

BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN HİZMET KALİTESİNE VE MÜŞTERİ TATMİNİNE ETKİLERİ

Nuray HELVACIOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**Afyon
Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Aralık 1999**

**BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLER
FAALİYETLERİNİN HİZMET KALİTESİNE
VE MÜŞTERİ TATMİNİNE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nuray HELVACIOĞLU

**Banışatan : Yrd.Doç.Dr.Belkıs ÖZKARA
Aralık 1999**

**TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİN HİZMET KALİTESİNE VE MÜŞTERİ TATMİNİNE ETKİLERİ

Nuray HELVACIOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**Afyon
Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Aralık 1999**

ÖZET

“Bankalarda hizmet kalitesi ve halkla ilişkiler”i konu alan bu çalışmada, bankalarda hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin artırılmasında halkla ilişkiler ile sağlanabilecek katkının incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, hizmet ve hizmet kalitesine yönelik temel kavramlar genel olarak ele alınarak, bir hizmet türü olan bankacılıkta bu kavramların yeri ve önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kaliteli hizmetin müşteri tatmininin temel koşulunu oluşturduğu gerçeğiyle, bankalarda müşteri tatmini kavramı ve bu tatmini sağlayacak yaklaşımlar ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, halkla ilişkilere ilişkin genel teorik çerçeve ortaya konulmuştur. Bu kapsamda bankalarda halkla ilişkiler faaliyetlerinin hizmet kalitesi ve müşteri tatminine sağlayacağı katkılar, günümüz çağdaş bankacılık anlayışı doğrultusunda ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, bankacılık hizmetlerinde algılanan hizmet kalitesini ölçmeye yönelik bir araştırma yer almaktadır.

ABSTRACT

The aim of this study is to handle “the Service Quality and Public Relations in the Banks”. The effects of public relations on service quality and customer satisfaction in the banks are examined.

The study includes four chapters. In the first chapter, basic concepts on service and service quality are discussed. In the second one, the concept of customer satisfaction and the approaches related to it are mentioned. In the third chapter, the general theorotical framework on public relations to service quality and customer satisfaction in today's banking understanding are put into question. In the last, and the fourth chapter, a survey on measurement customers perception associated with service quality in bank services takes place.



TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

Tez Danışmanı

: Yrd. Doç. Dr. Belkis ÖZKAR

Jüri Üyeleri

: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Prof. Dr. H. Hüseyin BAYRAKLI

Yrd. Doç. Dr. Mevlut APILIOĞU

İmza

Bankalarda Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin

Nispetiye HEVACIDARIN Hizmet Kalitesine ve Müşteri Tatminine Etkileri

. başlıklı tezi 29/12/99 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, TEZLEME Anabilim / Anasanat dalında, Yüksek Lisans/Doktora / Sanatta Yeterlik tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. H. Hüseyin BAYRAKLI

ÖNSÖZ

Çalışmanın hazırlanması sırasında değerli görüşleri ile bana yol gösteren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sayın Belkıs ÖZKARA'ya, tezin araştırma aşamasında gösterdikleri anlayıştan dolayı, Afyon'daki banka yetkililerine ve her zaman en büyük desteğim olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nuray HELVACIOĞLU



ÖZGEÇMİŞ

Nuray HELVACIOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans: 1985 Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Kamu Yönetimi Bölümü

Lise: 1981 Afyon Lisesi

İş / İstihdam

1994 - Öğretim Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon Meslek Yüksek Okulu

1986 - Türkiye İş Bankası A.Ş. Afyon Şubesi

Mesleki Birlik / Dernek / Kuruluş Üyelikleri

1999 - Marmara Üniversitesi İİBF Mezunlar Derneği

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Afyon, 1 Eylül 1964. Cinsiyet: Bayan. Yabancı Dil: İngilizce.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR

