendirmek zordur ve müşteriler hizmet kalitesini objektif bir şekilde değerlendirmek için çevredeki somut kanıtlara başvururlar ve hizmetin kalitesinin ne olduğunu değerlendirmek için dokunulabilir hizmet elemanlarını ararlar (Hoffman ve Bateson, 2011).

Hizmet işletmelerinde çalışan ve hizmetin sunulmasından sorumlu personelin dış görünüşü ve fiziksel özellikleri de hizmetin değerlendirilmesindeki fiziksel kanıtlardan sayılabilir. Hizmetin sunulduğu ortamın dekorasyonu, mobilyaları veya aydınlatılması kadar hizmet personelinin dış görünüşü de hizmet kalitesi algısı ve müşteri tatmini için önemli bir fiziksel öğedir. Hizmetlerin, personel ve müşteri arasındaki yoğun etkileşime yatkın doğası sebebiyle bu tür görsel etkenler müşterilerin algıladıkları toplam hizmet kalitesi seviyesini doğrudan etkilemektedir (Koç vd., 2014).

Müşteriler bir ürünü veya hizmeti satın almadan önce o ürünü veya hizmetten bir parçayı beş duyularıyla hissetmek isterler. Bu durum müşterilerin hissettiği risk oranını azaltacaktır. Bir otelden rezervasyon yaptırmadan önce oteli ve odaları görmek, bir restoranda davet yemeği vermeden önce menüdeki yiyeceklerin tadına bakmak müşterilerin aradığı somut özellikler açısından önem taşımaktadır. Bu nedenlerle hizmetler için fiziksel kanıtlar satın alma kararı için çok önemlidir (Goldkuhl ve Styvén, 2007).

3.3.7 Süreç (Process)

Süreç, bir hizmetin müşterilere ulaşmasına kadar geçen dinamik, sıralı işlemler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu durumu açıklamak için bir restoran işletmesinin hizmet sürecine bakmamız faydalı olacaktır (Freeman, 2005).

Bir restoranda,

- i) Müşterinin rezervasyon yapması.
- ii) Restorana gelen müşterinin sorunsuz bir şekilde masasına oturması.
- iii) Müşterinin yiyecek ve içecek siparişlerinin alınması.
- iv) Yiyeceklerin zamanında ve müşterinin istediği bir şekilde hazırlanması.
- v) Müşterinin hesabı ödemesi.
- vi) Müşterinin restorandan uygun şekilde uğurlanması... gibi faaliyetler süreçlerden oluşur (Koç, 2017).

3.4. Hizmet Kalitesi

Hizmet kalitesi olgusunun doğuşu 1960'lı yıllarının sonuna doğru gelişmiş ülkelerde hizmetlerin öneminin artmasıyla başlar. İlk olarak geleneksel ürün kalitesinin etrafındaki hizmetlerin de kalite anlayışının içine dahil edilmesiyle hizmetlerde kalite kavramı konuşulmaya başlanmıştır (Godfrey, 1999).

Hizmetlerin ayrılmazlık özelliğinin, hizmet kalitesi üzerinde büyük etkileri vardır. Somut ürünler müşterilere ulaştırılmadan önce kalitenin kontrolü için pek çok gözlem ve doğrulama metodu kullanılabilir. Hizmetlerde ise hizmetin üretilmesi ve sunulması müşterinin de bu sürece katılmasıyla aynı anda gerçekleşir. Hizmetler, müşterilere ulaştırılmadan önce kontrol edilip ve eksikliklerin giderilerek sunulma açısından imkân vermediği için ürünlere göre müşteri memnuniyetsizliği yaratmaya daha müsaittirler. Dış müşterilerde kısa ve uzun vadede hizmet kalitesi algısının iç müşterilere oranla daha düşük olduğu söylenmektedir. Bu nedenle müşterinin bulunduğu bir ortamda çalışanlar tarafından gerçekleştirilen olumsuz bir yaklaşım ve iletişim yönlü bir çatışma hizmet kalitesi ve müşteri tatmini üzerinde istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır (Koç, 2010).

Kalite daha çok “amaca uygunluk” olarak tanımlanır. Hizmetlerde ise müşteri beklentilerine uygunluk kalite olarak tanımlanmaktadır. Müşteriler kaliteyi, beklentileriyle, aslında gerçekte ne elde ettiklerinin kıyaslamasıyla değerlendirirler. Bir işletmenin kaliteli pâyesini alması için müşteri beklentilerini karşılaması veya

beklentileri aşması gerekmektedir. Müşterilerin beklentileri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988):

i. **Somut Özellikler:** Personelin görünüşü (görüntüsü), fiziksel olanaklar ve donanımlar.

ii. **Güvenilirlik:** İstenen servisin sağlanmasındaki doğruluk, güven hissi ve istikrar.

iii. **Duyarlılık:** Müşterilere yardım etme, hızlı hizmet verme konusundaki istek.

iv. **Güvence:** Çalışanların bilgi olması, kibarlığı ve güven telkin etmesi ve özgüveni.

v. **Empati (Duygudaşlık):** Çalışanların ilgili olması ve müşterilere bireysel olarak önem vermeleri.

Hizmet kalitesi ile ilgili değerlendirmelerde aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurulabilir;

- Müşterilerin hizmetleri değerlendirmeleri, ürünleri değerlendirmelerinden daha zordur.

- Müşterilerin hizmet kalitesi değerlendirmeleri, müşterilerin beklentileriyle, gerçekte aldıkları hizmeti karşılaştırmalarıyla gerçekleşir.

- Müşterilerin hizmet değerlendirmeleri, hizmetin neticesinden çok, hizmet sunumunun süreçleri ve tüm ilişkilerin göz önünde bulundurulmasıyla olur (Koç, 2006).

Bir ürünün kıymeti, o ürünün nihai halinin ortaya çıkıp değerlendirilmesiyle anlaşılır. Tüketici tarafında, tüketim sürecine dahiliyetin arttığı ürünler daha fark edilir olarak değerlendirilirler. Tüketim sürecine dâhil olma oranı arttıkça ürünün fark edilirliliği de artmaktadır (Mannan, 2005).

Hizmetlerin, tipik olarak, kullanıcıların tüketim sürecinde dâhiliyetleri fazladır. Alım-satım etkileşimlerinde tüketicilerin üretim ve tüketimin eş zamanlı olması

özelliği sayesinde değerlendirmek ve sürece dâhil olmak açısından ellerinde fazlaca veri ve gözlem yapamaya fırsatları olur.

Sonuç olarak algılanan hizmet kalitesi, sunulan hizmetin kullanılmasından sonra ortaya çıkar. Müşterinin kafasında bir algı oluşması için bir değerlendirme sürecinin tamamlanması gerekir. Tüketici öncelikle hizmeti kullanmadan önce beklentilerini bir yana, daha sonra hizmetin üretim ve tüketim sürecinde gözlemlediklerini bir yana koyar. Beklentileri ve gerçekleşen hizmetin değerlendirme süreci sonrasında ise algılanan hizmet kalitesi kavramı ortaya çıkar (Grönroos, 1984).

3.4.1 Hizmet Kalitesinin Boyutları

Grönroos (1984) hizmet kalitesi boyutlarını 3 başlık altında toplamıştır. Bunlar; Teknik Kalite, Fonksiyonel Kalite ve İmajdır.

3.4.1.1 Teknik Kalite

Hizmetler maddi olmayan ürünlerdir ve karakteristikleri gereği üretim ve tüketim eş zamanlı olarak gerçekleşir. Alım-satım etkileşimlerinde ana değerlendirici müşteridir. Bu etkileşimde her ne olursa olsun algılanan kaliteyi etkilemektedir.

Bir otel müşterisi geceyi geçirmek için bir oda tutacaktır, bir restoranın müşterisi yemek yiyecektir, bir tren müşterisi bir noktadan diğer noktaya ulaşımını sağlayacaktır, bir danışmanlık şirketinin müşterisi yeni bir organizasyon şeması elde edecektir, bir banka müşterisi müşteri temsilcisiyle görüşüp kredi alacaktır... v.b. Bu teknik çıktılar hizmetin performansını etkileyecektir. Diğer bir deyişle tüketicinin hizmet sağlayıcısından hizmet süreci sonunda ne aldığı veya hangi sonuçtan faydalandığı onun hizmet kalitesinin değerlendirmesinde etkili olacaktır ve teknik kalite müşteriler tarafından da ölçülebilmektedir.

Teknik kalite, algılanan hizmet kalitesi açısından önemlidir. Hizmetlerin soyut özellikleri olsa da gerek çalışanlar, gerek müşteriler tarafından teknik kalite ölçülebilir. Bir banka müşterisinin sıranın kendisine gelmesini ne kadar beklediği veya bir uçağın zamanında kalkıp kalkmadığı gibi konular o hizmetin teknik kalitesinin değerlendirilmesi konusunda fikir verir (Koç, 2017).

3.4.1.2 Fonksiyonel Kalite

Teknik kalite algılanan hizmet kalitesinin değerlendirilmesi konusunda önemli bir veri olarak kabul edilse de, algılanan toplam hizmet kalitesinin belirtilmesinde tek başına yeterli olmamaktadır. Müşteriler açısından hizmetin ne olduğu kadar, bu teknik kalitenin hangi yollarla veya nasıl ulaştırıldığı da son derece önemlidir.

Hizmet sunum elemanlarının işlevselliği ve kolay kullanılabilirliği, banka çalışanının dış görünüşü, otel çalışanlarının tutumları, tüketiciye yaklaşımları da hizmet kalitesi algısını etkilemektedir. Buna ek olarak diğer tüketiciler de fonksiyonel kaliteyi etkileyebilir. Oluşan kalabalık ve sıra diğer müşterileri rahatsız edebileceği gibi, diğer müşterilerin yarattığı olumlu atmosfer algılanan kalitenin yükselmesine de neden olabilir.

Sonuç olarak, tüketici hangi hizmetten faydalandığının yanında, hizmetten nasıl faydalandığını ve hizmet sürecini bir bütün olarak değerlendirir. Hizmetin bu kalite boyutu fonksiyonel kalite olarak adlandırılır.

3.4.1.3 İmaj

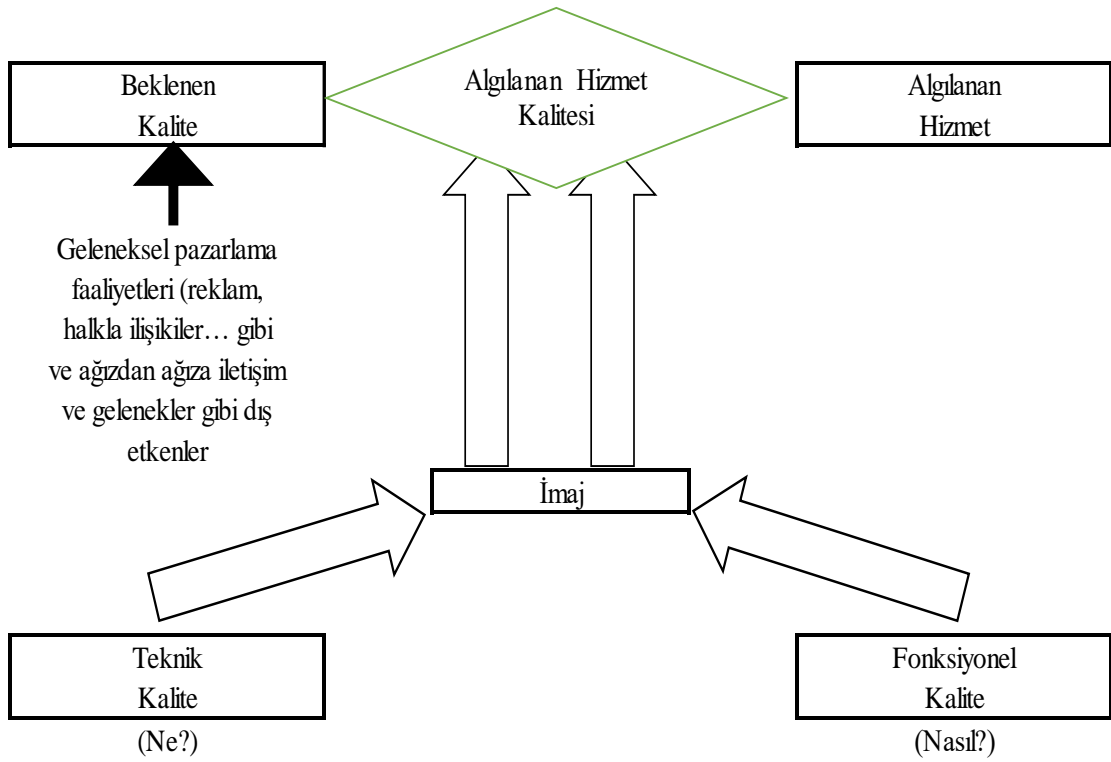
Bir hizmet işletmesinin bir marka isminin veya distribütörlerin (hizmet dağıtıcılarının) arkasına saklanması mümkün olmamaktadır. Çoğu zaman alıcı-satıcı etkileşimlerinde tüketiciler işletmeyi, kaynakları ve süreçleri görüp tecrübe etmektedirler. Bu nedenle kurumsal imaj veya bir organizasyonun yerel imajı çoğu hizmet şirketi için büyük önem taşır.

Kurumsal imaj, tüketicilerin firmayı nasıl algıladıklarının bir sonucudur. Bir hizmet işletmesinin en önemli parçası, müşterilerinin görüp algıladıkları hizmetleridir. Bu nedenle kurumsal imaj hizmetlerin teknik kalitesi ve fonksiyonel kalitesi üzerine inşa edilebilir.

Kurumsal imaj geliştirme çalışmalarında işletmeler reklam gibi geleneksel pazarlama faaliyetlerinden de faydalanabilir. Yalnız firmaların sahip olmadıkları teknik ve fonksiyonel kaliteye rağmen, müşteri tarafından algılanan toplam kalitenin

yüksek olacağı yönünde pazarlama faaliyetlerinde bulunmaları kendileri açısından bazı sorunlar ortaya çıkaracaktır. Böyle bir durum beklenen kalite seviyesini normalden daha yüksek seviyeye çıkaracaktır. Teknik ve fonksiyonel kalite de bu beklentiye karşılayamayacağı için, beklenen kalite ve algılanan kalite arasındaki fark/boşluk (gap) büyüyerek bir çatışma ortaya çıkacaktır. Ayrıca dış etkenler de bu beklentinin yükselmesine neden olabilmektedir. Ağızdan ağıza iletişim (Word-of-mouth) inanış ve gelenekler de beklenen hizmet kalitesi ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki boşluğun büyümesine neden olacaktır (Grönroos, 1984).

Şekil 3.2. Hizmet Kalitesi Modeli



Kaynak: Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and It's Marketing Implications. *European Journal of Marketing Vol 18 (4)*.

3.4.2. Hizmet Hatası ve Telifisi

Hizmet hatası, deneyimlediğimiz her hizmetin, beklentilerimizin altında kaldığı her durumda ortaya çıkar. Yemeği zamanında gelmeyen restorandaki bir müşteri, telefonda fazla bekletilen banka müşterisi veya uçağı rötör yapıp önemli bir toplantısına geç kalan bir havayolu şirketi müşterisi hizmet hatasını bizzat deneyimler. Bu durumda işletmelerin bu hatayı düzeltmesi (telafi etmesi) beklenir.

Hizmet hatası, hizmetin müşteriye ulaştırılmasında ortaya çıkan problemler, eksiler ve gerçekleşen hatalar olarak tanımlanabilir (Bitner, Booms, ve Tetreault, 1990). Hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerde bir tatminsizlik meydana gelir. Müşteri tatmini bir ürünü kullandıktan sonra, müşterinin o ürün hakkında genel olarak oluşturduğu olumlu ve subjektif yargıdır (Westbrook, 1980).

Hizmet hatasını kavrayabilmek için, öncelikle müşterinin hizmeti nasıl algıladığını bilmemiz gerekir. Her bir durumda müşteri tarafından algılanan değer, hizmetin sürecinin ve sonucunun bir ortak değerlendirilmesi olarak ortaya çıkar. Hizmet hatası ve telafisinde üzerinde durulması gereken ana faktör müşterilerin beklentileridir. Müşterinin hizmet için ödediği paranın karşılığını aldığını düşünmesi, hizmetin nasıl olması gerektiği ile başlar ve hizmetin ortaya çıkan sonucu ile devam eder. Bir müşterinin aldığı hizmet sonuç olarak mükemmel olsa dahi, o hizmeti elde edene kadar zorlu bir süreçten geçiyorsa bu durum müşteri tarafından mükemmel olarak değerlendirilmeyecektir. Hizmetlerde sonuç kadar süreç de son derece önemlidir (Bell ve Zemke, 1987).

Hizmetlerin soyut doğası gereği, değerlendirilirken ürünlere göre daha farklı değişkenler göz önünde bulundurulur. Müşteri beklentileri ve ortaya çıkan sonuçlar da bu kapsamda müşteriler tarafından zorlu bir değerlendirme sürecinden geçerler. Daha önceden bahsettiğimiz kaliteli hizmet olgusu müşteri değerlendirmelerinin temelini oluşturur. Buna göre kalite değerlendirilirken hizmet kalitesi açısından aşağıdaki durumların göz önünde bulundurulması gerekir;

- Müşteriler açısından hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesi, ürün kalitesinin değerlendirilmesinden daha zordur.
- Müşteriler hizmet kalitesi algısı, müşterilerin hizmetle ilgili beklentileriyle, gerçekleşen hizmetin bir karşılaştırması sonucunda ortaya çıkar.
- Kalite değerlendirmeleri sadece hizmetin sonucunda ortaya çıkan durumdan değil, hizmet sürecinin de göz önünde bulundurulmasıyla gerçekleşir.

Müşteriler ürün satın alırken, pek çok somut ipuçlarını değerlendirmeye alırlar. Ürünün rengi, malzemesi, dokusu, ambalajı, sertliği... gibi. Hizmet satın alırken çok az fiziksel ipucu görme ve değerlendirme imkânı vardır. Çoğu durumda

değerlendirilen somut veriler, fiziksel çevre, kullanılan araçlar ve çalışan personelle sınırlıdır.