I. HİZMET ve HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI	3
A) HİZMET KAVRAMI	3
1. Hizmetin Tanımı	3
2. Hizmetin Özellikleri	4
3. Hizmetlerin Sınıflandırılması	7
4. Hizmet Sektörünün Günümüzdeki Önemi	9
B) HİZMET KALİTESİ KAVRAMI	12
1. Hizmet Kalitesi Tanımı	12
2. Hizmet Kalitesi Boyutları	13
3. Hizmet Sektöründe Kalite Ölçümü	15
II. BİR HİZMET TÜRÜ OLARAK BANKACILIK VE BANKACILIK	
 HİZMETLERİNDE KALİTE ANLAYIŞI	18
A) BANKACILIK KAVRAMI	18
1. Bankanın Tanımı	18
2. Bankaların İşlevleri	19
3. Bankacılık Hizmetinin Özellikleri	21
a) Hizmetlerin Yapısal Özellikleri Açısından	21
b) Müşterilerin Satın Alma Davranışları Açısından	23
c) Bankacılık Hizmetlerinin Pazarlanmasındaki Özellikli Noktalar Açısından	23

4. Bankalarca Sunulan Başlıca Hizmetler	25
a) Geleneksel Bankacılık Hizmetleri	25
b) Çağdaş bankacılık hizmetleri	26
B) BANKACILIK HİZMETLERİNDE KALİTE VE KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİ	27
1. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Anlayışının Gelişimi	27
2. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite	29
a) Bankalarda Hizmet Kalitesi Kavramı	29
b) Kalite Sisteminin Bileşenleri	29
c) Bankaların Hizmet Kalitesine Yönelik Benimsediği Değerler	32
3. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Boyutları	33
4. Bankalarda Kaliteli Hizmet Sunumunu Engelleyen İşletme İçi Faktörler	35
a) Banka Hizmeti Süreçlerinden Kaynaklanan Sorunlar	35
b) Hizmet Elemanlarından Kaynaklanan Sorunlar	37
c) Fiziki Ortamdan Kaynaklanan Sorunlar	37
5. Banka Hizmet Kalitesini Etkileyen İşletme İçi Engellere İlişkin Model ..	38

İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ VE MÜŞTERİ TATMİNİNİ SAĞLAMA YAKLAŞIMLARI

I. BANKACILIK HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ	41
A) MÜŞTERİNİN TANIMI VE BANKA MÜŞTERİSİNİN ÖZELLİKLERİ	41
1. Banka ile İlişkileri Yönünden Müşteriler	44
2. Davranışları Yönünden Müşteriler	45
B) MÜŞTERİ TATMİNİ KAVRAMI	46
C) MÜŞTERİ TATMİNİNİ BELİRLEYEN ETKENLER	48
1. Müşteri Beklentileri	48
2. Müşteri Beklentilerini Belirleyen Etkenler	51
a) Kişisel Etkenler	51
b) Sosyal Etkenler	52
c) Kültürel Etkenler	53
d) Psikolojik Etkenler	53
3. Hizmetin Müşteriler Tarafından Algılanışı	55

D) MÜŞTERİ TATMİNİNİ ENGELLEYEN ETKENLER	55
E) MÜŞTERİ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ ANLAYIŞI	60
1. Hizmet Kalitesi Yönetimine Kavramsal Bir Yaklaşım	60
2. Christian Grönroos “Hizmet Kalitesi Yönetimi” Yaklaşımı	62
3. “Müşteri Hizmetleri Yönetim Döngüsü” Modeli	64

II. BANKACILIK HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİNİ SAĞLAMA

YAKLAŞIMLARI	68
A) ŞİKAYETLERİ DEĞERLENDİRME	68
B) PERSONELİ EĞİTME	70
C) TEKNOLOJİ KULLANMA	71
D) YENİ HİZMETLER GELİŞTİRME	72
E) DAĞITIM KANALLARI DEĞİŞİKLİĞİ	73
F) MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNİ YÖNETME	74
G) İLİŞKİ BANKACILIĞI	74
H) HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ