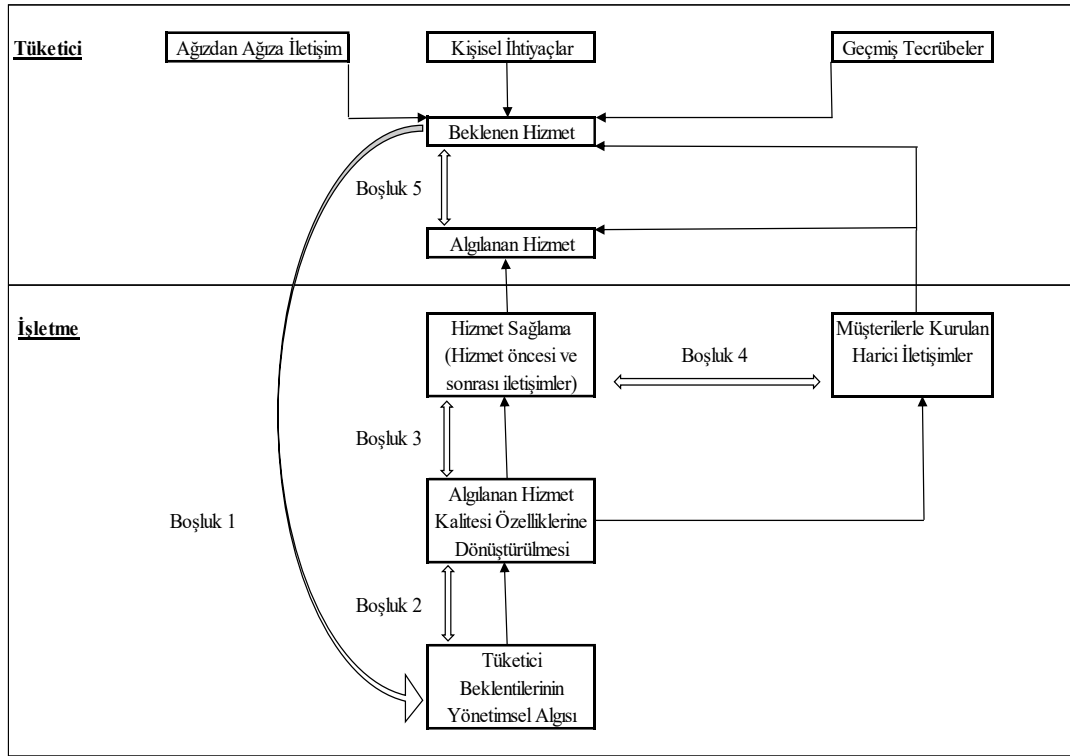
Algılanan hizmetin değerlendirilmesinde somut verilerin yokluğunda müşteriler diğer verileri göz önünde bulundurmamak durumunda kalırlar (Parasuraman, Zeithaml, ve Berry, 1985). Bu noktada hizmetin fiyatı birincil derecede bir değerlendirme kriteri olarak ortaya çıkmaktadır (Zeithaml, 1981).

Hizmetlerin soyutluğu dolayısıyla, işletmeler bir hizmetin müşteriler tarafından nasıl değerlendirileceğini ve müşteri tarafındaki kalite algısını bilmekte zorlanmaktadırlar. Eğer işletmeler hizmetlerinin müşteriler tarafından nasıl algılandığını bilseydiler, bu değerlendirmeleri istedikleri yönde etkileme şansları olacaktı (Grönroos, 1978). Bu bilinmezlikler doğrultusunda müşteri beklentileri ile tecrübe edilen hizmet arasında farklar (boşluklar) ortaya çıkmaktadır. Bu boşluklar birkaç başlık altında incelenebilmektedir.

Genel olarak hizmet hataları iki ana başlık altında incelenebilir; birincisi, hizmetin çıktısına yönelik hatalar. İkincisi, hizmet sürecine yönelik hatalar. Çıktı hatası hizmetin müşteriye sunulmaması yani hizmetin temelinden ne bekleniyorsa yerine getirilememesi durumunda ortaya çıkar. Diğer bir deyişle hizmet sağlayıcısı müşterinin temelde ihtiyacı olan hizmeti nihai olarak verememesidir (Villi ve Koç, 2018). Örneğin çalıştığı bankaya kredilerinin ödenmesi için verdiği düzenli ödeme emri talimatının gününde gerçekleşmemesi bir çıktı hatasıdır.

Süreç hatası ise hizmet sağlanırken müşterinin hizmetin verilmesi esnasında maruz kaldığı hoşnutsuzluklardır. Müşteri çıktı olarak nihai hizmet ürününe ulaşır ancak süreç boyunca kendisini tatmin etmeyen etkenler vardır. Süreç hatası hizmet sunumu esnasındaki düşük performans olarak da tanımlanabilir (Chan ve Wan, 2008).

Şekil 3.3. Hizmet Kalitesi Boşluk Modeli



Kaynak: Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, (Fall, 1985).

Parasuraman v.d.'nin (1985) çalışmasında müşterilerin hizmet algılarındaki boşlukların, müşteri tarafından yüksek kaliteli hizmet aldıkları yönünde tatminsizliklere neden olacağı belirtilmiştir. Hizmet kalitesi modellerinde de bu boşluktan bahsedilmiştir.

• Müşteri Beklentisi – Yönetim Algısı Boşluğu (Boşluk 1);

Hizmet işletmelerinde yönetimler her zaman müşteri açısından kalite algısını idrak edememektedirler. Bu noktada, hizmet müşteri ihtiyaçlarını tam olarak karşılamalı ve hizmetin sunumu sırasında sorun yaşanmamalıdır. Bir bankada müşterinin kredi borcunu öderken çalışandan yatırım tavsiyesi alma beklentisinin karşılanmaması bu tür boşluğa örnek gösterilebilir.

• ***Yönetim Algısı – Hizmet Kalitesi Özellikleri Boşluğu (Boşluk 2):***

İşletme yöneticileri, tüketicilerin tam olarak ne istediğini bilseler dahi, müşteri isteklerine tam olarak cevap verememektedir. Örneğin bir tamir servisinde müşterilerin sorunlu cihazlarının tamirinde yeterli bilgi ve donanıma sahip teknik elemanlar varken, müşterilerin sorularına cevap verecek personelin yeterli olmaması böyle bir boşluğu yaratabilir. Bir bankada gişede hizmet sunacak yetkin personelin olmasına rağmen müşterilere yardımcı olacak nitelikte bir çalışanın bulunmaması bu tür bir boşluk yaratır.

• ***Hizmet Kalitesi Özellikleri – Hizmet Sunumu Boşluğu (Boşluk 3):***

Hizmet işletmelerinde doğru ve yeterli personelin bulunması, hizmetin her zaman müşteri tarafından kaliteli olarak algılanacağı anlamına gelmemektedir. Her koşul altında standardize olmayan, bir personelden diğer personele değişen farklılıktaki hizmet sunumu bu boşluğun oluşmasına neden olur. Bir banka müşterisinin, müşteri temsilcisinin değişmesi sonucu kişilik özelliklerinin farklılığından ortaya çıkan kendisiyle artık daha fazla ilgilenilmediğini düşünmesi böyle bir boşluk ortaya çıkarabilir.

• ***Hizmet Sunumu – Harici İletişimler Boşluğu (Boşluk 4):***

Medyada yer alan reklamlar ve müşterilerle diğer mecralarda oluşturulan iletişimler müşteri beklentilerinin yükselmesine neden olabilmektedir. Hizmet işletmelerinin bu durumda dikkat etmesi gereken, gerçekte yerine getiremeyecekleri vaatlerde bulunmamaları ve bu yönde müşterilerin hizmetten beklentilerini arttıracak iletişimlerden kaçınmalarıdır. Aksi takdirde hizmetin sunumu ile daha önceden iletişim kanallarıyla tüketicide oluşturulan beklentinin örtüşmemesi durumunda bu boşluk ortaya çıkmaktadır. Bir bankanın kredi kartı kampanyasında kazanılacak hediye puanlar ile ilgili detayları müşterilere açık bir şekilde bildirmemesi böyle bir boşluğun gözlemlenmesine sebebiyet verebilir.

• ***Beklenen Hizmet – Algılanan Hizmet Boşluğu (Boşluk 5):***

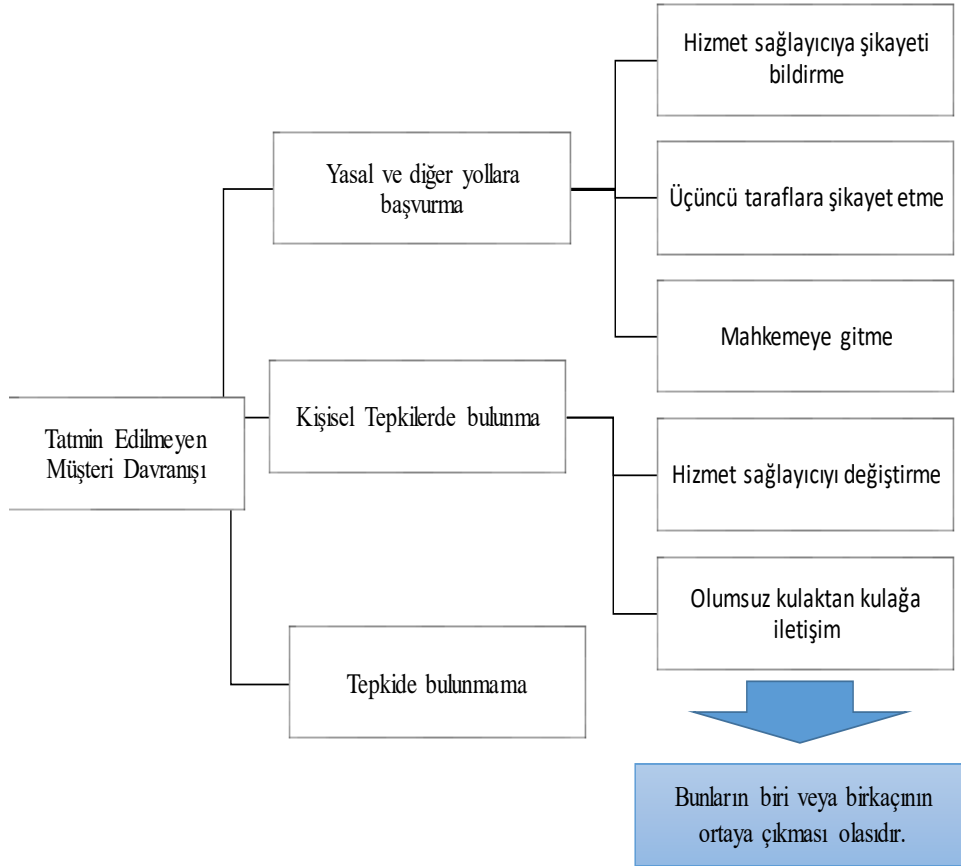
Parasuraman v.d. (1985) iyi bir hizmet kalitesi algısının, müşterinin işletmeden beklentilerini tam olarak karşılamak ve bunu aşmaktan geçtiğini söylemiştir. Bir bankadan otomatik fatura talimatı veren bir müşterinin fatura ödeme tarihinde faturasının ödenmediğini görmesi ve bankaya bunun nedenini sorduğunda, kartının internet alış-verişine kapalı olduğu bilgisini alması müşteride bir hayal kırıklığı yaratır. Çünkü talimatını verdiği zaman, banka çalışanın ona bu bilgiyi vermemiş olması algılanan hizmet kalitesinin düşmesine neden olur.

Diğer taraftan basit bir elektronik alet tamiri yaptıran müşteriye, tamiri yapan teknik eleman tarafından tekrar aynı durum yaşanırsa basit şekilde aleti tamirciye getirilmeden kendisinin sorunu nasıl halledebileceği bilgisinin verilmesi müşteri tarafında algılanan kaliteyi arttırmaktadır. Çünkü sadece aletin sorunsuz bir şekilde tamir edilmesi beklentisi ile hizmet alan müşteriye fayda sağlayacak bilgiler verilmiştir ve müşterinin beklentileri aşılmıştır. Bahsedilen örneklerde olduğu gibi beklentilerin altında kalınması bir boşluk oluşmasına neden olmaktadır (Parasuraman, v.d., 1985).

3.4.2.1. Hizmet Hatası Sonrası Müşteri Davranışları

Tatmin edilemeyen müşteri ihtiyaçları ve karşılaşılan hizmet hataları sonucu tüketiciler bu duruma reaksiyon verirler. Kimi zaman bu tepkiler eyleme geçerken kimi zaman da müşteriler eylemsiz kalırlar. Kötü bir hizmet deneyimi sonrası müşterilerin %51'i çalıştıkları işletmeyi değiştirme eğilimi gösteriyor. Buna ek olarak bu müşterilerin yaklaşık olarak %82'si ise bu hatanın firma tarafından önlenabilir bir hata olduğunu düşünüyor (Wangenheim ve Bayon, 2007).

Şekil 3.4. Tatmin Edilmeyen Müşterilerin Tepkileri



Kaynak: Singh, J. (1988). Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definition and Taxonomical Issues. *Journal of Marketing*, 52, (1), 93-107.

Şekil 3.4.'te görüldüğü gibi tatmin edilmeyen müşteri yaşadığı problem sonrası 3 farklı şekilde davranır. Hukuki yolları deneyebilir, kendi bireysel tepkilerini gösterir veya herhangi bir tepkide bulunmaz. Her türlü sonuçta da müşterilerin hizmet aldığı işletmeleri artık tercih etmemeleri ve olumsuz kulaktan kulağa iletişim kanallarını işletmeleri, işletmelerin önüne geçmek isteyecekleri ve istenmeyen durumlar olarak ortaya çıkmaktadır.

• Yasal ve Diğer Yollara Başvurma

Tüketiciler bir hizmet hatasıyla karşılaştıklarında Tüketicinin Korunması Hakkındaki kanunda yer alan yasal düzenlemelere dayanarak mağdur olduğunu beyan ederek hakkını arayabilir. Ayrıca tüketici mahkemesi, tüketici hakem heyetleri ve tüketici koruma derneklerine de başvurularda bulunabilir.

Yasal yolların yanında, işletmeler kendi bünyelerinde de şikâyet birimleri oluşturabilirler. Tatmin edilmeyen her bir müşterinin geri bildirimleri karşılaşılan problemin tekrarlanmaması açısından önemlidir.

Ayrıca müşteriler sosyal medya üzerinden veya internet siteleri üzerinden de ilgili durumları ortaya koyarak memnuniyetsizliklerini dile getirerek bir çözümün sunulması için arayışa girmektedirler.

• Kişisel Tepkilerde Bulunma

Bazen müşteriler karşılaşılan hizmet hatalarından sonra problemlerini kendileri çözmeye çalışırlar. Öncelikle yaşadıkları sorunu hizmet sağlayıcıya bildirirler ve sorunun çözülmesini beklerler. Bu sürecin sonunda müşteri hizmet aldığı firmayı değiştirme eğiliminde olabilir.

Diğer bir tepki ise müşteri şikâyetini resmi kanallarla iletmek yerine, durumu eşine, dostuna, çalışma arkadaşlarına yani çevresindeki tanıdıklarına anlatır. Olumsuz ağızdan ağıza iletişim (Negative Word of Mouth –NWOM-) tüketiciler üzerinde reklamlardan daha etkili olmaktadır (Barış, 2008).

• Tepkide Bulunmama

Bu durumda tüketici harekete geçmez. İçinde bulunduğu durumu bir mercie iletmek konusunda hevesli değildir. Kendi kendine söylenir durur. Ancak bir sonraki hizmet satın alma deneyiminde aynı firmadan hizmet alma olasılığı son derece düşük olacaktır (Altunışık, 2015).

3.4.2.1.1. Müşterilerin Başka Hizmet İşletmelerine Gitmelerinin Nedenleri

Müşterilerin bir hizmet işletmesinden artık hizmet almama kararını vermesi veya hizmet aldığı işletmeden farklı bir işletmeye geçiş yapmasında iki temel faktörün etkili olduğu söylenmektedir. Bunlar temel hizmet hataları ve hizmetin sunumunda ortaya çıkan hizmet hataları olmak üzere iki farklı başlık altında toplanabilir (Keaveney, 1995).

Temel hizmet hataları, hizmetin sunulmasıyla ilgilidir. Bir hizmetin tam olarak verilmemesi temel hizmet hatasının oluşmasıyla ilgilidir. Örneğin bir havayolu şirketi müşterisinin uçağının tam olarak vaktinde kalkmaması, bir bankaya verilen hisse senedi satış emrinin gerçekleşmemesi temel hizmet hatalarına örnek olarak gösterilebilir. Hizmet sunum hataları ise, hizmetin müşteriye ulaştırılması esnasında, hizmet personeli ile müşteri arasındaki iletişim olumsuzluklarından dolayı ortaya çıkar. Temel hizmet hataları tatminsizlik ve müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıkarırken, hizmet sunum hataları tatminsizlik ve müşteri memnuniyetsizliğine ek olarak müşterinin psikolojik olarak da zarar görmesine neden olabilir (Kelly ve Davis, 1994).

Hizmet işletmesinden alınan kötü bir hizmet ve kötü bir deneyim sonunda tatmin olmayan müşterilerin bu tatminsizliklerini ortalama olarak 11 kişiye anlattıklarını, buna karşın müşterilerin memnuniyetlerini de en fazla 6 kişiye anlattıkları görülmektedir (Hart vd., 1990).

Müşterilerde hizmet hatasından kaynaklanan tatminsizliklerini şikâyet etme güdüleri ortaya çıkar. Örneğin Türkiye’de tatilini geçiren Türklerin, aynı yerde tatil yapan Alman turistlere oranla memnuniyet seviyelerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Tatil masrafları, gelirlere oranlandığında, daha yüksek olan yerli turistler gelirlerine oranla daha fazla ödeme yaptıkları için beklentileri de daha yüksek olmaktadır. Beklentileri çok yüksek olan müşterilerin de memnuniyetsizliği bu nedenle daha fazla çıkmaktadır (Koç, 2017). Hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerin şikâyet etme nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Zararını karşılamak veya tazminat almak
- Öfkelerini dindirmek

- Hizmetin geliştirilmesinde katkı sahibi olmak
- Başka müşterilerin zarar görmesini engellemek

3.4.2.1.2. Hizmet Hatasıyla Karşılaşan Müşterilerin Hizmet Almaya Devam Etmesi

Hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerin vereceği tepkiler yukarıda bahsedilmişti. Bunlardan biri de hizmet alınan işletme ile çalışmayı bırakma bir daha aynı işletmeden hizmet almama kararı idi. Buna rağmen bazı müşteriler hizmet işletmesini değiştirme konusunda aksiyon alamamaktadır. Bu konuda bazı engeller vardır. Kimi zaman bu sorunların ortaya çıkmasında işletmelerin bir etkisi olmasa da bazı durumlarda işletmeler bu engellerin hissedilmesi için çalışmalar yapmaktadır. Bu engelleri Prosedürel Maliyetler, Fayda (İmtiyaz) kaybı ve sosyal maliyetler olarak sıralayabiliriz (Koç, 2017).

i. Prosedürel Maliyetler

Prosedürel maliyetler, bir müşterinin yeni bir hizmet sağlayıcısı bulana kadar katlanmak zorunda olduğu araştırma çabaları, zaman kaybı ve harcanan emek olarak tanımlanabilir. Buna ek olarak müşterinin hizmet sağlayıcısını değiştirmesiyle birlikte yeni işletmeyle daha memnun olacağını bir garantisi yoktur. Uzun yıllar bir bankayla çalışan müşterinin, o bankanın internet veya mobil şubesinin kullanımına alıştığı, kullanıcı adı ve şifrelerini ezberlediği ve her türlü kanaldan işlem yapabilme alışkanlığına eriştiğini düşünürsek, yeni bir bankaya geçme ve ürünlerini o bankaya taşınması sonucunda yeni alışkanlıklar kazanmak zorunda olduğunu düşünmesi, yeni menülere alışmak zorunda olduğunu hissetmesi prosedürel maliyetler olarak kullanıcının önüne çıkabilir.

ii. Fayda (İmtiyaz) Kaybı

Müşterinin hizmet işletmesini değiştirmesi durumunda, yıllar boyunca o işletmeyi kullanması sonucunda kazandığı bazı hakları kaybedecek olması düşüncesi, hizmet işletmesini değiştirme konusunda bir engel olarak düşünülebilir.