I GENEL OLARAK HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI	76
A) HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI	76
B) HALKLA İLİŞKİLERDE TEMEL İLKELER	80
1. Halkla İlişkiler Gerçekleri Yansıtmalıdır	80
2. Halkla İlişkiler İnandırıcı Olmalıdır	81
3. Halkla İlişkiler Sürekli Bir Çalışmadır	81
4. Halkla İlişkilerin Değeri ve Önemi Tüm Çalışanlar Tarafından Kabul Edilmelidir	82
C) HALKLA İLİŞKİLERİN AMAÇLARI	83
D) HALKLA İLİŞKİLERDE HEDEF KİTLELER	84
1. Müşteriler ile İlişkiler	85
2. Tedarik Kaynakları ile İlişkiler	86

3. Ortaklar ile İlişkiler	86
4. İşgörenler ile İlişkiler	86
5. Rakipler ile İlişkiler	87
6. Yerel Toplum ile İlişkiler	87
7. Hükümet ile İlişkiler	88
8. Finansal Kurumlar ile İlişkiler	88
9. Basın, Radyo ve Televizyon ile İlişkiler	89
10. Diğer Kuruluşlar ile İlişkiler	89
II. BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLER	90
A) BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİ VE GELİŞİMİ	90
1. Bankalarda Halkla İlişkilerin Önemi	90
2. Bankalarda Halkla İlişkilerin Gelişimi	91
B) BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETİNİ ETKİLEYEN ETKENLER	92
1. Çevresel Faktörler	93
2. Örgüt İçi Faktörler	94
III. BANKALARDA HİZMET KALİTESİNİN VE MÜŞTERİ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ	96
A) BANKALARDA HİZMET KALİTESİNİN SAĞLANMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ	96
1. İşgören Etkinliğinin Artırılmasında Halkla İlişkiler Faaliyetleri	98
2. Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesinde Halkla İlişkilerin Etkisi	100
3. Fiziksel Ortam ve Araçların İyileştirilmesinde Halkla İlişkiler	101
B) BANKALARDA MÜŞTERİ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ	102
1. Dışsal İletişimin Sağlanmasında Halkla İlişkilerin Rolü	102
2. Banka İmajının Oluşturulmasında Halkla İlişkilerin Rolü	103
3. Hizmet Karşılığında Halkla İlişkilerin Rolü	104
C) BANKALARIN SOSYAL SORUMLULUKLARI VE HALKLA İLİŞKİLER	108
D) BANKALARDA MÜŞTERİLERE YÖNELİK HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİ	110
1. Müşterilere Yönelik Geleneksel Halkla İlişkiler Faaliyetleri	110
2. Müşterilere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde Yeni Yaklaşımlar	113

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**BANKACILIK HİZMETLERİNDE ALGILANAN
HİZMET KALİTESİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

A) ARAŞTIRMANIN AMACI	116
B) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, SINIRLARI VE ÖRNEK KÜTLE SEÇİMİ ...	116
C) ANKET FORMUNUN OLUŞTURULMASI VE KULLANILAN İSTATİSTİKİ TEKNİKLER	117
1. Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis-Scale “Alpha”)	117
2. Faktör Analizi (Factor Analysis)	118
3. Chi-Square (χ^2) Analizi	119
D) ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI VE SINIFLANDIRILMASI .	119
1. Ankete Katılanların Profili	119
2. Hizmet Kalitesini Belirleyen Yargıların Dağılımı	120
a) Hizmet kalitesinin Güvenilirlik Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı ...	120
b) Hizmet Kalitesinin Teminkarlık Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı ...	121
c) Hizmet Kalitesinin Empati Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı	122
d) Hizmet Kalitesinin Heveslilik Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı	122
e) Hizmet Kalitesinin Fiziksel Araçlar Boyutuna İlişkin Sonuç Dağılımı	123
3. Ankete Katılanların Profilleri İle Cevaplar Arasındaki dağılım	123
E) ANKET SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	126
F) SONUÇ VE ÖNERİLER	127
EKLER	131
EK - 1: TASLAK ANKET FORMU	132
EK - 2: ANKET FORMU	135
EK - 3: FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI	137
KAYNAKÇA	140

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar	5
Tablo 1.2. Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma	8
Tablo 1.3. Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri	10
Tablo 4.1. Anket Sorularının, Boyutlarına Göre Dağılımı Tablosu	118
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Profil Dağılımları	119
Tablo 4.3 Hizmet Kalitesini Belirleyen Yargıların Dağılımı Tablosu	120
Tablo 4.4 Güvenilirlik Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı	120
Tablo 4.5 Teminkarlık Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı	121
Tablo 4.6 Empati boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı	122
Tablo 4.7 Heveslilik Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı	122
Tablo 4.8 Fiziksel Araçlar Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı	123
Tablo 4.9 Cinsiyet ile Heveslilik Boyutuna İlişkin Yargıların Dağılımı	123
Tablo 4.10 Yaş İle Heveslilik Boyutu Arasındaki İlişki	124
Tablo 4.11 Yaş İle Empati Arasındaki İlişki	124
Tablo 4.12 Eğitim İle Teminkarlık Boyutu Arasındaki İlişki	125
Tablo 4.13 Eğitim İle Heveslilik Boyutu Arasındaki İlişki	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Kalite Sisteminin Bileşenleri	30
Şekil 1.2 Örgütsel Engeller Modeli	38
Şekil 2.1 Hizmet Kalitesi Modeli	58
Şekil 2.2 Hizmet Kalite Yönetimi	62
Şekil 2.3 Müşteri Hizmetleri Yönetim Döngüsü Modeli	65
Şekil 3.1 Kalite Döngüsü	98



GİRİŞ

Rekabet koşullarında ve müşteri bilincinde yaşanan değişimler, hizmet işletmelerinde hizmet kalitesi ve müşteri tatmini gibi kavramları ön plana çıkartmıştır. Yıllarca sundukları hizmetler ve fiyatlar itibariyle birbirine benzer finansal işlevleri yerine getiren bankalar da geleneksel yapılarını değiştirerek hizmet ağırlıklı yeni yaklaşımlara yönelmişlerdir.

Müşterilerin satın aldığı hizmetin kalitesi yanında, bu hizmeti üreten işletmelerin imajını da gözönünde bulunduracağı gerçeği, bankalarda tanınmışlık, saygınlık, güven ve verimlilik sağlayacak halkla ilişkiler uygulamalarına yönelik ilgiyi de artırmıştır.

Bu çalışmanın amacını, bankalarda hizmet kalitesinin incelenmesi, hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin artırılmasında halkla ilişkiler ile sağlanabilecek katkıların belirlenmesi oluşturmaktadır.

Çalışma, ilk üç bölümü literatür araştırması, son bölüm uygulama olmak üzere toplam dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, hizmet ve hizmet kalitesi kavramları ve bu kavramların bankalardaki yeri ve önemi ortaya konulmuştur. Bu kapsamda bankacılık hizmetlerinde kalite anlayışının gelişim süreci ele alınarak, banka hizmetlerinin kalite boyutları ve kaliteli hizmet sunumunu engelleyen işletme içi faktörler incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, hizmet kalitesinin temel koşulu oluşturduğu gerçeğiyle bankacılık hizmetlerinde müşteri tatmini kavramı incelenmiştir. Bu kapsamda bankalarda müşteri tatminini belirleyen ve engelleyen etkenler ortaya konulmuştur. Daha sonra, çağdaş bankacılık anlayışı doğrultusunda, bankacılık hizmetlerinde müşteri tatminini sağlayacak yaklaşımlar ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, müşteri tatminini artırabilecek yaklaşımlardan biri olarak, halkla ilişkilerin tanımı, temel ilkeleri ve amaçlarını kapsayan konuların kavramsal çerçevesi çizilmiştir. Daha sonra, bankacılık hizmetlerinde halkla ilişkilerin önemi, gelişimi ve etkilendiği faktörler ele alınmıştır. Bu kapsamda, bankalarda hizmet kalitesi ve müşteri tatmininin artırılmasında halkla ilişkilerin rolü incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, bankacılık sektörüne yönelik bir anket araştırması yer almaktadır. Bu araştırma ile, Afyon merkez ilçesindeki bankaların sundukları hizmetlere ilişkin, müşterinin kalite algılamaları belirlenmeye çalışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