Yıllarca aynı bankanın kredi kartını kullanan bir müşteri kazandığı ödül puanlarla kredi kartının özellikleri yükseltilmiş (upgrade) olabilir. Bu sayede ekstra indirimler, alış-verişlerden daha fazla ödül puan kazanma gibi faydaları bir yana bırakmak zor gelebilir. Bir dijital yayın yapan firmaya aboneliği olan bir müşteri, rakip bir platforma geçmesi durumunda, daha önceden kullandığı dönem sebebiyle kendine tanınan indirimini kaybetmek durumunda kalabilir.

Bazı rakip işletmeler ise fayda kaybının müşteri açısından bir engel oluşturmaması için çeşitli kampanyalar düzenleyebilirler. GSM operatörlerinin yeni müşterilere veya numara taşıyan abonelere özel kampanyaları bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

iii. Sosyal Maliyetler

Hizmetler, müşteri ile hizmet personeli arasındaki sosyal etkileşime dayanır (Mattila, 1999). Zamanla hizmet personeli ile müşteri arasında pozitif iletişimlere ortaya çıkabilir. Müşteriler de bu pozitif yönde gelişen iletişimi koparmamak eğiliminde olabilirler. Böylece aynı hizmet işletmesinde hizmet almaya devam etmeyi düşünebilirler.

Kimi zaman bir banka müşteri temsilcisinin, sıradan olduğunu iddia ettiği müşterilere uygulanmayan kolaylıkların, kendisiyle olan ikili iletişimlerin hatırına müşteri için bir istisna dâhilinde gerçekleştirilebileceğini söylemesi, müşterinin bankasını değiştirmesi durumunda bu yakınlığı ortadan kaldıracağını düşünmesine neden olabilir.

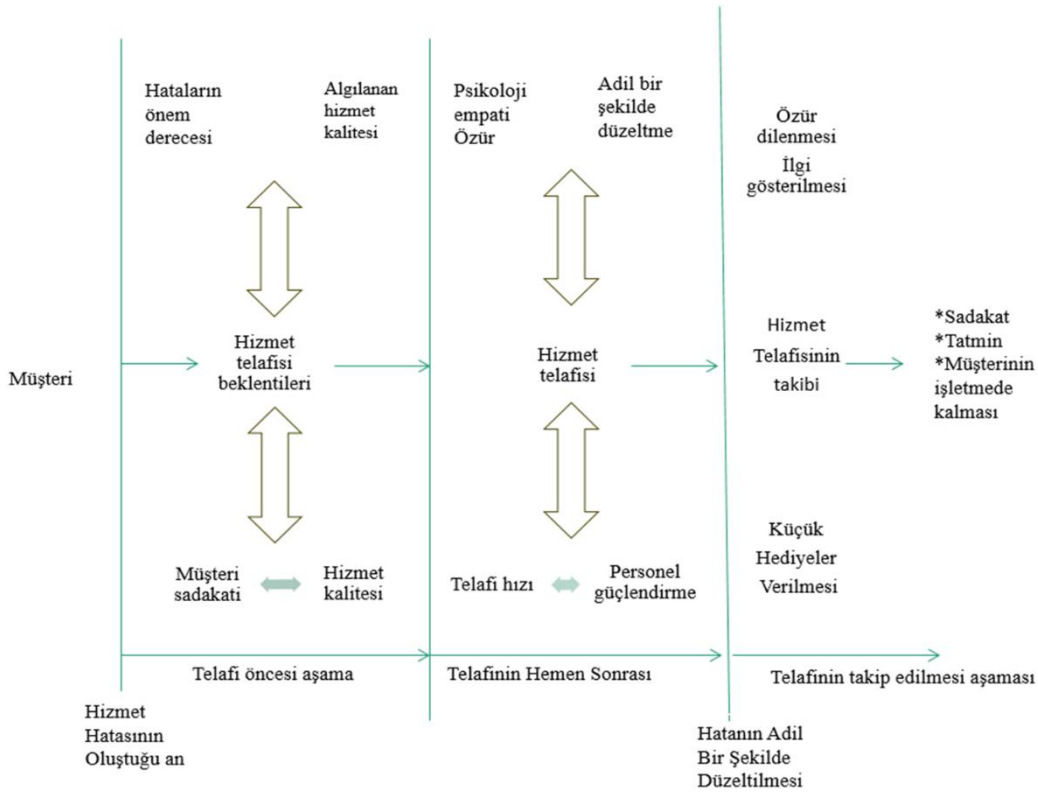
3.4.3. Hizmet Telifisi

Bell ve Zemke (1987) hizmet telifisini, müşterinin beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı durumlarda, hizmet işletmesi tarafından müşteriyi tatmin etmek için önceden planlanan ve düşünülen eylemler olarak tanımlamaktadır. Andreassen (2000) ise, bir işletmenin hatayı düzeltmek için aldığı tüm aksiyonlar olarak tanımlamıştır.

Başarılı bir hizmet telafisi, müşteri davranışını etkilemeyi ve değiştirmeyi amaçladığı gibi, müşterilerle uzun dönem ilişkiler kurmayı hedefler. Başarılı bir telafi ayrıca müşteri tatmini ve uzun süreli müşteri ilişkileri kurmayı da amaç edinir (Keaveney, 1995).

Başarılı bir hizmet telafisi, hata olmadan önceki müşteri tatmin derecesinin ötesine geçmeyi hedefler (Hizmet Telafisi Paradoksu). McCollough vd. (2000) hizmet hatasının tam olarak düzeltilmesi sonrasında, müşterinin hata yaşanmaması durumunda eriştiği tatmin derecesinin üstünde bir tatmin yaşaması olarak tanımlar.

Şekil 3.5. Hizmet Telafisi Modeli



Kaynak: Miller, J.L., Craighead, C.W., Karwan, K.R. (2000). Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation. Journal of Operations Management (18), 387-400.

Şekil 3.5.'te görüldüğü gibi hizmet hatasının oluştuğu andan itibaren hizmet telafisinin yürütülmesine kadar geçen süreçte gerçekleştirilen eylemlerin müşteri sadakati ve memnuniyeti üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Müşterilerin

beklentilerinin karşılanması ve ilgili personelin yaklaşımı hizmet telafisinin müşterideki etkisinin istenilen seviyeye getirilmesinde son derece önemlidir. Hizmet telafisi modelinin herhangi bir şamasında ortaya çıkabilecek bir problem, nihai arzu edilen müşteri sadakati, tatmin ve müşterinin işletmede kalmasının önüne geçebilmektedir.

3.4.3.1. Hizmet Telafisi Paradoksu

Hizmet telafisi paradoksu ilk olarak McCollough ve Bharadwaj (1992) tarafından öne sürülmüştür. Bir hizmetten faydalanırken, hiç hata yaşamamış bir müşterinin tatmininin, hizmet hatasıyla karşılaşp hatası telafi edilen müşteriden daha az olduğu temeline dayanır.

Buna rağmen hatanın derecesi ve tekrar edilmesine bağlı olarak hizmet telafisi gerçekleştirilse bile, müşterilerin hizmet işletmesini değiştirme davranışında bulunduğu da görülebilir. Hizmet telafisinden sonra da müşterinin kızgınlığı geçmemekte ve negatif ağızdan ağıza iletişim gerçekleşmektedir (Lovelock ve Wirtz, 2004).

Şekil 3.6. Hizmet Telafisi Paradoksu



Kaynak: Koç, E. (2017). Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi Global ve Yerel Yaklaşım

Bir hizmet hatası gerçekleştiğinde bunun telafisi için bir şirketlerin tepkileri aşağıdaki tutumlardan birini veya bir kaçını göstermek şeklinde olabilir (Mostafa Lages ve Saaksjarvi (2014);

•Özür

Özür, işletmenin hatasının tam olarak sorumluluğunu alması demektir. Bir hizmet hatasıyla karşılaşıldığında işletmenin bir hata olduğunu reddetmemesi ve sorumluluk almaktan kaçınmaması işletmenin hizmet hatasını ele alacağını bir özür ile kabul etmesi olarak anlamlandırılabilir. Aynı zamanda firmanın özür dilemesi, işletmenin sorunu ele alacağına dair istekliliğinin de bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Zemke ve Bell, 1990).

•Problem Çözme

Problem çözme, yanlış yapılan şeyin doğru hale getirilmesidir (Kwortnik, 2006). Örneğin bir restoranda soğuk gelen bir yemeğin sıcak olanla değiştirilmesi, bankanın müşterisinin hesabında fazla çekilen işletim ücretinin iadesini yapması, zamanında ödenmeyen bir faturanın ödenmesi ve gecikmeden kaynaklı ortaya çıkan faiz ve ücretlerin tazmin edilmesi vb.

•Nezaket

Müşterilerin sorunları ele alınırken mümkün olan en kibar şekilde müşteriye yaklaşılmalıdır. Karşılaşılan bir sorun sonrası işletme personelinin hatayı ele alış biçimi hizmet hatasının telafisi kadar önemlidir. Hizmet hatasının nezaket içinde kabul edilmesi ve müşteriyle nazik bir biçimde iletişime geçilmesi hatanın ele alınışı açısından son derece önemlidir. Nezaketin içinde, kibarlık, saygı, içtenlik ve sabır özellikleri bulundurulmalıdır (Liao, 2007).

•Açıklama

Müşteriye açıklama yapmak, işletmenin hatanın farkında olduğunu ve çözüm için istekli olduğu algısı oluşturur. Hizmet hatasıyla karşılaşan müşteri, hizmet işletmesinin durumu fark ederek geri bildirimde bulunmasıyla veya kendisinin talebi

doğrultusunda işletmenin haberdar olması sonucu kendisine açıklama yapılmasıyla sorunun işletme tarafından ciddi bir şekilde ele alınacağı kanısına varır (Yavaş vd., 2004).

•Çabukluk

Çabukluk müşteri şikâyetine, çalışanların hızlı bir şekilde cevap vermesini ifade eder (Liao, 2007). Hizmet hataları sonucu bireyler elde etmek istediklerini elde edemedikleri ve planlarını gerçekleştiremedikleri için çoğunlukla gergin ve hayal kırıklığına uğramış olurlar. Bu nedenle hizmet telafisinin hızı son derece önemlidir. Zaman geçtikçe, telafi yapılmamışsa müşterinin memnuniyetsizliği, gerginliği ve hayal kırıklığı artmaktadır (Koç, 2013). Hizmet telafisinin hızlı yapılmasıyla müşteri tatmini sağlama arasında doğrudan bir ilişki vardır. Müşterilerin beklentileri de bir hizmet hatasıyla karşılaştığı zaman ivedi bir şekilde sorunun ele alınması yönündedir. Müşteriler, hızlı reaksiyon vermeyi ciddiyetle bağdaştırırlar. Diğer taraftan sorunun ele alınmasında hissedilen bir yavaşlık ve duyarsızlık, müşteri algısı açısından firmanın suçlu olduğu imajı yaratmaktadır (Conlon ve Murray, 1996).

•Tazminat (Yerini Doldurma)

Tazminat ise, işletmenin hizmet hatasına karşılık olarak müşterinin zararının tamamen karşılanması, indirim kuponları verilmesi, ücret karşılığında verilen hizmetlerin müşteriye ücretsiz şekilde sunulması şeklinde ortaya çıkan bir telafi biçimidir (Karatepe, 2006). Bir bankanın kredi kartını kullanan bir müşterinin katıldığı bir kampanya sonrasında kredi kartına yüklenmesi gereken ödüllerin yüklenmemesi durumunda, bankanın müşterisinin kartına bir üst kredi kartı harcaması diliminde kazanılacak ödülü yüklemesi, ekstra indirim ve taksit imkânı sunması hata tazmini olarak değerlendirilebilir.

•Kolaylaştırma

Kolaylaştırma, müşterinin bir şikâyeti kolay bir şekilde dile getirebilmesi için gerekli kanalların işletme tarafından oluşturulması anlamına gelir. Kolaylaştırma da aynı şekilde işletmenin sorunun çözümüne dair istekli olduğunu ortaya koyar (Karatepe, 2006).

Bankaların “haklı müşteri hattı”, bir otel işletmesinin “dilek ve şikâyet kutusu” bulundurması kolaylaştırmaya yönelik atılan adımlardandır.

• Gayret (Çaba)

Hizmet hatasıyla karşılaşan bir müşteri, durumunu işletmeye bildirdikten sonra işletme tarafından görmezden gelinmek istemez. Ortada herhangi bir hata yaşanmamışçasına muamele görmesi kendisiyle ilgilenilmediği algısı oluşturur ve memnuniyetsizliğe neden olur. Bir hata sonrası işletmenin hatanın çözümüne dair personellerin ortaya koyduğu enerji ve konsantrasyonu hizmet hatasının telafi edilmesine dair gayretin ortaya konduğunun göstergesidir (Mohr ve Bitner, 1995).

• Takip

Takip mekanizması işletmenin problemin tam olarak çözülüp çözülmediğine dair doğrulama yapma çabalarını ifade eder (Johnston ve Mehra, 2002). Günümüzde hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerin bir süre sonra hatanın yaşandığı işletmenin ilgili birimleri tarafından aranarak veya başka yöntemlerle iletişime geçilerek, kendilerine yaşadıkları hata ve telafi süreci boyunca aldıkları hizmetten, telafiden ve kendileriyle ilgilenen personelin yaklaşımlarından memnun kalıp kalmadıkları ve görüşlerinin alınması bu kapsamda işletmeler tarafından sürdürülen faaliyetlerdir.

3.4.4. Hizmet Telafisi ve Adalet Teorisi

Adalet teorisi, müşterinin, telafi girişimini adil ve adil değil şeklinde değerlendirmesidir (DeWitt vd., 2008).

Adams (1963) müşterinin durumun girdileri ve çıktılarını (sonuçlarını) her açıdan değerlendirdiğini ve benzer durumları göz önünde bulundurarak kıyaslamalar yaptığını söyler. Eğer durumlar arasında eşit bir denge varsa durum “adil”, beklentileri karşılamayacak şekilde eşitsizlik varsa durum “adil değil” olarak değerlendirilir. Müşterilerin tatmin seviyeleri ve sadakatleri, karşılaşılan telafinin, müşteri tarafından “adil” ve “adil değil” şeklinde değerlendirmelerine bağlıdır.

Hizmet işletmelerinin etkili hizmet telafisi stratejileri oluşturması açısından, adaletin üç boyutunu anlamaları gerekir: Dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve iletişimsel / etkileşimsel adalet (Blodgett vd., 1997).

Dağıtım Adaleti

Smith vd. (1999) dağıtım/dağıtımsal adaleti, müşterinin katlandığı maliyetler ve telafi sonrası elde ettiği somut çıktılar olarak tanımlar. Hizmet hatasının telafisi ve tazmini için sonuç olarak elde kalan somut değerler dağıtım adaletini ifade eder. Dağıtım adaleti sonuç odaklıdır ve hatanın somut olarak giderilip giderilmediğine bakar. Bir bankaya, maaş hesabından kredi kartı ödeme emri veren bir müşterinin, hesabında parası varken kredi kartı borcunun ödenmemesi sonrasında kredi kartına gelen gecikme faizinin banka tarafından silinmesi dağıtım adaletine örnek olarak gösterilebilir

Prosedürel (Prosedürlerle İlgili) Adalet

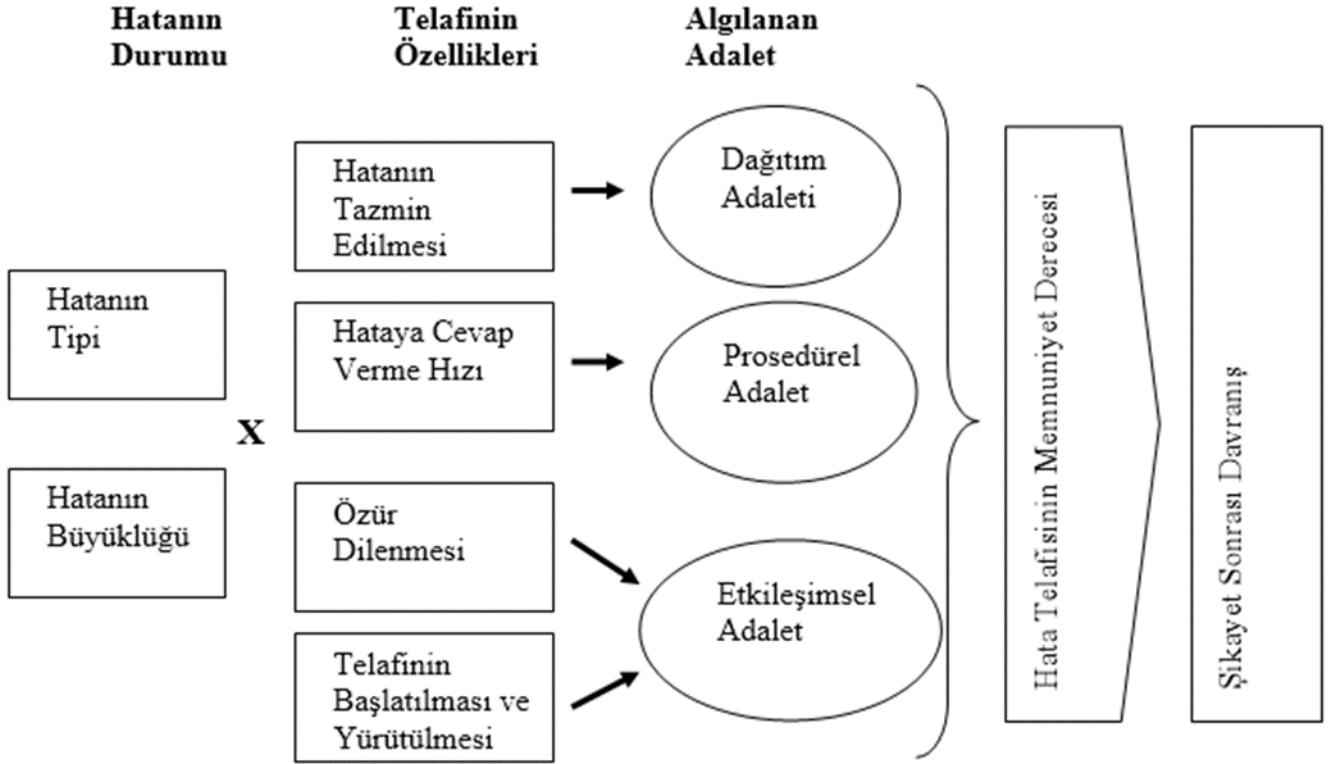
Blodgett vd. (1997) prosedürel adaleti, hizmet hatasıyla ilgilenen personelin süreci ele alırken kullandığı politika, usuller ve ölçütlerin algılanması yönündeki adalet olarak tanımlar. Leventhal (1976) prosedürel adaleti değerlendirmek için altı kural öne sürmüştür. Bunlar; tutarlılık, önyargıdan arınma, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil edilebilirlik ve “etik olma”dır. Tutarlılık, uygulanan prosedürlerin kişi ve zamandan bağımsız olarak tutarlı olmasını, Önyargıdan arınma, telafi uygulayıcılarının kişisel önyargılarından ve ön kabullerinden arınmış olmaları, doğruluk, telafi sürecinin mümkün olan en fazla bilgi ve en az hatayla sürdürülmesi, düzeltilebilirlik, telafi sırasında ortaya çıkan diğer imkânların ve dönüşümlerin gerçekleştirilebilmesi, temsil edilebilirlik, telafi sürecinde temel değerler ve kurallar dâhilinde toplumun değişik gruplarının da düşüncelerinin göz önünde bulundurulması ve etik olma da, sorunu telafi edilen müşterinin ahlak ve etik değerlerine saygılı olmayı ifade eder.