I. HİZMET ve HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI

A) HİZMET KAVRAMI

1. Hizmetin Tanımı

Günümüzde, gelişmiş ülkelerde ulusal gelirin yüzde 70'i hizmet sektöründe sağlanmakta ve hizmet sektöründe gözlenen verimlilik artışındaki hız, öteki sektörleri geride bırakmaktadır.¹ Hatta geleneksel hizmet işletmeleri olarak tanımlayabileceğimiz bankalar, restoranlar, turizm işletmeleri dışında buzdolabı, otomobil, bilgisayar üretiminde bulunan işletmeler de artık hizmet ağırlıklı mesajlarla, faaliyetini sürdürmektedirler.²

Yakın bir zamana kadar işletmeler, endüstri işletmeleri, ticaret işletmeleri ve hizmet işletmeleri şeklinde ayrılabilirken, günümüzde tüm işletmelerin, temel üretim konularının yanı sıra kendilerini bir hizmet örgütü olarak görmeleri, hizmetleri mallardan ayıran, kendine has birtakım özelliklere sahip olması gibi gerçekler hizmet kavramının tanımlamasını zorlaştırmaktadır.

¹ A. Hamdi İSLAMOĞLU, "Hizmet Pazarlamasında Ürün Politikaları", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 50 (Mart-Nisan 1995), s. 3.

² Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 3, Eskişehir, 1998) s. 2.

Hizmetler “doğrudan satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doygunluklar” olarak tanımlanmaktadır.³ Çeşitli kaynaklarda bu tanımın bir süre kabul gördüğü fakat daha sonra mallarla hizmetleri tam olarak ayıramadığından dolayı eksik kaldığı belirtilmiştir.

Malların satışıyla ilgili hizmetleri ayırdığımızda hizmetler bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemler şeklinde tanımlanabilir.⁴

Philip Kotler ve Gary Armstrong'un tanımlarında ise daha geniş bir yaklaşım göze çarpmaktadır. Buna göre, “hizmet bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulmayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır.”⁵ Özetle, hizmet müşteriye sunulan faydalardır, bu faydanın bazıları fiziksel, bazıları psikolojik bazıları da soyuttur.⁶

Yukarıda yapmış olduğumuz tanımlamaları çoğaltmak mümkündür. Bu tanımların ortak özelliklerini dikkate alarak; “hizmeti; elle tutulur, gözle görülür olmayan, bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eylemlerdir.” şeklinde tanımlamak mümkündür.

2. Hizmetin Özellikleri

Hizmeti, fiziksel mallardan ayıran ve kavram olarak tanımlanmasını kolaylaştıran birtakım özellikler vardır. Bu özellikleri bir tablo yardımıyla aşağıdaki gibi tespit edebiliriz.⁷

³ İlhan CEMALCILAR, *Pazarlama*, (Beta Yayınları, Yayın No. 54, İstanbul, 1986) s. 143.

⁴ ÖZTÜRK, a.g.e., s. 3.

⁵ ÖZTÜRK, a.g.e., s. 3.

⁶ Yahya FİDAN, “Hizmetlerin Üretim ve Pazarlanması”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 52 (Eylül-Ekim 1995), s. 27.

⁷ ÖZTÜRK, a.g.e., s. 7.

Tablo 1.1. Fiziksel Mallar ve Hizmetler Arasındaki Farklar

Fiziksel Mallar	Hizmetler
Dokunulabilir	Dokunulamaz
Türdeşdir	Türdeş değildir
Üretim ve dağıtım tüketimden ayrılmıştır	Üretim ve tüketim eş zamanlı süreçlerdir
Bir şeydir. (Nesnedir)	Bir faaliyet ya da süreçtir.
Temel değer fabrikada üretilir	Temel değer alıcı ve satıcı etkileşimlerinde üretilir
Müşteriler genelde üretim sürecine katılmazlar	Müşteriler üretime katılırlar
Stoklanabilir	Stoklanamaz
Sahiplik transfer edilebilir.	Sahiplik transfer edilemez

Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 3, Eskişehir, 1998, s. 7.

a) Dokunulmazlık: Malların ve hizmetlerin birbirinden ayrılmasında temel ölçü, hizmetlerin dokunulmaz bir özelliğe sahip olmasıdır. Hizmetler fiziksel bir varlığa sahip değildirler ve ancak bir performans olarak ifadelendirilebilirler. Yani mallarda olduğu gibi, hizmetlerin dokunulması, hissedilmesi mümkün değildir.

Bu özelliğin hizmet işletmesine getirdiği sonuçları şöyle sıralayabiliriz.⁸

- Hizmetleri depolama, stoklama imkanı yoktur ve dolayısıyla talepteki dalgalanmaların yönetilmesi zordur.
- Hizmetleri “patent” yoluyla korumak imkansızdır, dolayısıyla yeni hizmet kavramları rahatlıkla taklit edilebilir.
- Hizmetleri, mallar gibi hemen gösterme ve tanıtma imkanı yoktur.
- Somut olmadıkları için kalitelerinin değerlendirilmesi müşteri açısından zordur.
- Hizmetlerin fiyatlandırılması zor ve çapraşık bir konudur.

⁸ Murat FERMAN, “Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 22 (Ocak-Şubat 1988), s. 25.

b) Heterojenlik: Hizmetler bir performans olarak nitelendirildikleri için, aynı hizmetin farklı zamanlarda, aynı birimin farklı elemanlarınca, bir müşteriden bir diğer müşteriye sunumu ve kalitesi farklılık gösterebilecektir. Örneğin; bir bankacılık hizmetinin sunumu ve kalitesi, bir günden diğer bir güne, bir şubeden diğer bir şubeye, bir müşteriden diğerine göre farklılık gösterecektir. Bu özelliğe bağlı olarak da hizmetler için bir standart oluşturmak ve kalite kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek güçleşmekte ve bir problem alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu konuyla ilgili diğer önemli bir husus; hizmet kalitesini değerlemedeki güçlülüdür.⁹ Sözcüleri bir tiyatro ya da konser bileti alan kişi nasıl bir gösteri olacağını ve verdiği paraya değip değmeyeceğini önceden bilemez.

c) Ayrılmazlık (Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim): Mamüllerin daha önceden üretilip, tüketiminin sonradan gerçekleşmesi mümkünken, hizmetlerde üretim ve tüketim eş zamanlı meydana gelmektedir. Hizmetin yaratıcısı ile satıcısı aynı kişidir; bu nedenle hizmet işletmelerinde bir çok insan aynı zamanda hem üretim hem pazarlama çabası içindedir.¹⁰

Ayrılmazlık ilkesi; hizmet işletmeleri açısından, aşağıdaki özellikleri gündeme getirir.¹¹

- Hizmet müşterisi, alıcı olduğu hizmetin üretim (yaratım) sürecinde bulunur; bunu bir şahit olarak yaşar.
- O an hizmet edilen müşteriden başka, hizmetten yararlanacak diğer müşteriler (örneğin; bankada işlemlerin yapılması için sıra bekleyen müşteriler) de üretim sürecini şahit olarak yaşarlar.
- Hizmetlerin merkezi bir biçimde, kitlesel olarak üretimleri zor ve çoğu kez imkansızdır. Fiziksel mal üretiminde olduğu gibi kitleselleştirilmeye gidilemez.

⁹ ÖZTÜRK, a.g.e., s. 9.

¹⁰ Ömer Baybars TEK, *Pazarlama İlkeleri*, (7. Basım, İzmir. Şubat 1997), s. 429.

¹¹ FERMAN, a.g.e., s. 25.

d) Dayanıksızlık (Hizmetlerin Bozulabilirliği): Hizmetler mamuller gibi fiziksel dayanıklılık ve ömre sahip değildirler. Bu özellikten dolayı da hizmetler depolanamaz, saklanamaz ve geri kazanımları mümkün değildir.¹² Belirli bir anda kullanılamayan bir kapasiteden, saklayarak daha sonra yararlanmak mümkün olmayacaktır.