İletişimsel / Etkileşimsel Adalet

Telafi işlemi süresince müşterinin kişisel olarak maruz kaldığı tutum ve davranışların şekli ve uygunluğu olarak tanımlanabilir (Tax vd., 1998). Hizmet telafisi kapsamında

müşterilerin çalışanlardan hizmet aldığı süre boyunca hissettikleri iletişimin adil olma değerlendirmesidir. Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet, telafinin daha çok sonuç kısmıyla ilgiliyken, etkileşimsel adalet telafinin kişilerarası iletişimine odaklanmaktadır (Sparks & McColl-Kennedy, 2001).

Şekil 3.7. Hizmet Hatası Telafisi



Kaynak: Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of marketing research*, 356-372

Hizmet hatalarının meydana gelmesine kimi zaman işletmelerin etik olmayan ve fırsatçı tutumları da neden olabilmektedir.

3.4.5. Etik Olmayan Davranış ve Fırsatçı Davranış

Etik olmayan davranış ve fırsatçı davranış (fırsatçılık) birbiriyle dirsek temasında olan ancak birbiriyle tam olarak benzeşmeyen iki davranış biçimidir. İki tür davranış hakkında bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.4.5.1. Etik Olmayan Davranış

Ferrel ve Weaver (1978) etiği yasal ve ahlaki olmanın yanında, günlük meselelere dâhil olan “doğruluk” olarak tanımlamıştır. Robin ve Reidenbach (1987) ise kişilerin ve kurumların ahlak felsefesine uygun hareket etmelerinin etik çerçevesinde olduğunu söylemiştir. Buna ek olarak Hunt vd. (1984) bir kişinin bir grup veya organizasyona olan görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, görev ifasındaki tutarsızlıklar olarak da tanımlı genişletmiştir.

3.4.5.2. Fırsatçı Davranış / Fırsatçılık

Fırsatçılık örgütler arası ve bireylerin örgütlerle olan mübadelelerindeki önemli bir yere sahip olan davranış değişkenlerindedir (Williamson, 1975). Fırsatçı davranış ise, hile yaparak öz çıkarının peşine düşme olarak tanımlanabilir (Ping, 1993).

Fırsatçı davranış ve etik olmayan davranış arasında bir ayırım yapmak mümkündür. Etik olmayan davranış ahlak felsefesine karşı davranışları içerirken, bünyesinde her zaman için bir kişi veya organizasyon için bir kazancın var olmasını aramaz. Fırsatçı davranışa baktığımızda ise her zaman hileyle elde edilmeye çalışılan kimi zaman maddi, kimi zaman ise manevi kazanımların olması gerektiği temeline dayanır. Diğer bir deyişle fırsatçı davranışları, etik olmayan davranışların bir alt kolu olarak değerlendirebiliriz (Kelley vd. 1989).

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme örneklemin seçimi, veri toplama aracına ilişkin bilgiler ve verilerin istatistiksel analizleri ve yorumlamalarına yer verilmiştir.

4.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, katılımcılara iki farklı senaryo verilmek üzere aynı soruların sorulması ve iki farklı senaryoda katılımcıların nasıl tepkiler verdiği üzerine kurgulanmıştır. Çalışmada mevcut banka müşterilerinin veya potansiyel müşterilerin daha önce hizmet hatası yaşayıp yaşamadıkları kısıtı kullanılmamıştır. Cevapların kendilerine verilen senaryo çerçevesinde vermeleri istenmiştir. Bu çerçevede 18 yaşın üstünde olan bireysel banka müşterisi olan veya olmaya aday her bir birey araştırmanın konusu olacak ana kütleye dâhil olmaktadır.

Araştırmada analiz yapabilmek adına birincil verilere ihtiyaç duyulmuş ve bu sebeple anket yöntemi seçilmiştir. Anketler katılımcılara online olarak (e-mail aracılığıyla) ulaştırılmıştır.

Araştırmanın örneklem büyüklüğü tam olarak belirlenemediği için araştırma konusu olan örneklem kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Bu yöntemin kullanılmasının diğer bir nedeni içinde bulunulan kısıtlardır. Ana kütle sayısının belli olmaması, sahip olunan zamanın ve maddi şartların yetersizliği nedeniyle araştırmaya katılan katılımcılar kolayda örnekleme yöntemiyle tespit edilmiş ve 3 Kasım 2017 – 17 Kasım 2017 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemiyle analize tabi tutulabilecek nitelikte olan 294 adet anket formu elde edilmiştir.

4.2. Veri Toplama Teknik ve Araçları

Veri toplamı aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Katılımcıların daha önceden hizmet hatası ve hizmet telafisi kavramlarını bilmiyor olabileceği düşünülerek, kendilerine verilen senaryoyu kafalarında daha iyi benimsemeleri için anketin en başında hizmet hatası ve hizmet telafisinin tanımları ve örnekleri verilmiştir.

Anketin birinci bölümü anket katılımcılarının demografik bilgilerinden ve sekiz adet sorudan oluşmaktadır. Sekizinci soruda katılımcılara hangi bankacılık ürünlerine sahip oldukları sorulmuştur ve sahip olunan ürün sayısına göre hizmet telafisi davranışlarının nasıl değiştiğinin görülmesine çalışılmıştır.

Anketin ikinci kısmında beş noktalı likert ölçeğine göre hazırlanmış on dokuz adet yargı verilmiştir ve katılımcılar tarafından verilen 1 ve 5 arasından yargılara katılma derecelerine göre tercih yapmaları istenmiştir (1: Kesinlikle Katılmıyorum / 5: Kesinlikle Katılıyorum). Bu bölümde yer alan yargılar literatür araştırmasında yer alan müşteri davranışlarından uyarlanarak hazırlanmıştır.

Anketin ikinci kısmına başlamadan önce katılımcılara değerlendirecekleri yargıları kendilerine verilen “Senaryo 1”e göre cevaplandırmaları istenmiştir ve hemen altında senaryo verilmiştir. Senaryo şu şekildedir:

“Bir bankadan ihtiyaçlarınız için kredi çektiniz. Kredi taksitlerini yatıracağınız hesaptan hesap işletim ücretinin alınmaması için banka çalışanı size 2 adet otomatik fatura talimatı vermeniz gerektiğini söyledi. Siz de banka çalışanına elektrik ve doğalgaz aboneliklerinizin abone numaralarını verdiniz. 2 ay sonra elektrik ve doğalgazınız aniden kesildi. Ödenmeyen faturalarınızın olduğu ve aboneliğinizin tekrar açılması için bu faturaları faiziyle birlikte ödemeniz gerektiğine dair bir tebligat aldınız. Durumu anlatmak için bankaya gittiğinizde, banka çalışanın fatura bilgilerini sisteme hatalı girdiğini ve bu nedenle faturalarınızın ödenmediğini anladınız...”

Birinci senaryoda banka çalışanın abone numaralarını sehven hatalı girdiği bir durum anlatılmıştır ve katılımcılardan buna göre yargıları değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışmanın ileride yer alan bölümlerinde birinci senaryoda ortaya çıkan hata “insan kaynaklı ortaya çıkan hizmet hatası” olarak isimlendirilecek ve analize tabi tutulacaktır.

Anketin üçüncü kısmında da katılımcılara verilen yargıları kendilerine verilen “Senaryo 2”ye göre cevaplandırmaları istenmiştir. İkinci senaryo ise şu şekildedir;

“Y bankasından ihtiyaçlarınız için kredi çektiniz. Kredi taksitlerini yatıracağınız hesaptan hesap işletim ücretinin alınmaması için banka çalışanı size 2 adet otomatik

fatura talimatı vermeniz gerektiğini söyledi. Siz de banka çalışanına elektrik ve doğalgaz aboneliklerinizin abone numaralarını verdiniz. Bir süre sonra hesabınız açılırken size haber verilmeden hesabınıza kredili mevduat hesabı tanımlandığını öğrendiniz. Bunun hesabınızda para olmasa dahi faizli nakit kullanabileceğiniz ek hesap olduğu bilgisi size verilmedi. Faturalarınızın bu ek hesaptan ödendiği ve bu hesaba faiz işletildiğini öğrendiniz. Banka çalışanı size kredili hesap açma işleminin standart bir işlem olduğu ve işleyen faizi bankaya ödemeniz gerektiğini söyledi...”

İkinci senaryoda da müşterinin hesabından hesap işletim ücretinin alınmaması için iki adet fatura talimatı vermesi istenmiştir. Ancak bu durumda birinci senaryodaki gibi banka çalışanının abone numaralarını yanlış girmesi ve faturanın ödenmemesi gibi mağduriyet yoktur. Faturalar ödenmiştir ancak bankanın müşterisinin bilgisi dâhilinde olmayan faizli nakit kullanılacak bir hesaptan ödemelerin yapıldığı ve müşterinin bu kullanımdan kaynaklanan bir faiz ödemesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Çalışmanın ileride yer alan bölümlerinde ikinci senaryoda ortaya çıkan hata “bankanın fırsatçı davranışından kaynaklanan hizmet hatası” olarak isimlendirilecek ve analize tabi tutulacaktır.

İki farklı hizmet hatası durumunda, ilkinde banka çalışanının kişisel bir yazım yanlışından doğan hatanın varlığı, ikincisinde ise bankanın genel uygulanan prosedür adı altında müşterisine bilgi vermeden fırsatçı (opportunist) bir yaklaşımda olma durumundan söz edilmiştir.

Anketin dördüncü kısmında ise katılımcılara kendilerine verilen senaryolar dâhilinde bankaların müşterileriyle olan ilişkilerindeki yaklaşımları beşli likert ölçeği kullanılarak değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bölümdeki yargılar, John’un (1984) işletmelerin fırsatçı yaklaşımları kapsamında hazırladığı çalışmadan uyarlanmıştır.

4.3. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen 294 anket formu SPSS 23.0 istatistik paket programında analiz edilmek için girdileri yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirliğinin tespiti için likert ölçeğinde hazırlanan yargıların olduğu sorular güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Anketin ilk senaryosunun olduğu ikinci kısmın güvenilirlik katsayısı

(0,814), ikinci senaryonun olduğu üçüncü kısmın güvenilirlik katsayısı (0,829) ve bankaların müşterilere olan yargılarının değerlendirilmeye alındığı üçüncü kısmın güvenilirlik katsayısı ise (0,891) olarak çıkmıştır.

Akgül ve Çevik'e (2003) göre güvenilirlik katsayı değeri 0,40'a kadar olan ölçekler güvenilir değil, 0,40 ila 0,60 arasında olan değerler az güvenilir, 0,60 ve üstünde olan değerler ise güvenilir olarak değerlendirilmektedir. Analiz sonuçları tablolar halinde araştırmanın son kısmında yer almaktadır.

Senaryo 2'de verilen ifadelerle John'un (1984) çalışmasından uyarlanan bankaların müşterileriyle olan ilişkilerinde yaklaşımlarının değerlendirildiği son bölümün birbiriyle olan ilişkilerinin aynı yönde olup olmadığı araştırılmıştır. Bu nedenle öncelikle verilerin normal dağılıp dağılmadığının ortaya konması için normallik testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda senaryo 2 ve bankaların fırsatçı davranış sergileyip sergilemediklerinin ortaya çıkarılması için hazırlanan son anket bölümünden elde edilen verilerin Sırasıyla "skewness" değerleri -0,120 ve -0,391, "kurtosis" değerleri ise 0,864 ve -0,130 olarak elde edilmiştir. Tabachnick ve Fidell'in (2007) çalışmasına göre bu değerler +1,5 ve -1,5 değerleri arasında ise verilerin normal dağıldığı kabul edilir. Ayrıca George (2011) normal aralık değerlerinin +2,0 ve -2,0 aralığında olduğunu söylemiştir. Çalışmamızda elde edilen verilerin de bu konu hakkında daha önce yapılan çerçeveler kapsamında normal dağıldığı kabul edilmiştir.

4.4. Boyutların Oluşturulması ve Araştırma Hipotezleri

Araştırmada kullanılan 19 likert tipi sorudan oluşan ölçek, daha detaylı analiz yapabilmek için 4 akademisyen görüşü alınarak boyutlara ayrılmıştır. Bu boyutlar aşağıda sıralanmıştır;

- 1) İlişkiyi Sürdürme Eğilimi
- 2) Bankaya Karşı Olumsuz Tutum
- 3) Negatif WOM (NWOM) Eğilim.

Oluşturulan boyutların içerdiği sorular Tablo 4.1.'de verilmiştir.

Tablo 4.1. Ölçek Sorularının Dağılımı

Boyut	Soru no.	İfade
İlişkiyi Sürdürme Eğilimi	1	Bunun bir hata olduğunu düşünüp art niyet aramam.
	2	Banka değişikliği çok zahmetli olduğundan bu bankayla çalışmaya devam ederim.
	3	Bu hatadan sonra banka kartıma hediye puan yüklerse hatayı görmezden gelirim.
	9	Mağduriyetim giderilirse, kredim bitse de bu bankayla çalışmaya devam ederim.
	10	Her insanın hata yapabileceğini düşünüp, bankaya karşı olumsuz tutum takınmam.
Bankaya Karşı Olumsuz Tutum	4	Bu bankayla gelecekte yapacağım olası işlemler hakkında kaygı duyarım
	5	Bankanın sahibi olduğu holding bünyesindeki diğer şirketlerden ürün veya hizmet almam
	6	Bankanın art niyetli yaklaştığını düşünürüm.
	7	Otomatik fatura ödemelerimi başka banka aracılığıyla yaparım.
	8	Faturalarımı bundan sonra elden ödemeyi düşünürüm.
	11	Otomatik fatura talimatlarımı iptal ederim.
	12	Bu bankadaki diğer ürünlerimi (kredi kartı, sigorta, ödemeler) iptal ederim.
	13	Bu bankaya olan sadakatim olumsuz yönde etkilenir.
	15	Kredi taksitlerim bittiğinde bu bankayla çalışmayı düşünmem.
	16	Kredimi başka bankaya taşıırım.

Negatif WOM (NWOM) Eğilimi	14	Mağduriyetim banka tarafından giderilirse konu hakkında kimseye bahsetmem.
	17	Vakit kaybetmeden bankanın şikâyet birimine başvururum.
	18	Bu durumdan yakın çevreme ve tanıdıklarına bahsederim
	19	Bu durumu sosyal medyaya hesaplarımda ve internette duyururum.

Literatür taramasında değinilen, hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerin verdiği tepkilerin 3 tanesine ait boyutlar ve bu boyutların değerlendirilmesine yönelik anket soruları yukarıda verilmiştir. Ayrıca ikinci senaryoda, bankanın fırsatçı davranış sergilemesine yönelik müşterilerin kendilerinin “kandırılmış” hissetmeleri ve fırsatçı davranışın müşteri sadakatini olumsuz yönde etkilemesine yönelik büyük etkisi değerlendirilerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H1: Katılımcıların, insan kaynaklı ortaya çıkan hizmet hatası sonucu banka ile olan ilişkilerini sürdürme eğilimleri; bankanın fırsatçı davranışından kaynaklanan hizmet hatası sonucu banka ile olan ilişkilerini sürdürme eğilimlerinden anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

H2: Katılımcıların, insan kaynaklı ortaya çıkan hizmet hatası sonucu bankaya karşı olumsuz tutum ve davranış gösterme eğilimleri, bankanın fırsatçı davranışından kaynaklanan hizmet hatası sonucu bankaya karşı olumsuz tutum ve davranış gösterme eğilimlerinden anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

H3: Katılımcıların, insan kaynaklı ortaya çıkan hizmet hatası sonucu banka hakkında NWOM eğilimleri, bankanın fırsatçı davranışından kaynaklanan hizmet hatası sonucu banka hakkında NWOM eğilimlerinden anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

4.5. Boyutların Güvenilirlikleri

Araştırma amaçları doğrultusunda öne sürülen hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce, oluşturulan boyutların güvenilirlikleri Cronbach'ın Alfa analizi ile test edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.2.'de verilmektedir.