Bu özelliğin diğer bir sonucu, arz-talep denliğini sağlama konusunda karşılaşılan güçluktur. Hizmetlere karşı talep yıl içinde mevsimlere, haftanın günlerine ve hatta gün içinde saatlere göre değişebilir.¹³ Bu da işletme yöneticilerinin arz ve talebi dengelemek için çeşitli önlemler almalarını gerektirir.

3. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Hizmetlerin tanımlanmasındaki güçlükler hizmetlerin sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çünkü hizmetler çok farklı ve geniş bir yelpazede yer alırlar ve uluslararası bir banka zincirini, bir kuaförü ya da bir doktoru aynı hizmet grubu içinde incelemek olanaksızdır.¹⁴

Literatürde, hizmetlerin sınıflandırılması alanında yapılmış çalışmalar gözden geçirildiğinde, aşağıda belirlenmiş beş ana kritere dayanarak farklı sınırlandırılmalara gidildiği görülmektedir.¹⁵

- a) Hizmetin özelliği – yapısı
- b) Hizmet işletmesinin müşteriyle olan ilişki türü
- c) Hizmeti sunanın sahip olduğu esneklik ve inisiyatif alanı
- d) Hizmete yönelik arz ve talebin içeriği
- e) Hizmetin ulaştırılma biçimi

¹² FERMAN, a.g.e., s. 25.

¹³ FERMAN, a.g.e., s. 25.

¹⁴ ÖZTÜRK, a.g.e., s. 23.

¹⁵ FERMAN, a.g.e., s. 27.

Bankacılık hizmetinin, diğer hizmet alanları içindeki yerinin saptanabilmesi açısından hizmet yapısına göre sınıflandırma esas alınmıştır.

Tablo 1.2. Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma

Hizmetin Yapısı	Hizmeti Doğrudan Elde Eden Kim ya da Ne	
Dokunulabilir hareketler	İnsan 1 – İnsan vücuduna yöneltilen hizmetler * Sağlık * Güzellik salonları * Restoran * Yolcu taşıma * Saç kesimi	Nesne (Eşya) 2 – Mal ya da diğer fiziksel nesnelere yöneltilen hizmetler * Mal taşıma * Kuru temizleme * Bahçe bakımı * Veterinerlik * Endüstriyel makine bakım, tamiri
Dokunulmaz Hareketler	3 – İnsanların zihinlerine yöneltilen hizmetler * Eğitim * Tiyatro * Müze * Yayımcılık * Enformasyon hizmetleri	4 – Dokunulmayan aktiflere yöneltilen hizmetler * Bankacılık * Sigortacılık * Muhasebecilik * Hukuki hizmetler

Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 3, Eskişehir, 1998, s. 25.

Yukarıda sunulan genel hizmet sınıflandırması, aşağıdaki soruların cevaplandırılmasında yardımcı olacaktır.¹⁶

- Müşterinin, hizmet sunumu boyunca “fiziksel” olarak, o mekanda bulunması gerekli midir? (Saç kesim ve şekillendirilmesi hizmetinde, müşteri hizmet performansı süresince, o mekanda bulunacaktır.)

- Müşterinin yalnızca hizmetin başlangıç ve sonunda fiziksel olarak, hizmetin sunulduğu mekanda bulunması yeterli midir? (Örneğin araba tamiri için arabayı servise getirmek ve bittiğinde gelip almak gerekir.)

¹⁶ FERMAN, a.g.e., s. 27.

- Hizmetin gerçekleştirilmesi sürecince, müşterinin “zihinsel” olarak varlığı gerekli midir? Yoksa bu “zihinsel varlık” posta veya elektronik haberleşme yardımı ile sağlanabilir mi? (Anadolu Üniversitesi’ne bağlı Açık Öğretim Fakültesi uygulaması eğitim hizmetinin sunumunda bir tarz olarak gösterilebilir.)