Tablo 4.2. Boyutların Güvenilirlik Analizi Sonuçları

1. Senaryo		
BOYUT	Alfa Değeri	İfade Sayısı
İlişkiyi Sürdürme Eğilimi	0,633	5
Bankaya Karşı Olumsuz Tutum	0,772	10
Negatif WOM (NWOM) Eğilimi ²	0,627	3
TOPLAM	0,752	18
2. Senaryo		
BOYUT	Alfa Değeri	İfade Sayısı
İlişkiyi Sürdürme Eğilimi	0,740	5
Bankaya Karşı Olumsuz Tutum	0,755	10
Negatif WOM (NWOM) Eğilimi ³	0,795	3
TOPLAM	0,753	18

Tabloda da görüleceği üzere hem 1. Senaryo hem de 2. Senaryoda kullanılan ölçeklerin genel olarak 0,6 ve üzerinde güvenilirlik değeri aldığı anlaşılmaktadır. Akgül ve Çevik'in (2003) de belirttiği gibi 0,6-0,8 arasında güvenilirlik değerine

² Bu boudta yer alan 19 numaralı soru, güvenilirliği düşürdüğü için çalışmadan çıkarılmıştır

³ Bu boudta yer alan 19 numaralı soru, güvenilirliği düşürdüğü için çalışmadan çıkarılmıştır

sahip olan ölçeklerin güvenilir olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle ölçeklerin genel olarak güvenilir olduğu görölmektedir.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde çalışma sonunda elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumları yer almaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri ve bankacılık ürünlerini kullanmalarına dair verdiği cevapların frekans dağılımları ise şu şekildedir;

Tablo 5.1. Cinsiyet Frekansları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	155	52,7
Kadın	139	47,3

Anket katılımcılarının 155 tanesinin erkek katılımcı, 139 tanesinin ise kadın katılımcı olduğu görülmektedir. Yüzesel oranda baktığımızda ise katılımcıların % 52,7'lik bölümünün erkek, % 47,3'lük bölümünün ise kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2. Banka Tercihi Frekansları

Çalışılan Bankayı Kendi Mi Tercih Etti	Frekans	Yüzde (%)
Evet, ben tercih ettim	122	41,5
Maaşım yattığı için bankamla çalışıyorum	172	58,5

Çalışmada yer alan diğer soruda ise katılımcıların gerçekleştirdikleri bankacılık işlemlerinde çalıştıkları bankayı, maaşları yattığı için mi kullandıkları yoksa bundan bağımsız olarak kendilerinin seçip seçmediği sorulmuştur. Katılımcıların %58,5'i (172) maaşları bu bankaya yattığı için bankacılık işlemlerini bu bankayla gerçekleştirdiklerini söylerken, % 41,5'i (122) bundan bağımsız olarak çalıştıkları bankayı kendileri seçtiklerini söylemiştir.

Tablo 5.3. Hizmet Hatasıyla Karşılaşma Frekansları

Önceden Hizmet Hatasıyla Karşılaşıldı mı?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	145	49,3
Hayır	149	50,7

Katılımcıların daha önce hizmet hatasıyla karşılaşmış ve karşılaşmadıkları sorulduğunda, 145 tanesi (% 49,3) evet cevabını verirken, 149 tanesi (%50,7) ise daha önce hizmet hatasıyla karşılaşmadıklarını söylemişlerdir. Burada bu oranın toplam katılımcıların yaklaşık olarak yarısının daha önce hizmet hatasıyla karşılaştığı görülmektedir.

Tablo 5.4. Hizmet Hata Sayısı Frekansları

Karşılaşılan Hata Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
0	146	49,7
1-2 tane	101	34,4
3-5 tane	41	13,9
6-10 tane	1	0,3
10'dan fazla	5	1,7

Hizmet hatasıyla karşılaşan katılımcılara bugüne kadar kaç tane hizmet hatasıyla karşılaştıkları sorulmuştur. 1 – 2 tane hizmet hatasıyla karşılaşan katılımcı sayısının 101 (% 34,4), 3 – 5 tane hizmet hatasıyla karşılaşan katılımcı sayısının 41 (%13,9), 6 – 10 adet hizmet hatasıyla karşılaşan katılımcı sayısının ise 1 tane olduğu (% 0,3) olduğu görülmektedir. Katılımcıların 5 tanesi ise (% 1,7) 10'dan fazla sayıda hizmet hatasıyla karşılaştıklarını söylemişlerdir.

Tablo 5.5. Yaş Aralıkları Frekansları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-24 arası	92	31,3
25-34 arası	166	56,5
35-44 arası	31	10,5
45-59 arası	4	1,4
60 ve üstü	1	0,3

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında en büyük oranın % 56,5'lik kısımla (166 kişi) 25-34 yaş arasında olduğunu görülmektedir. Onu ikinci sırada % 31,3'lük oranla (92 kişi) 18-24 yaş arası katılımcılar takip ederken, üçüncü sırada % 10,5'lik oranıyla (31 kişi) 35-44 yaş arası katılımcılar takip etmektedir. 45 yaş ve üstü 5 katılımcı bulunmaktadır ve bu tüm katılımcıların % 1,7'lik kısmını oluşturmaktadır.

Tablo 5.6. Eğitim Durumu Frekansları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul	1	0,3
Ortaokul	1	0,3
Lise	25	8,5
Üniversite	222	75,5
Lisansüstü	45	15,3

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında % 75,5'lik oranla (222 kişi) üniversite mezunları ilk sırada yer alırken, lisansüstü eğitim seviyesindeki katılımcılar % 15,3'lük oranla ikinci (45 kişi), lise mezunu katılımcılar ise, % 8,5'lik oranla (25 kişi) üçüncü sıradadır. İlkokul ve ortaokul mezunu 1'er katılımcı yer alırken toplam oranları tüm katılımcıların % 0,6'sını oluşturmaktadır.

Tablo 5.7. Bankacılık İşlemleri Yapma Süresi Frekansları

Bankacılık İşlemleri Süresi	Frekans	Yüzde (%)
0-1 yıl	26	8,8
2-5 yıl	119	40,5
6-9 yıl	81	27,6
10 yıldan fazla	68	23,1

Katılımcılara kaç yıldır bankacılık işlemleri gerçekleştirdikleri sorulmuştur. 2 ila 5 yıl arası süren zamanda bankacılık işlemi gerçekleştiren katılımcı sayısı 119 olarak tespit edilmiştir ve oranı % 40,5'dir. Katılımcıların %27,6'sı (81 kişi) 6-9 yıldır bankacılık işlemi yaptığını söylerken, 10 yılı aşkın bir süredir bankacılık işlemi gerçekleştiren katılımcıların oranının % 23,1 olduğu (68 kişi) görülmektedir. % 8,8'lik

bir kısım ise (26 kişi) 0 - 1 yıl arası zaman zarfında bankacılık işlemi yaptığını söylemiştir.

Tablo 5.8. Bankacılık İşlem Sayıları Frekansları

Yapılan Bankacılık İşlem Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1-2 tane	28	9,5
3-5 tane	67	22,8
5-10 tane	77	26,2
10'dan fazla	122	41,5

Anketin 6. sorusunda katılımcıların bir ay içinde ne sıklıkta bankacılık işlemi yaptıklarını tespit etmek amacıyla bir ayda yaptıkları bankacılık işlem sayısı sorulmuştur (para çekme, para yatırma, kart borcu ödeme, fatura borcu ödeme v.b.). % 41,5'lik bir kısmın (122 kişi) 10'dan fazla işlem yaptığı cevabı alınmıştır. 77 katılımcının (% 26,2) 5 ila 10 arası işlem yaptığı görülürken, 67 katılımcının (% 22,8) 3 ila 5 işlem yaptığı cevabı alınmıştır. % 9,5'lik kısım (28 kişi) bir ayda 1 – 2 adet bankacılık işlemi gerçekleştirdiklerini söylemiştir.

Tablo 5.9. Sahip Olunan Bankacılık Ürün Sayıları Frekansları

Sahip Olunan Ürün Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
1-3 arası	110	37,4
4-6 arası	100	34
7 ve üstü	84	28,6

Anketin 8. sorusunda katılımcılara kaç adet bankacılık ürününe sahip olduklarını öğrenmek için hangi bankacılık ürünlerine sahip oldukları sorulmuştur. Katılımcılara, kendilerine verilen bankacılık ürünleri listesinden sahip oldukları ürünleri seçmeleri istenmiştir. Katılımcıların % 37,4'lük kısmının (110 kişi) 1 ila 3 adet arası ürüne sahip olduğu, % 34'lük kısmının (100 kişi) 4 ila 6 arası ürüne sahip olduğu, % 28,6'lık kısmının ise (84 kişi) 7 veya 7'den fazla ürüne sahip olduğu görülmüştür.

5.2. Hizmet Hatalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde iki farklı senaryoda katılımcıların farklı durumlar karşısında vardığı yargıların karşılaştırmaları yapılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ve bankalarla olan ilişkilerinin farklılıklarına göre farklı tepkiler verip vermedikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Burada üzerinde durulacak temel fark, hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerin bankanın fırsatçı yaklaştığını düşündüğü durumlarda tepkilerinin nasıl farklılaştığını da ortaya koymak olacaktır.

Aşağıdaki çizelgelerde müşterilerin demografik ve müşteri özellikleriyle birlikte iki ayrı senaryo sonunda verilen yargılara verdikleri cevapların ortalamaları verilmiştir. Müşterilerin ortaya koyacağı potansiyel olumsuz davranışların yer aldığı bu ifadelere 1 değeri müşterilerin kesinlikle katılmadıklarını, 5 değeri ise kesinlikle katıldıklarını bildirdiğine daha önce değinmiştik. Katılımcıların likert ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri puanlar 5'e yaklaştıkça hoşnutsuzluk oranları artmaktadır. 3'ten fazla olan ifadeler katılımcıların olumsuz yönde tavır takındıklarını ifade etmektedir. Analizler yapılırken likert ölçeklerinde verilen olumlu yargıların puan düzeltmeleri yapılmıştır. Olumlu yargılarda anket katılımcılarının kesinlikle katıldıkları ifadeler 1, kesinlikle katılmadıkları ifadeler 5 olacak şekilde düzeltmeler yapılarak aşağıdaki yorumlar yapılmıştır.

Tablo 5.10. Cinsiyet Farklılıkları

Cinsiyet	Frekans	S1 Ortalama	Standart Sapma
Erkek	155	3,22	0,51
Kadın	139	3,28	0,51
Cinsiyet	Frekans	S2 Ortalama	Standart Sapma
Erkek	155	3,39	0,52
Kadın	139	3,36	0,53

1. senaryoda erkek katılımcılar ile kadın katılımcılar arasında belirgin bir fark bulunmamaktadır. 2. Senaryoda ise her iki cinsiyet için de hoşnutsuzluk seviyesinin arttığı görülmektedir. Bu durum araştırmanın genelinde de görülen bir durumdur ve olumsuz tutum seviyesinin fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 5.11 Çalışılan Bankanın Seçilmesi

Çalışılan Bankayı Kendi Mi Tercih Etti	Frekans	S1 Ortalama	Standart Sapma
Evet, ben tercih ettim	122	3,24	0,51
Maaşım yattığı için bankamla çalışıyorum	172	3,25	0,51
Çalışılan Bankayı Kendi Mi Tercih Etti	Frekans	S2 Ortalama	Standart Sapma
Evet, ben tercih ettim	122	3,4	0,53
Maaşım yattığı için bankamla çalışıyorum	172	3,37	0,53

Katılımcıların çalıştıkları bankayı kendilerinin seçip seçmemesine göre tutumları arasında belirgin farklar görülmemektedir. Bu her iki durumda da hizmet hatalarına gösterilen tepkilerin benzer olduğunu göstermektedir.

Anketin 1. Senaryosunun 21. İfadesi ve ikinci senaryonun 40 ifadesi “Kredimi başka bankaya taşıyorum.”dır. Yaşanan hizmet hatası sonrası şu an itibarıyla bankasını kendisi tercih eden müşterilerin, kredinin taşınması konusunda olumsuz yargıya yakın bir tutum takındıkları görünürken, maaşı yattığı için bankasıyla çalışan katılımcıların kredilerini başka bankaya taşımaya daha yakın oldukları görülmektedir. Bu durum bize Karamustafa ve Yıldırım’ın 2007’deki çalışmasını destekler bir nitelikte banka tercihinin müşteri tarafından isteyerek yapılması durumunda hizmet hatasına karşı müşterilerin toleransının daha yüksek olduğunu gösterir. Maaş hesabı olduğu için bankasıyla çalışan müşterilerin, başka bankayla çalışma fırsatları olduğunda bunu değerlendirmeye daha hazır oldukları görülmektedir.

Tablo 5.12. Yaş Farklılıkları

Yaş	Frekans	S1 Ortalama	Standart Sapma
18-24 arası	92	3,31	0,52
25-34 arası	166	3,28	0,52
35-44 arası	31	3,03	0,52
45-59 arası	4	2,84	0,51
60 ve üstü	1	2,79	"-"
Yaş	Frekans	S2 Ortalama	Standart Sapma
18-24 arası	92	3,38	0,53
25-34 arası	166	3,44	0,53
35-44 arası	31	3,11	0,52
45-59 arası	4	3,2	0,53
60 ve üstü	1	3,16	"-"

Katılımcıların yaş farklılıklarını göz önüne alındığında ise, katılımcıların yaş kategorileri yükseldikçe hizmet hatalarına karşı tavırlarının yumuşadığı görülmektedir. Daha genç yaşta ki müşterilerin hizmet hatası karşısında, yaşça daha büyük müşterilere göre tutumlarının daha sert olduğu söylenebilir. Anketin 15. ve 34. ifadesi ise “Bu durumu sosyal medya hesaplarımda ve internette duyururum.”dur.

Tablo 5.13. Ağızdan Ağıza İletişim Farklılıkları

Yaş	Frekans	15. İfade Ortalama	Standart Sapma
18-24 arası	92	3,28	0,52
25-34 arası	166	3,22	0,52
35-44 arası	31	2,93	0,52
45-59 arası	4	2	0,51
60 ve üstü	1	1	"-"
Yaş	Frekans	34. İfade Ortalama	Standart Sapma
18-24 arası	92	3,28	0,53
25-34 arası	166	3,69	0,53
35-44 arası	31	3,41	0,52
45-59 arası	4	4	0,53
60 ve üstü	1	1	"-"

Burada hizmet hatasıyla karşılaşılan 1. senaryoda müşterilerin yaşları küçüldükçe internet ve sosyal medyada durumun aktarılma oranının arttığı görülmektedir. 35 yaş üstü müşterilerin durumu sosyal medyaya taşımama yönünde bir meyli olduğu dahi söylenebilir. Özer'in (2009) çalışmasında belirttiği gibi burada sosyal medya ve interneti sıklıkla kullanan yaşça daha genç müşterilere bankaların diğer yaş gruplarına göre daha farklı iletişim yöntemleri kurmalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

2. senaryoda ise, operasyonel bir hatadan kaynaklanan hizmet hatasını sosyal medya ve internet hesaplarından duyurmaya istekli olmayan yaş grubundaki müşteri kitlesinin, fırsatçı bir yaklaşım sezindiklerinde 25 yaş altı müşterilere göre durumun ilanı için daha hevesli oldukları görülmektedir. Bu da farklı yaş grubundaki müşterilerin farklı türdeki hizmet hatalarına farklı tarzda bir ağızdan ağıza iletişim gerçekleştirebileceği yönünde bir fikir vermektedir.

Tablo 5.14. Sahip Olunan Bankacılık Ürün Sayısına Göre Farklılıklar

Sahip Olunan Ürün Sayısı	Frekans	S1 Ortalama	Standart Sapma
1-3 arası	110	3,26	0,52
4-6 arası	100	3,3	0,52
7 ve üstü	84	3,17	0,52
Sahip Olunan Ürün Sayısı	Frekans	S2 Ortalama	Standart Sapma
1-3 arası	110	3,32	0,53
4-6 arası	100	3,48	0,53
7 ve üstü	84	3,34	0,52

Müşterilerin o bankada sahip oldukları ürün sayısının hizmet hatasıyla karşılaştıklarında gösterdiği tepkilerle direkt ilişkili olmadığı söylenebilir. Bir müşterinin sadece 1 ürünü varsa ya da tüm bankacılık ürünlerini kullanıyorsa da aynı şekilde hoşnutsuzluğunu ortaya koyduğu, iki farklı senaryoda da görülmektedir. Ürün sayısı arttıkça müşteri tarafından bir tolerans gösterildiği net olarak söylenemez.

Tablo 5.15. Banka Değişirmeye Yönelik Farklılıklar

Sahip Olunan Ürün Sayısı	Frekans	Banka Değş. Ort	Standart Sapma
1-3 arası	110	3,32	0,95
4-6 arası	100	3,26	0,95
7 ve üstü	84	3	0,96
Sahip Olunan Ürün Sayısı	Frekans	Banka Değş. Ort	Standart Sapma
1-3 arası	110	3,56	0,93
4-6 arası	100	3,73	0,96
7 ve üstü	84	3,48	0,94

Birinci senaryonun 21. İfadesi “Kredimi başka bankaya taşıyım.”, 24. İfadesi ise “Otomatik fatura ödemelerimi başka banka aracılığıyla yaparım.”dır. Bu noktada müşterilerin sahip oldukları ürün sayısının arttıkça katlanacakları prosedürel maliyet algılarının değişip değişmediği ve kredi ve fatura işlemlerini başka banka aracılığıyla yapıp yapmama koşunundaki davranışları anlaşılmaya çalışılmıştır.

Birinci senaryoda 1 ila 3 arası bankacılık ürününe sahip olan müşterilerin banka değişirme kararına, daha fazla ürüne sahip olan müşterilere oranlara ortalama olarak daha yakın olduğu görülmektedir. Aynı şekilde 4 ila 6 adet banka ürününe sahip müşterilerin, 7 ve üstü sayıda ürüne sahip müşteri ortalamalarının üstünde bir oranla değişim kararı alma konusunda daha istekli olduğu ortaya çıkmıştır. Buradan bir banka müşterisinin, çalıştığı bankayla ilişkilerinin ürün sayısı bazında arttıkça hizmet hatası sonrası başka bir bankayla çalışmaya başlaması konusunda prosedürel maliyetlerin önüne bir engel olarak çıktığı yorumu yapılabilir (Koç, 2017). Bu nedenle bankalar çapraz ürün satışına çok önem verirler. Çapraz satış, bir işlem ve ürün için bankaya gelen müşterinin, bankaya gelmesinin veya iletişim kurmasının asli nedeninin yanında, o konudan bağımsız başka ürün satışıyla etkileşim ve işlem çeşitliliğinin arttırılmasına yönelik çalışmalardır. Örneğin kredi kartı ödemesi için bankaya gelen müşteriye, kredi kartı sigortası, araç kaskosu veya yatırım hesabı gibi yeni ürünlerin satılması örnek gösterilebilir.

İkinci senaryoda ise, katılımcıların hissettikleri fırsatçı bir yaklaşımdan ötürü aynı katılımcıların banka değişikliğini daha ciddi bir seçenek olarak düşündükleri görülmektedir. Ürün sayısı arttıkça banka değişikliği yapma konusunda bir ilgi azalması söz konusudur ifadesinin geçerli olmadığı görülmektedir. Bu noktada

müşterinin prosedürel maliyetlere rağmen banka değişikliğine gitme kararını daha kolay alabileceği sonucuna varılabilir.

Tablo 5.16. Banka Değişikliğinin Zorluğunun Düşünülmesine Yönelik Farklılıklar

Sahip Olunan Ürün Sayısı	Frekans	29. Soru ORT	Standart Sapma
1-3 arası	110	2,45	1,23
4-6 arası	100	2,57	1,23
7 ve üstü	84	2,75	1,24
Sahip Olunan Ürün Sayısı	Frekans	48. Soru ORT	Standart Sapma
1-3 arası	110	2,29	1,26
4-6 arası	100	2,41	1,27
7 ve üstü	84	2,33	1,27

Prosedürel maliyetlerin algılanmasına yönelik yukarıdaki ifadelere doğrulanmasına yönelik, katılımcılara bu ifade sorulmuştur. Anketin 29. ve 48. soruları “Banka değişikliği çok zahmetli olduğundan bu bankayla çalışmaya devam ederim.”dir. Bu ifade olumlu bir ifade olduğundan ortalama değeri yükseldikçe katılımcıların mevcut bankalarıyla çalışmaya devam etme kararına daha yakın oldukları söylenebilir. Her iki senaryoda da kullanıcıların ortalamalarının negatife daha yakın oldukları görülse de, bireysel bir hatadan kaynaklanan birinci senaryonun hizmet hatasında ürün sayısı arttıkça müşterilerin banka değişim kararı almaktan uzaklaşmakta oldukları görülmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi fırsatçı davranıştan kaynaklanan hizmet hatasında ise böyle artan eğilim olmadığı gibi, değerlerin banka değişim kararı almaya daha yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 5.17. Hizmet Hatasıyla Karşılaşmaya Yönelik Farklılıklar

Daha Önce Hizmet Hatasıyla Karşılaşıldı mı?	Frekans	S1 Ortalama	Standart Sapma
Evet	148	3,25	0,51
Hayır	146	3,25	0,52
Daha Önce Hizmet Hatasıyla Karşılaşıldı mı?	Frekans	S2 Ortalama	Standart Sapma
Evet	148	3,44	0,53
Hayır	146	3,32	0,53

Araştırmaya katılan katılımcıların yaklaşık olarak yarısı daha önceden hizmet hatasıyla karşılaşmadıklarını söylemişlerdir. Hizmet hatasıyla daha önce karşılaşmış olmanın yeni bir hizmet hatasıyla karşılaşma durumunda memnuniyetsizliği etkileyip etkilemediğine bakıldığında böyle bir ayırımın yapılamayacağı görülmektedir. Ancak ikinci senaryoda daha önceden hizmet hatasıyla karşılaşan katılımcıların fırsatçı yaklaşım sonrası memnuniyetsizlik seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.18. Hizmet Telafisi Sonrası Negatif WOM

	19. İfade Ortalama	Standart Sapma
Senaryo 1	3,28	1,42
	38. İfade Ortalama	Standart Sapma
Senaryo 2	3,56	1,38

Birinci senaryonun 19. ifadesi ve ikinci senaryonun 38. ifadesi “Mağduriyetim banka tarafından giderilirse konu hakkında kimseye bahsetmem.”dir. Bu durumda hizmet telafisi gerçekleştirildikten müşterilerin negatif (olumsuz) ağızdan ağıza iletişim (Negative Word Of Mouth –NWOM-) davranışları anlaşılmaya çalışılmıştır. Her iki senaryoda da katılımcıların olumsuz ağızdan ağıza iletişim yönünde meyilleri olduğu görülmüştür. Yukarıda hizmet telafisi paradoksunda bahsedildiği gibi hizmet hatasıyla karşılaşılıp hatanın telafi edildiği müşterilerin memnuniyet dereceleri hiç hizmet hatasıyla karşılaşmamış müşterilerden daha yüksek olabilmekte ancak bu memnuniyet onları olumsuz ağızdan ağıza iletişim yapmaktan alı koymamaktadır (Eren ve Eker, 2012). Bu durum işletmelerin hizmet telafisi sonrası müşteri memnuniyetini düşündüğü kadar, işletmenin ciddi bütçeler ayırdığı pazarlama

faaliyetlerine darbe vuracak ağızdan ağıza iletişimin yapılmaması için yeni stratejiler düşünmeye itecektir.

Tabloda dikkat çeken bir diğer konu ise fırsatçı yaklaşım sonrası müşterilerin birinci senaryoya göre olumsuz ağızdan ağıza iletişim yapmaya daha yakın durmalarıdır. Her iki senaryoda da telafi sonrası olumsuz ağızdan ağıza iletişim yakınlığı görülse de bu oranın fırsatçı yaklaşım durumunda daha fazla ortaya çıktığı hata türüne bağlı olarak farklı müşteri davranışları gözlemlenebileceğinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 5.19. Hizmet Telafisi Sonrası Banka Değişikliği Yapma Farklılıkları

	26. İfade Ortalama	Standart Sapma
Senaryo 1	2,94	1,29
	45. İfade Ortalama	Standart Sapma
Senaryo 2	2,5	1,35

Anketin ilk senaryosundaki 26 ve ikinci senaryosundaki 45. sorular şöyledir; “Mağduriyetim giderilirse kredim bitse de bu bankayla çalışmaya devam ederim.” Daha önce müşterilerin hizmet aldıkları işletmeleri değiştiren katlanmak zorunda olduğu maliyetlerden bahsetmiştik. Burada anket katılımcılarına verilen bu ifadeye iki farklı durumda nasıl cevaplar verdiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Her iki durumda da katılımcıların bu ifadeye daha çok “katılmama” yönünde tepki verdikleri görülmektedir. Diğer farklılıklardakine benzer olarak da ikinci senaryoda müşteriler kredi taksitleri bitse de aynı bankayla çalışmaya devam etme konusunda daha fazla olumsuz görüş bildirdikleri görülmüştür.

Tablo 5.20. Bankanın Yaklaşımı Konusunda Varılan Kanıların Farklılıkları

	23 ve 28. İfade Ort.	Standart Sapma
Senaryo 1	2,72	1,09
	42 ve 47. İfade Ort.	Standart Sapma
Senaryo 2	3,59	1,08

Araştırmanın 23 ve 42. ifadeleri; “Bankanın art niyetli yaklaştığını düşünürüm.” ve 28 ve 47. ifadeleri ise; “Bunun bir hata olduğunu düşünüp art niyet aramam.”dır. Burada iki farklı durumu (senaryoyu) katılımcıların nasıl değerlendirdiklerini anlayabilmek amaçlanmıştır. İkinci set ifadeler (28 ve 47) olumlu ifadeler olduğu için ortalamalar hesaplanırken sayı değerleri olumsuz bir soruya cevap verilmişçesine 1 ile 5 arasında yeniden düzeltilip hesaplamaya konu edilmiştir. İlk senaryoda katılımcıların ifade değerlendirmeleri ortalamaları karşılaşılan hatada bir art niyet ve kasıt aramadıkları yönüne daha yakın görünürken, ikinci senaryoda ise bankanın kendilerinin hizmetine açtığı faizle nakit kullanabilecekleri ek hesabın ve faturaların buradan ödenerek müşterilerin faize borçlandırılmasını bir art niyet olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

Tablo 5.21. Şikâyet Birimine Başvurma Davranışı Farklılıkları

	13. İfade Ort.	Standart Sapma
Senaryo 1	4,46	1,04
	32. İfade Ort.	Standart Sapma
Senaryo 2	4,54	0,94

Ayrıca katılımcıların verdikleri cevaplarda iki farklı senaryoda da hizmet hatasından mustarip olduklarını bankaların kendi şikâyet birimine iletmekte katılımcıların büyük oranda şikâyette bulunacakları sonucuna varılmıştır. Anketin 13 ve 32. ifadesi katılımcıların vakit kaybetmeden bankanın şikâyet birimine başvurma davranışını anlamaya yöneliktir. Tablo 13'ten görüleceği üzere ortalamalar oldukça yüksek görünmektedir. İkinci senaryoda bankanın şikâyet birimine başvurma davranışına eğilimin biraz daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.22. Müşteri Sadakatine Yönelik Farklılıklar

	18. İfade Ort.	Standart Sapma
Senaryo 1	4,12	1,17
	37. İfade Ort.	Standart Sapma
Senaryo 2	4,27	1,05

Müşterilerin karşılaştıkları hizmet hatalarından sonra bankalara olan sadakatinin azalıp azalmadığına bakıldığı zaman ise anketin 18 ve 37. İfadelerine bakılması gerekmektedir. 18 ve 37. ifadeler; “Bu bankaya olan sadakatim olumsuz yönde etkilenir.”dir. İki farklı senaryoda da hizmet hatası sonrası katılımcılar banka sadakatlerinin olumsuz yönde etkileneceğini söylemişlerdir. Fırsatçı banka yaklaşımıyla birinci senaryo arasında büyük bir fark olmadığı görülmektedir. Bu durum yapılan hizmet hatasında kasıt veya müşteri tarafından fırsatçılık olarak algılanan bir durum olmasa dahi, müşteri sadakatinin etkileneceğini göstermektedir. Bu durum bize hizmet pazarlaması faaliyetlerinin ilk seferde en iyi şekilde yapılması gerektiğini göstermekte ve doğrulamaktadır.

Yeni bir müşteri elde etmenin maliyeti, eski bir müşteriye elde tutmaktan 6-7 kat daha maliyetli bir iştir. Ayrıca memnun ve sadık bir müşteri ortalama olarak yeni bir müşteriden 3 kat daha fazla bir gelir sağlıyor. Bu da yapılan yeni yatırımların eski müşteriler üzerinde yaklaşık %20 oranında daha verimli olduğunu ortaya koyuyor (Reichheld ve Sasser, 1990).

Tablo 5.23. Gelecek İşlemlerdeki Kaygı Hissine Yönelik Farklılıklar

	31. İfade Ort.	Standart Sapma
Senaryo 1	3,81	1,2
	50. İfade Ort.	Standart Sapma
Senaryo 2	3,98	1,25

Araştırmanın 31 ve 50. İfadeleri “Bu bankayla gelecekte yapacağım olası işlemler hakkında kaygı duyarım”dır. Hizmet hatasının görüldüğü her iki durumda da müşterilerin genel yargısının gelecek işlemlerde kaygı duymaya yönelik olduğu görülmektedir. İkinci senaryoda bu oranın biraz daha fazla olduğu görülmektedir. Hizmet hatalarının sadakati etkilemesinde olduğu gibi kasıtlı olmasa dahi müşterinin güven algısında olumsuz iz bıraktığı söylenebilir. Hizmet hataları sadakat ve güven duygularına zarar vermektedir. Tüm işletmelerde olduğu gibi, bankalar gibi hizmet işletmelerinde de müşterilerin sadık müşteri haline getirilmesi bankaların varlığını uzun süre devam ettirmesi için son derece önemlidir. Bu bağlamda sadık müşterilere

sahip olmayı engelleyecek hizmet hatalarının minimum seviyelere çekilmesi en önemli amaçlardan biri olmalıdır.

5.2. Hipotezler ve Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde daha önce oluşturulan hipotezlerin test edilmelerine yer verilmiştir. Hipotezler oluşturulan boyutların iki farklı senaryoda nasıl sonuçlar verdiğine yönelik olduğu için iki değişkenin test edilmesi için T-testi uygulanmıştır.

H1: Katılımcıların, insan kaynaklı ortaya çıkan hizmet hatası sonucu banka ile olan ilişkilerini sürdürme eğilimleri; bankanın fırsatçı davranışından kaynaklanan hizmet hatası sonucu banka ile olan ilişkilerini sürdürme eğilimlerinden anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Tablo 5.24. H1 Hipotezi Test Sonuçları

Senaryo	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	Anlamlılık
Senaryo 1.	3,8456	0,84124	-7,309	0,000
Senaryo 2.	3,5054	0,8064		

Tablo 5.10.'da görüldüğü üzere H1 hipotezi kabul edilmiştir ($p < 0,05$). Bu sonuca göre katılımcıların, insan kaynaklı ortaya çıkan hizmet hatası sonucu banka ile olan ilişkilerini sürdürme eğilimlerinin; bankanın fırsatçı davranışından kaynaklanan hizmet hatası sonucu banka ile olan ilişkilerini sürdürme eğilimlerinden anlamlı derecede farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

İki senaryoya ilişkin ortalamalar incelendiğinde, katılımcıların Senaryo 1'e verdiği cevaplarının ortalamasının ($x=3,8456$), Senaryo 2'ye verdikleri cevapların ortalamasından ($x=3,5054$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların bankalarıyla olan ilişkilerini devam ettirmeye yönelik oluşturulan boyuttaki ifadeler pozitif olduğu için analize tabi tutulurken analiz programına bu veriler yeniden kodlanarak girilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda, banka tarafından fırsatçı davranış sergilenmesi sonrası ortaya çıkan hizmet hatası sonrasında müşterilerin ilişkisiyi

sürdürme eğilimlerinin, insan kaynaklı ortaya çıkan hizmet hatasıyla karşılaşan müşterilerden istatistiki olarak daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

H2: Katılımcıların, insan kaynaklı ortaya çıkan hizmet hatası sonucu bankaya karşı olumsuz tutum ve davranış gösterme eğilimleri, bankanın fırsatçı davranışından kaynaklanan hizmet hatası sonucu bankaya karşı olumsuz tutum ve davranış gösterme eğilimlerinden anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Tablo 5.25. H2 Hipotezi Test Sonuçları

Senaryo	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	Anlamlılık
Senaryo 1.	3,2327	0,77518	-8,375	0,000
Senaryo 2.	3,6146	0,71165		

Tablo 5.11.'de görüldüğü üzere H2 hipotezi kabul edilmiştir ($p < 0,05$). Bu sonuca göre katılımcıların, insan kaynaklı ortaya çıkan hizmet hatası sonucu bankaya karşı olumsuz tutum ve davranış gösterme eğilimlerinin, bankanın fırsatçı davranışından kaynaklanan hizmet hatası sonucu bankaya karşı olumsuz tutum ve davranış gösterme eğilimlerinden anlamlı derecede farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

İki senaryoya ilişkin ortalamalar incelendiğinde, katılımcıların Senaryo 1'e verdiği cevaplarının ortalamasının ($x=3,2327$), Senaryo 2'ye verdikleri cevapların ortalamasından ($x=3,6146$) daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, bankanın fırsatçı davranışta bulunması durumunda ortaya çıkan hizmet hatası sonrasında müşterilerin bankalarına karşı olumsuz tutum ve davranış gösterme eğilimlerinin, insan kaynaklı ortaya çıkan hata sonrası bankalarına gösterdikleri olumsuz tutum ve davranış eğilimlerinden daha büyük oranda ve olası bir şekilde ortaya çıkma durumunun gerçekleştiği görülmektedir.

H3: Katılımcıların, insan kaynaklı ortaya çıkan hizmet hatası sonucu banka hakkında NWOM eğilimleri, bankanın fırsatçı davranışından kaynaklanan hizmet hatası sonucu banka hakkında NWOM eğilimlerinden anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Tablo 5.26. H3 Hipotezi Test Sonuçları

Senaryo	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	Anlamlılık
Senaryo 1.	2,9546	0,6426	-3,826	0,000
Senaryo 2.	3,1077	0,59076		

Tablo 5.12.'de görüldüğü üzere H3 hipotezi kabul edilmiştir ($p < 0,05$). Bu sonuca göre katılımcıların, insan kaynaklı ortaya çıkan hizmet hatası sonucu banka hakkında NWOM eğilimlerinin, bankanın fırsatçı davranışından kaynaklanan hizmet hatası sonucu banka hakkında NWOM eğilimlerinden anlamlı derecede farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

İki senaryoya ilişkin ortalamalar incelendiğinde, katılımcıların Senaryo 1'e verdiği cevaplarının ortalamasının ($x=2,9546$), Senaryo 2'ye verdikleri cevapların ortalamasından ($x=3,1077$) daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, bankanın fırsatçı davranışta bulunması sonrası ortaya çıkan hizmet hatası durumunda müşterilerin banka hakkındaki NWOM eğilimlerinin, insan kaynaklı ortaya çıkan hata sonrası banka hakkındaki NWOM eğilimlerinden daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bulgular ve yorumlara geçmeden önce ikinci senaryonun, anketin son kısmındaki işletmelerin fırsatçı davranışlarına olan ilişkisinin ortaya konması için korelasyon analizi yapılmıştır. Her iki değişken için verilerimiz normal dağıldığı için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016).

Tablo 5.27. Korelasyon Tablosu

		Senaryo2_Or t	Opportunistic_ Ort	
Senaryo2_Ort	Pearson	1	,441**	
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)			,000
	N			294
Opportunistic_Ort	Pearson	,441**	1	
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)			,000
	N			294

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

Yapılan analiz sonucunda, anketin, bankanın fırsatçı bir yaklaşım gösterdiği senaryonun olduğu üçüncü kısımdaki ifadelerle, işletmelerin fırsatçı yaklaşımlarının bankalara uyarlandığı son kısımdaki ifadeler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İkinci senaryoda yer alan hatanın fırsatçı bir davranış olduğuna ilişkin pozitif yönlü bir ilişki vardır denebilir (Gürbüz ve Şahin, 2016).

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Hizmetlerin özelliklerinin ürünlerden farklı olması beraberinde sektörel açıdan da hizmet pazarlaması ve ürün pazarlaması arasında doğal farkların oluşmasına neden olur. Hizmetlerin doğası gereği emek yoğun olarak üretilirler ve üretilip tüketilmesi aynı anda gerçekleşir. Heterojen olma özellikleriyle de standardizasyona gidilmesi ürünlerle kıyaslayınca son derece zordur. İnsan etkileşiminin fazla olmasıyla hataların ortaya çıkma olasılığı da fazlalaşmaktadır. Tüm hizmet işletmelerinde olduğu gibi bankacılık sektöründe de hataların minimum seviyeye çekilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmaya katılan 294 katılımcının bugüne kadar karşılaşmalar da bankacılık faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılıklarına çıkması son derece olası iki farklı durumu birbirine çok benzer iki hizmet hatasıyla karşılaşmaları durumunda nasıl tepkiler verecekleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Birinci senaryoda, tamamen insani bir hata yapan, abone numarasındaki bir rakamı hatalı görerek sehven yanlış giren banka çalışanının neden olduğu bir hata ile ikinci senaryodaki bankacılık sisteminin müşterilere etik olmayan bir şekilde kendilerinden bir şeyler sakladıkları inancıyla ortaya çıkan bir hatayı karşılaştırmaları istenmiş ve bazı yönleriyle birbirinden ayrılan sonuçlar elde edilmiştir.

Müşterilerin aklındaki banka imajının anlaşılması açısından anketin son kısmında uyarlanmış bir soru seti yer almaktadır. Buradan elde edilen veriler ile ikinci senaryodaki durumun birbiriyle pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Banka müşterileri, bankaları çoğunlukla kendi çıkarı doğrultusunda bazı bilgileri müşterilerden saklayan ve etik olmayan davranışlar ortaya koyan kuruluşlar olarak görmektedir ve ikinci senaryodaki durumu da bu kapsamda değerlendirmektedir.

Hizmet hatası sonrası en belirgin ve en tercih edilmeyecek durum müşterilerin mevcut bankalarıyla çalışmaya son vermesi ve gelecek işlemlerde mevcut bankasıyla çalışmama kararı alması şeklinde ortaya çıkıyor.

Kötü bir müşteri deneyimi sonrası müşterilerin %51'i çalıştıkları işletmeyi değiştirme eğilimi gösteriyor. Bu sonuçlar Matthews vd.'nin (2008) çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Buna ek olarak bu müşterilerin yaklaşık olarak %82'si ise

bu hatanın firma tarafından önlenebilir bir hata olduğunu düşünüyor. Bu veriler ışığında hizmet hatası sonrası müşterilerin tercihlerini başka bankalardan yana kullanmamaları yönünde hatanın öncesinde ve sonrasında müşterilerle kurulan iletişimin önemi ortaya çıkıyor.

Bankaların müşterileriyle çalışma yoğunluğu ve işlem kanalı sayısının artması ile de hizmet hatasına verilen tepkilerin farklılaştığını görüyoruz. Müşterilerin çalıştıkları bankayı değiştirmemesinde prosedürel ve fayda maliyetlerinin etkili olduğu görülmektedir. Müşterilerin sahip olduğu ürün ağı genişledikçe katlanmak zorunda oldukları maliyetleri göz önünde bulundurarak bankalarını terk etmedikleri görülüyor. Wetzels vd.'nin (1998) çalışmasıyla ortaya çıkan bu sonuçların örtüştüğü görülmektedir. Zira araştırmada ortaya çıkan sonuçlarda müşterilerin sahip oldukları ürün sayısı arttıkça banka değişikliği kararından uzaklaştıkları görülmektedir. Bankaların bu şekilde müşterilerin ürün sepetini çeşitlendirme faaliyetlerinin gelir arttırmanın yanı sıra olası müşteri kaybını önlemek için gerçekleştirilen faaliyetler olduğu böylelikle daha kolay anlaşılabilir oluyor.

Çalışmada ortaya çıkan önemli bir başka sonuç da müşterilerin bankanın telafi çabalarını değerlendirmelerinde ortaya çıkıyor. Hizmet hatasıyla karşılaşılması sonrası her iki durumda da her 10 katılımcının 9'unun durumu bankanın kendileriyle ilgili şikâyetleri değerlendirmek için açtıkları şikâyet birimlerine ilettikleri görülmüştür. Telafi için böyle bir kanalın varlığının müşteriler tarafından aktif olarak kullanıldığı ve önemi ortaya çıkmaktadır.

Ortaya çıkan her iki hatadan sonra müşteri sadakatinin olumsuz etkilendiği görülmüştür. Birinci senaryoda müşterilerin yaklaşık olarak yarısı mağduriyetleri banka tarafından giderilirse bankalarıyla çalışmaya devam edeceklerini beyan etmektedirler. İkinci senaryoda ise hata benzer olmasına rağmen mevcut bankalarıyla çalışmaya devam edeceğini söyleyen katılımcıların oranında düşüş olduğu görülmektedir. Hatanın önlenebilir olduğu düşünülse de birinci senaryoda bunun insani bir hata değerlendirilme oranının ikinci senaryoya göre yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci senaryoda bankanın müşterilerden bazı sözleşme şartlarını ve koşulları gizlediği açıkça beyan edilmedikleri için böyle bir zarara uğradıkları için sıradan bir hata olarak görülmemektedir.

Hizmet telafisi açısında yapılan hatayı ilgilendiren işlemin oluşturduğu maddi ve manevi zararın eksiksiz olarak giderilmesiyle, ek olarak müşterilere sunulan diğer tazmin yöntemlerinin de önemi ortaya çıkmıştır. Müşterilerin kullandıkları bankacılık ürünlere tanınan ekstra ayrıcalıkların da hatanın birebir giderilmesi kadar önemli olduğu görülmektedir. Hazra ve Srivastava'nın (2009) çalışmasında ortaya çıkan sonuçlarla paralel şekilde ortaya çıkan bulgular ışığında bankanın kredi kartlarına hediye puan yüklerse müşterilerin mağduriyetlerinin giderilmesi durumunda ortaya çıkan davranışlara benzer davranışlar sergiledikleri kanısına varılabilmektedir. Katılımcıların yaklaşık olarak yarısı bu durumdan memnun olacaklarını söylemişlerdir. Ancak bu durumun ikinci senaryoda aynı sonucu vermediği görülmüştür. Böyle bir durumda kullanıcıların birinci senaryodaki hataya oranla ağızdan ağıza iletişim oranının arttığı ve bankayla çalışmaya devam etme davranışının azaldığı görülmüştür.

Ortaya çıkan iki durum için her biri ayrı ayrı değerlendirildiğinde kendi içinde tutarlı ve literatür taramasında değinilen kavramsal çerçeve ile uyumlu tepkiler verildiği görülmüyor. Adamson'ın (2003) çalışmasında da ortaya çıkan sonuçlarla benzer bir şekilde insanlar bir mağduriyet yaşadıkları zaman bunu yakın çevrelerine ve hatanın kaynağına iletme konusunda istekli görünüyorlar, mağduriyetlerinin giderilmesini bekliyorlar. Maddi ve varsa manevi kayıpları giderildiği takdirde bir kısmı işletme değişikliği kararı almasa da müşteri sadakatinin azaldığı ve kaygı seviyelerinin yükseldiği ve güvenlerinin azaldığı görülmüyor. İletişimin doğru kurulamaması durumunda bu sonuçların daha yüksek oranlarda ve etkisinin daha fazla olacak şekilde ortaya çıktığı görülmüyor.

Müşteriler ve bankaların iletişimleri açısından pek çok farklı parametrenin yer aldığı günümüz dünyasında hangi müşterilerle, hangi kanallarla nasıl iletişim kurulacağı, müşterileri bunaltmadan sürekli bilgilendirmek ve sadık müşteriler hale getirmenin önemi ve hassas bir çalışmanın gerekliliği ortaya çıkıyor. Müşterilerin banka faaliyetlerini yaparken kurumlarını bir zorunluluk, mecburiyet olarak görmekten çok kendi tercihleriyle beraber çalıştıkları iş ortakları olarak görmelerinde teknik ve personel olarak sürekli ve doğru ve etkin bir şekilde süreçlerin yönetilmesi gerekiyor.

6.2. Öneriler

Teknolojinin hızla gelişmesiyle her türlü işletmeye ulaşmak ve müşterisi olmak kolaylaşıyor. Hayatımızın vazgeçilmezlerinden olan cep telefonları nedeniyle kişisel bilgilerimiz, beklentilerimiz, beğenilerimiz işletmelerin veri havuzlarını çeşitli vesilelerle ulaşabiliyor. Sadece bir kısa mesajı “evet” olarak cevaplayarak bir bankanın göndermiş olduğu kredi teklifi onaylanabiliyor ve mali gidişatı ve algıları etkileyecek kanallara kolayca girilebiliyor.

Teknolojinin ve hayat şartlarının bankacılık faaliyetlerini kolaylaştırdığı gibi bazı alışkanlıklar nedeniyle bizleri zor durumlarda bıraktığı da olabiliyor. Bankalar hata atfetmenin çok kolay olduğu günümüzde müşterileri ile olan ilişkilerinde günümüz şartlarını da göz önünde bulundurarak çoğu zaman kişilerin alışkanlıklarına muhalif olarak etkileşim yöntemlerini zorlamalıdır. Herhangi bir sözleşme veya kişileri mali yönden bağlayan koşullar varsa bu şartların müşteriler tarafından tam olarak anlaşıldığına dair doğrulama metotları kullanılmalıdır. Bir kâğıda atılan bir imzanın tarafları karşılıklı olarak hukuki yönden bağladığı düşünülse de herhangi bir hata veya olumsuzluk yaşandığı takdirde bu durumun mevcut müşteriyi kaybetmenin yanı sıra potansiyel gelirleri ve potansiyel müşterileri etkilediği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Bankalar müşterileriyle olan iletişim kanallarını zenginleştirmek durumundadır. Ulaşılabilir olmak günümüzde iletişim için olmazsa olmaz birinci özelliktir. Gerek telefon, gerek internet ve gerek karşılıklı olarak müşterilerle iletişimi sürekli kılmak banka organizasyon ve operasyonlarının toplam kalite kavramına uygun bir şekilde mükemmele yaklaşmasında yardımcı olacaktır. Böylelikle varsa yinelenen hatalar minimize edilecek ve müdahaleler doğru zamanlama ve doğru yöntemle yapılarak istenmeyen çatışma ve müşteri memnuniyetsizlikleri ortadan kaldırılmaya çalışılacaktır.

Bu çalışmada katılımcıların mevcut senaryoları tam olarak kavradıkları ve normal yaşantılarında böyle durumlarla karşılaşarlarsa nasıl kararlar alacaklarsa o şekilde cevap verecekleri varsayımı kabul edilmiştir. Sonraki çalışmalarda bu varsayımın yeterliliği araştırılabilir. Deney grupları oluşturularak gerçek hayat

şartlarına uygun alternatifler sunularak mşşterilerin eylemleri gşzlem ve mşlakat yşntemiyle şğrenilebilir.

Bu çalışmada birbirine benzer iki hata karşılaştırılmıştır. Bugşne kadar pek sık rastlanmayan, gelişen teknoloji ve sosyal şartlar dşşnşldşğşnde farklı hata şekilleri kurgulanabilir ve bunlar gerçekleşmeden hangi yşntemler ve kanallar kullanılarak şnlenmelerine yşnelik aksiyonlar alınabilir sorularına cevaplar bulunmaya çalışılabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Adamson, I., Chan, K. M., & Handford, D. (2003). Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector. *International journal of bank marketing*, 21(6/7), 347-358.
- Akgül, A., & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Emek Ofset Ltd. Şti., Ankara, 18-20.
- Akgüç, Ö. (1987). *100 Soruda Bankacılık*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Akyıldız, H., Eroğlu, Ö. (2004). Türkiye Cumhuriyeti Dönemi Uygulanan İktisat Politikaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. s:9, 1.
- Altay, O. (2006). *Türk Bankacılık Sistemi*, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Altunışık, R., Torlak, Ö., Özdemir, Ş. (2012). *Modern Pazarlama*. (5). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Altunışık, R. (2015). *Hizmet Pazarlaması ve Stratejileri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Andreassen, T.W. (2000). Antecedents to Satisfaction With Service Recovery. *European Journal of Marketing*, vol.34, (1/2), 156-175.
- Arndt, J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of marketing Research*, 291-295.

Artun, T. (1980). *İşlevi-gelişimi-özellikleri ve sorunlarıyla Türkiye'de bankacılık*. Tekin Yayınevi.

Artun, T. (1987). *Türk Mali Sistemi 1980-1984: Değişim ve Maliyeti*. Bırakınız Yapsınlar Bırakınız Geçsinler, Türkiye ekonomisi 1980-1985: 43-76.

Banka ve Sektör Bilgileri. (2016). Web: <http://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> 23 Mart 2016'da alınmıştır.

Barış, G. (2008). Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin Şikayet Yönetimi. *MediaCat*, İstanbul.

BDDK, (2002). Gelişme Raporu. Web: www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Raporlar/Raporlar.aspx 20 Mart 2016 tarihinde alınmıştır.

BDDK, (2010). *Finansal Piyasalar Raporu*, Ankara: Sayı:19, 13.

BDDK, (2012). *Finansal Piyasalar Raporu*, Ankara: Sayı:28, 20.

BDDK, (2014). *Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü*, Ankara: Sayı: 2, 22-24

BDDK, (2016). *Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü*, Ankara: Sayı: 12, 21.

Bell, C.R., Zemke, R.E. (1987). Service Breakdown The Road To Recovery. *Management Review*, October 1987, 32-35.

Bitner, J., Mohr, A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58 (4), 95-106.

- Bitner, J., Booms, B.H., Tetreault, M.S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing, Vol. 54, No.1*, 71-84.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of retailing, 73(2)*, 185-210.
- Chan, H., Wan, L. C. (2008). Consumer responses to service failures: a resource preference model of cultural influences. *Journal of International Marketing, 16(1)*, 72-97.
- Conlon, D. E., Murray, N. M. (1996). Customer perceptions of corporate responses to product complaints: *The role of explanations. Academy of management journal, 39(4)*, 1040-1056.
- Cowell, D. (1984). *The Marketing of Services*. United Kingdom: Heinemann.
- DeWitt, T., Nguyen, D. T., Marshall, R. (2008). Exploring customer loyalty following service recovery: *The mediating effects of trust and emotions. Journal of service research, 10(3)*, 269-281.
- Eren, S. S., EKER, B. U. S. (2012). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının marka imajı, algılanan değer, müşteri tatmini ve marka sadakatine etkisi üzerine bir saha araştırması: x markası örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2)*.
- Ferrell, O. C., Weaver, K. M., Taylor, J. W., Jones, R. M. (1978). Ethical beliefs of marketing managers. *The Journal of Marketing, 69-73*.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.

- Freeman, N. (2005). Extended Marketing Mix Drives Service Delivery. *Ophthalmology Times, Vol. (30), 20*, ss. 106.
- George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*. Pearson Education India.
- Gilmore, A. (2003). *Services Marketing and Management*. United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Godfrey, A. B., (1999). *Total Quality Management. Juran, J.M. and Godfrey A. B., Juran's Quality Handbook*, New York: Mc-Graw-Hill.
- Goldkuhl, L., Styvén, M. (2007). Sensing The Scent of Service Success. *European Journal of Marketing, Vol.41, (11/12)*, ss. 1297-1305.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and It's Marketing Implications. *European Journal of Marketing Vol 18 (4)*, ss.36-44
- Grönroos, C. (1978). A Service Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing, 12, (8)*, 588-601.
- Günel, M. (2001). *Türk Bankacılık Sektörünün Sorunları ve Geleceği*, Ankara: Ankara Ticaret Odası Yayınları.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hart, C., Heskett, J.L., Sasser, Jr.E. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review, July – August*, 148-56.

- Hazra, S. G., & Srivastava, K. B. (2009). Impact of service quality on customer loyalty, commitment and trust in the Indian banking sector. *IUP Journal of Marketing Management*, 8(3/4), 74.
- Hoffman, K.D., Bateson, J.G. (2011). *Services Marketing Concepts, Strategies & Cases. (4th. Edition)*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., Wilcox, J. B. (1984). Ethical problems of marketing researchers. *Journal of Marketing Research*, 309-324.
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of marketing Research*, 278-289.
- Johnston, R., Mehra, S. (2002). Best-practice complaint management. *The Academy of Management Executive*, 16(4), 145-154.
- Karabıçak, M. (2000). Türkiye'de Ekonomik İstikrarsızlığın Tarihsel Gelişim Süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2).
- Karamustafa, K., Yıldırım, M. (2007). Tüketicilerin Bireysel Banka Tercihine İlişkin Kayseri İlinde Yapılan Bir Araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1-10.
- Karatepe, O. M. (2006). Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69-90.
- Kartal, M. T. (2017). Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri Şikâyetleri Yönetimi Üzerine Bir Değerlendirme. *YÖNETİM: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 28(83), 85-108.

- Kaya, N., Koc, E., Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031-2051.
- Kaya, F. (2015). *Bankacılık Giriş ve İlkeleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Keaveney, S.M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59, (April), 71-81.
- Kelley, S. W., Skinner, S. J., Ferrell, O. C. (1989). Opportunistic behavior in marketing research organizations. *Journal of Business Research*, 18(4), 327-340.
- 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. (2006). Total Quality Management And Business Excellence in Services: The Implications of All-Inclusive Pricing System on Internal Pricing System on Internal And External Customer Satisfaction In The Turkish Tourism Market. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (7), ss.257-877.
- Koç, E. (2010). Services and conflict management: Cultural and European integration perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(1), 88-96.
- Koç, E. (2013). Power distance and its implications for upward communication and empowerment: Crisis management and recovery in hospitality services. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3681-3696.

- Koç, E., Yumusak, S., Ulukoy, M., Kilic, R., Toptas, A. (2014). Are internship programs encouraging or discouraging?—A viewpoint of tourism and hospitality students in Turkey. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 15, 135-142.
- Koç, E. (2017). *Hizmet Pazarlaması ve Yönetimi Global ve Yerel Yaklaşım. (2. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kwortnik, R. J. (2006). Shining examples of service when the lights went out: hotel employees and service recovery during the blackout of 2003. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 14(2), 23-45.
- Leventhal, G. S. (1976). *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*. New York. Plenum Press.
- Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of applied psychology*, 92(2), 475.
- Lockyer, K. (1986). Service - A Polemic and Proposal. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 6 (3), ss. 5-9
- Lovelock, C. (1996). *Services Marketing. (3)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2004). Services Marketing: People. *Technology, Strategy*, 5.
- Lovelock, C., Wright L. (2001). *Principles of Service Marketing and Management. (2nd Edition)*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Mannan, S. (2005). *Lees' Loss Prevention In The Process Industries. (3rd Edition)*. USA: Elsevier Butterworth-Heinemann Publications.
- Mattila, A.S. (1999). "Do Emotional Appeals Work for Services". *International Journal of Service Industry Management*, 10, (3), 292-306.
- Matthews, C. D., Moore, C. I., & Wright, M. (2008, September). Why not switch? Switching costs and switching likelihood. *In 13th Finsia and Melbourne Centre for Financial Studies Banking and Finance Conference*, Melbourne, Australia (pp. 29-30).
- McCollough, M.A., Berry, L.L., Yadav, M.S. (2000). An Empirical of Investigation of Costomer Satisfaction After Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, vol.3, no. 2, 121-137.
- Mohr, L. A., Bitner, M. J. (1995). The role of employee effort in satisfaction with service transactions. *Journal of Business Research*, 32(3), 239-252.
- Mortimer, K. (2008). Identifying The Components of Effective Service Advertisements. *Journal of Services Marketing*, Vol. 22 (2), ss 106.
- Mostafa, R., R. Lages, C., Sääksjärvi, M. (2014). The CURE scale: a multidimensional measure of service recovery strategy. *Journal of Services Marketing*, 28(4), 300-310.
- Motley, L. (2002). Worth Reviewing: The Four P's. *ABA Bank Marketing*, Vol:34 (3), ss. 44-50.
- Özer, K. (2009). WOMM (ağızdan ağıza pazarlama) iletişimi ve MSN (messenger) reklamları (*Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü*).

- Öztürk, A., Güven, Ö. F. (2014). *Bankacılık ve Sigortacılıkta Pazarlama*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Öztürk, A. (2007). *Hizmet Pazarlaması*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Parasız, İ. (2001). *Enflasyon-kriz-ayarlamalar*. Ezgi Kitabevi, Mart.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing, Vol. 49, (Fall, 1985)*, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1988). The Service Quality Puzzle. *Business Horizons, (September-October)*, ss.35-43.
- Ping Jr, R. A. (1993). The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of retailing, 69(3)*, 320-352.
- Rafiq, M., Ahmed, K. (1995). Using the 7Ps As a Generic Marketing Mix: An Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics. *Marketing Intelligence & Planning, Vol 13, (9)*, ss 4-15.
- Reichheld, F. F., Sasser, J. W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard business review, 68(5)*, 105-111.
- Robin, D. P., Reidenbach, R. E. (1987). Social responsibility, ethics, and marketing strategy: Closing the gap between concept and application. *The Journal of Marketing, 44-58*.
- Sarıyer, N. (1996). *Belediyelerde Hizmet Pazarlaması*. Erciyes Üniversitesi. *Bilim Uzmanlığı Tezi*. Kayseri.

- Schramm, W. (1955). *How Communication Works. The Process and Effects Mass Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Shostack, G.L. (1977). Breaking Free From Product Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 41. Ss.73-80.
- Simon, H. (1989). *Price Management*. Amsterdam: North-Holland.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of marketing research*, 356-372.
- Sönmez, A., Konur, K. (2014). *Türkiye'de Yabancı Sermayeli Bankaların Gelişimi ve Yabancı Sermayeli Altı Bankanın Özsermayeye Serbest Nakit Akımları Yöntemi İle Değerlenmesi* (Doctoral dissertation).
- Sparks, B. A., McColl-Kennedy, J. R. (2001). Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting. *Journal of Business Research*, 54(3), 209-218.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Takan, M. (2001). *Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim*, Ankara: Nobel Yayınevi
- Taşkın, D. F. (2011). Türkiye’de Ticari Bankaların Performansını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış Dergisi. Cilt:11(2)*, 290.
- Tax, S. S., Brown, S. W., Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *The journal of marketing*, 60-76.

- TBB, (2012). *Türkiyede Bankacılık Sektörü Piyasa Yapısı, Firma Davranışları ve Rekabet Analizi*, Yayın: 280, 55.
- TBB, (2016a). Banka ve Sektör Bilgileri, İstatistiki Raporlar, Web: <http://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59> 23 Mart 2016 tarihinde alınmıştır.
- TBB, (2016b). Banka ve Sektör Bilgileri, Banka ve Şube Sayıları, Web: <http://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4> 25 Mart 2016 tarihinde alınmıştır.
- TBB, (2017). İstatistiki Raporlar, Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri, Web: https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Banka,_Calisan_ve_Sube_Bilgileri_/3669 29 Mart 2018 tarihinde alınmıştır.
- Toprak, M. (2012). *Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş, Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını*
- Vargo, L., Lusch R. F. (2004). Evolving To a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), s 1-17.
- Villi, B., Koc, E. (2018). Employee Attractiveness and Customers' Service Failure Perceptions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(1), 41-60.
- Wangenheim, F. V., Bayón, T. (2007). The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 233-249.
- Westbrook, R.A. (1980). Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products. *Journal of Consumer Research*, Vol.7, No.1, 49-54.

- Wetzels, M., De Ruyter, K., & Van Birgelen, M. (1998). Marketing service relationships: the role of commitment. *Journal of business & industrial marketing*, 13(4/5), 406-423.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York, 2630.
- Yavas, U., Karatepe, O. M., Babakus, E., Avci, T. (2004). Customer complaints and organizational responses: a study of hotel guests in Northern Cyprus. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 11(2-3), 31-46.
- Yıldırım. O. (2007). *Türkiye’de Bankacılık Sektörü*. Çukurova Üniversitesi Yayınları.
- Zeithaml, V. (1981). How Consumer Evaluation Process Differ between Goods and Services. *Marketing of Services, Chicago: American Marketing*. 186-190.
- Zeithaml, V., Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., Bitner, M.J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. (2nd Edition)*. Boston: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V., Bitner, M.J., Gremler, D. (2014). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. (6th Edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Zemke, R., Bell, C. (1990), “Service recovery: doing it right the second time”, *Training, Vol. 27 No. 6*, 42-48.

EKLER

EK 1:

ANKET

Sayın Katılımcı, Aşağıdaki form, bankacılık sektöründe hizmet hatası ve hizmet telafisi konulu 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 - 5 dk.

1- Bankacılık işlemleri yapıyor musunuz?

Evet ()

Hayır

2 - Cinsiyetiniz?

Erkek ()

Kadın ()

3 - Yaşınız?

18-24 arası ()

25-34 arası ()

35-44 arası ()

45-59 arası ()

60 üstü ()

4 - Eğitim Durumunuz?

İlkokul ()

Ortaokul ()

Lise ()

Üniversite ()

Lisans Üstü ()

5 - Kaç yıldır bankacılık işlemleri yapıyorsunuz?

0-1 yıl ()

2-5 yıl ()

6-9 yıl ()

10 yıldan fazla ()

6 - Bir ayda yaklaşık kaç adet bankacılık işlemi yapıyorsunuz? (Para çekme-yatırma, kart-fatura ödemesi... v.b.)

1-2 ()

3-5 ()

5-10 ()

10'dan fazla ()

7 - Çalıştığınız bankayı kendiniz mi tercih ettiniz yoksa maaşınız bu bankaya yattığı için mi çalışmak durumunda kaldınız?

Evet, bankamı kendim tercih ettim ()

Maaşım yattığı için bu bankayı kullanıyorum. ()

8 - Hangi bankacılık ürünlerine sahipsiniz ve hangi bankacılık faaliyetlerini gerçekleştiriyorsunuz?

Maaş hesabım var ()

Vadesiz hesabım var ()

Vadeli hesabım var ()

Yatırım hesabım var ()

Döviz hesabım var veya döviz alış-satış işlemleri gerçekleştiriyorum ()

Kredi kartım var ()

İnternet (cep) şubesi kullanıyorum ()

Kasko, ev, araç, işyeri v.b sigortalarım var ()

Sağlık sigortam var ()

Düzenli ödeme emirleri gerçekleştiriyorum (kira ödemesi, borç ödemesi, kredi kartı ödemesi... gibi) ()

Otomatik fatura talimatım var ()

Bireysel emeklilik hizmetlerinden faydalaniyorum ()

Kredi kullandım ()

Kredili mevduat hesabım var ()

Hisse senedi, bono, tahvil işlemlerimi gerçekleştiriyorum ()

9 - Daha önce bankacılık işlemlerinde hizmet hatasıyla karşılaştınız mı?

Evet ()

Hayır ()

10 - Kaç adet?

0 ()

1-2 ()

3-5 ()

6-10 ()

10'dan fazla ()

11 - Bu durumdan sonra zararınız banka tarafından karşılandı mı? / Sorun giderildi mi? (hizmet hatasıyla karşılaşmadıysanız lütfen bu soruyu cevaplamayınız.)

Evet ()

Hayır ()

15 - Yukarıdaki senaryoları göz önünde bulundurarak, bankaların müşterileriyle ilişkilerindeki yaklaşımlarını lütfen aşağıdaki yargılar doğrultusunda değerlendiriniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum					Kesinlikle Katılıyorum				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Bankalar müşterilere bilgi vermeden bazı komisyon ücretlerinde değişiklik yapmaktadır.										
Bankalar müşterilere güvenilir bilgiler vermemektedir.										
Bankalar müşterilere hizmetleri hakkında yanlış bilgi vermektedir.										
Bankalar kendi çıkarları doğrultusunda her şeyi yapabilirler										
Bankalar tarafından verilen sözler tutulmamaktadır.										
Bankalar bazı yükümlülükleri yerine getirmekten kaçınmaktadır.										
Bankalar kendileriyle yapılan sözleşme şartlarına ve koşullara uymamaktadır.										
Bankalar kendi çıkarları doğrultusunda bazen yalan söylemektedir.										
Bankalar bazı durumlarda istediklerini elde etmek için doğruları değiştirebilmektedir.										
Bankalar müşterilerini bazı anlaşmaları zorla yapmaya itmektedir.										

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.

EK 2: SPSS ANALİZLERİ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,891	,891	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Bankalar müşterilere bilgi vermeden bazı komisyon ücretlerinde değişiklik yapmaktadır.	3,7544	1,28481	285
Bankalar müşterilere güvenilir bilgiler vermemektedir.	3,6421	1,20955	285
Bankalar müşterilere hizmetleri hakkında yanlış bilgi vermektedir.	3,2596	1,28478	285
Bankalar kendi çıkarları doğrultusunda her şeyi yapabilirler	3,9930	1,19857	285
Bankalar tarafından verilen sözler tutulmamaktadır.	3,3860	1,23839	285
Bankalar bazı yükümlülükleri yerine getirmekten kaçınmaktadır.	3,6632	1,17734	285
Bankalar kendileriyle yapılan sözleşme şartlarına ve koşullara uymamaktadır.	3,0105	1,24890	285
Bankalar kendi çıkarları doğrultusunda bazen yalan söylemektedir.	3,6246	1,27659	285
Bankalar bazı durumlarda istediklerini elde etmek için doğruları değiştirebilmektedir.	3,8035	1,23476	285
Bankalar müşterilerini bazı anlaşmaları zorla yapmaya itmektedir.	3,8246	1,26049	285

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bankalar müşterilere bilgi vermeden bazı komisyon ücretlerinde değişiklik yapmaktadır.	32,2070	65,686	,498	,310	,889
Bankalar müşterilere güvenilir bilgiler vermemektedir.	32,3193	63,669	,651	,468	,878
Bankalar müşterilere hizmetleri hakkında yanlış bilgi vermektedir.	32,7018	62,386	,674	,524	,877
Bankalar kendi çıkarları doğrultusunda her şeyi yapabilirler	31,9684	64,003	,640	,485	,879
Bankalar tarafından verilen sözler tutulmamaktadır.	32,5754	62,344	,707	,602	,874
Bankalar bazı yükümlülükleri yerine getirmekten kaçınmaktadır.	32,2982	63,435	,687	,510	,876
Bankalar kendileriyle yapılan sözleşme şartlarına ve koşullara uymamaktadır.	32,9509	64,617	,574	,482	,884
Bankalar kendi çıkarları doğrultusunda bazen yalan söylemektedir.	32,3368	61,837	,709	,583	,874
Bankalar bazı durumlarda istediklerini elde etmek için doğruları değiştirebilmektedir.	32,1579	62,457	,703	,580	,875
Bankalar müşterilerini bazı anlaşmaları zorla yapmaya itmektedir.	32,1368	66,640	,461	,284	,891

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	294	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	294	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,814	,815	19

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,291	2,391	4,459	2,068	1,865	,353	19
Inter-Item Correlations	,188	-,392	,593	,986	-1,511	,042	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Vakit kaybetmeden bankanın şikâyet birimine başvururum.	58,0748	137,250	,228	,342	,813
Bu durumdan yakın çevreme ve tanıdıklarına bahsederim	58,2007	136,243	,273	,384	,811
Bu durumu sosyal medyaya hesaplarımda ve internette duyururum.	59,5306	124,905	,496	,310	,799
Otomatik fatura talimatlarımı iptal ederim.	58,7925	121,564	,622	,493	,791
Bu bankadaki diğer ürünlerimi (kredi kartı, sigorta, ödemeler) iptal ederim.	59,3231	120,909	,682	,573	,787
Bu bankaya olan sadakatim olumsuz yönde etkilenir.	58,4048	127,566	,568	,457	,797
Mağduriyetim banka tarafından giderilirse konu hakkında kimseye bahsetmem.	59,8231	146,064	-,120	,283	,835
Kredi taksitlerim bittiğinde bu bankayla çalışmayı düşünmem.	58,8912	122,029	,706	,628	,787
Kredimi başka bankaya taşırım.	59,6054	124,847	,587	,489	,794
Bankanın sahibi olduğu holding bünyesindeki diğer şirketlerden ürün veya hizmet almam.	59,7313	124,928	,576	,511	,795
Bankanın art niyetli yaklaşımını düşünürüm.	59,9388	126,897	,500	,416	,799
Otomatik fatura ödemelerimi başka banka aracılığıyla yaparım.	59,0374	123,408	,625	,476	,792
Faturalarımı bundan sonra elden ödemeyi düşünürüm.	59,6122	132,791	,260	,172	,814
Mağduriyetim giderilirse, kredim bitse de bu bankayla çalışmaya devam ederim.	59,4830	134,305	,265	,445	,812
Her insanın hata yapabileceğini düşünüp, bankaya karşı olumsuz tutum takınmam.	59,5068	129,971	,438	,494	,803

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bunun bir hata olduğunu düşünüp art niyet aramam.	59,6837	129,958	,415	,480	,804
Banka değişikliği çok zahmetli olduğundan bu bankayla çalışmaya devam ederim.	59,1122	135,117	,254	,318	,813
Bu hatadan sonra banka kartıma hediye puan yüklerse hatayı görmezden gelirim.	60,1429	146,962	-,147	,253	,835
Bu bankayla gelecekte yapacağım olası işlemler hakkında kaygı duyarım	58,7177	134,504	,286	,280	,811

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	294	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	294	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,829	,842	19

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,615	2,167	4,544	2,378	2,097	,346	19
Inter-Item Correlations	,219	-,591	,737	1,328	-1,247	,080	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Vakit kaybetmeden bankanın şikâyet birimine başvururum.	64,1361	130,371	,450	,524	,820
Bu durumdan yakın çevreme ve tanıdıklarına bahsederim	64,3299	125,430	,627	,646	,812
Bu durumu sosyal medyaya hesaplarımda ve internette duyururum.	65,1497	123,670	,472	,358	,818
Otomatik fatura talimatlarımı iptal ederim.	64,5646	121,503	,685	,609	,808
Bu bankadaki diğer ürünlerimi (kredi kartı, sigorta, ödemeler) iptal ederim.	64,8265	118,629	,764	,707	,803
Bu bankaya olan sadakatim olumsuz yönde etkilenir.	64,4116	124,298	,662	,562	,811
Mağduriyetim banka tarafından giderilirse konu hakkında kimseye bahsetmem.	66,2449	151,278	-,361	,364	,861
Kredi taksitlerim bittiğinde bu bankayla çalışmayı düşünmem.	64,8367	121,652	,643	,505	,809
Kredimi başka bankaya taşırım.	65,2857	121,481	,638	,529	,809
Bankanın sahibi olduğu holding bünyesindeki diğer şirketlerden ürün veya hizmet almam.	65,2721	123,578	,561	,425	,813
Bankanın art niyetli yaklaştığını düşünürüm.	65,0170	121,518	,613	,460	,810
Otomatik fatura ödemelerimi başka banka aracılığıyla yaparım.	64,8741	122,595	,625	,512	,810
Faturalarımı bundan sonra elden ödemeyi düşünürüm.	65,5544	129,442	,274	,223	,830
Mağduriyetim giderilirse, kredim bitse de bu bankayla çalışmaya devam ederim.	65,1803	129,616	,305	,560	,827
Her insanın hata yapabileceğini düşünüp, bankaya karşı olumsuz tutum takınmam.	65,1565	125,798	,461	,651	,818

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Bunun bir hata olduğunu düşünüp art niyet aramam.	65,1701	126,196	,460	,629	,819
Banka değişikliği çok zahmetli olduğundan bu bankayla çalışmaya devam ederim.	65,0238	130,938	,290	,510	,827
Bu hatadan sonra banka kartıma hediye puan yüklerse hatayı görmezden gelirim.	66,5136	151,513	-,379	,525	,860
Bu bankayla gelecekte yapacağım olası işlemler hakkında kaygı duyarım	64,6973	126,287	,463	,353	,818

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 NWE_Senaryo 1	2,9546	294	0,64426	0,03757
NWE_Senaryo 2	3,1077	294	0,59076	0,03445

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 OTD_Senaryo1	3,2327	294	,77518	,04521
OTD_Senaryo2	3,6146	294	,71165	,04150

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Senaryo2_Ort	3,4379	,53111	294
Opportunistic_Ort	3,5989	,87739	294

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 OTD_Senar yo1 OTD_Senar yo2	-0,38197	0,782	0,04561	-0,47173	-0,2922	-8,375	293	0

Correlations

		Senaryo2_Ort	Opportunistic_Ort
Senaryo2_Ort	Pearson Correlation	1	,441**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	294	294
Opportunistic_Ort	Pearson Correlation	,441**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	294	294

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

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 NWE_Senaryo1 - NWE_Senaryo2	-,15306	,68601	,04001	-,23180	-,07432	-,3826	293	,000

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Senaryo2_Ort	Mean	3,4431	,03114	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3818	
		Upper Bound	3,5044	
	5% Trimmed Mean	3,4430		
	Median	3,4737		
	Variance	,282		
	Std. Deviation	,53122		
	Minimum	1,63		
	Maximum	4,89		
	Range	3,26		
	Interquartile Range	,63		
	Skewness	-,120	,143	
	Kurtosis	,864	,285	
	Opportunistic_Ort	Mean	3,6058	,05154
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,5043	
		Upper Bound	3,7072	
5% Trimmed Mean		3,6379		
Median		3,6000		
Variance		,773		
Std. Deviation		,87921		
Minimum		1,00		
Maximum		5,00		
Range		4,00		
Interquartile Range		1,30		
Skewness		-,391	,143	
Kurtosis		-,130	,285	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Senaryo2_Ort	,058	291	,020	,979	291	,000
Opportunistic_Ort	,060	291	,014	,973	291	,000

a. Lilliefors Significance Correction