- Hizmet sunumunda, hizmetten yararlanan unsurların “yararları ile tatmin düzeylerini artırabilecek” olanakları sağlama imkanı mevcut mudur, bu olanaklar ve geliştirmeler hangi alan ve kısımlarda yapılabilecektir? (Hizmetin sunulduğu mekanın fiziksel görünüm ve çekiciliğinin artırılması gibi imkanlardan bahsedilebilir.)

Müşterinin hizmet sunumu boyunca veya bir kısmında, fiziksel olarak varlığının gerekli olduğu hizmet türlerinde, hizmet sunulan mekanın fiziksel özellikleri, personelin hizmet sunuş biçimi, zamanlama gibi faktörler önem kazanır.

Fakat müşterinin fiziksel varlığını gerektirmeyen hizmet türlerinde, hizmet üretim süreci ile ilgili özelliklerden ziyade, hizmet kalitesi ve müşteriye tatmin etme düzeyi, önem kazanmaktadır.

Bazı kolaylıklar sağlama açısından, müşteriye yoğun ilişki gerektiren hizmetler az ilişki gerektiren hizmetlere dönüştürülmektedir.¹⁷

Bankacılık sektörü tarafından sunulan otomatik vezne makinaları (ATM) gibi uygulamalarla müşteriye yüz yüze ilişkinin getireceği sorunlar önlenmeye çalışılmaktadır.¹⁸

4. Hizmet Sektörünün Günümüzdeki Önemi

Bilgisayar teknolojisi ve bilgi çağının etkisiyle, ABD başta olmak üzere, dünyanın her yanında hizmet sektörü hızla gelişmeye başlamıştır.¹⁹ Resmi istatistiklere

¹⁷ ÖZTÜRK, a.g.e., s. 26.

¹⁸ ÖZTÜRK, a.g.e., s. 26.

¹⁹ TEK, a.g.e., s. 428.

göre, ABD ekonomisinde, hizmet sektörünün toplam ekonomi içindeki payı yüzde 66, İsviçre ve Hollanda'da sırası ile yüzde 62 ve yüzde 55'dir.²⁰

Endüstri toplumunda yaşam standardının bireyin sahip olduğu mal miktarına göre tanımlandığını, oysa endüstri ötesi toplumda yaşam standardının sağlık, eğitim, kültür gibi hizmetlerden ne derece yararlanılabildiği ile ölçüldüğü söylenmektedir.²¹

Teknolojik gelişim, toplumsal yaşamdaki değişim, refah seviyesindeki artış gibi bir dizi itici güç hizmet sektörünün gelişiminde başlıca etkindir.

Aşağıdaki tabloda hizmet sektöründeki büyüme nedenleri belirtilmiştir.²²

Tablo 1.3. Hizmet Sektöründeki Büyümenin Nedenleri

1- Zenginliğin Artışı	İnsanların daha önceleri kendilerinin yerine getirdiği bahçe bakımı, halı temizleme gibi hizmetlere daha fazla talep olması.
2- Daha fazla boş zaman	Seyahat acentaları, oteller ve yetişkin eğitimi kurslarına daha fazla talep olması.
3- İşgücündeki kadın oranının artışı	Gündüz çocuk bakımı, temizlik, ev dışındaki yemek hizmetlerine daha fazla talep.
4- Yaşam beklentilerinin artması	Bakım evleri ve sağlık hizmetleri için daha fazla talep.
5- Ürünlerin daha karmaşık oluşu	Arabalar ve ev bilgisayarları gibi karmaşık ürünlerin bakımını sağlayacak nitelikli uzmanlara daha fazla talep olması.
6- Yaşamın karmaşıklığının artışı	Gelir vergisi hazırlayıcıları, evlilik danışmanları, hukuk danışmanları ve istihdam hizmetleri için daha fazla talep olması.
7- Ekolojiye ve kaynakların kıtlığına daha çok önem verilmesi	Satın alınan ya da kiralanan hizmetlere daha fazla talep olması. Kapıdan kapıya otobüs servisleri, ya da araba sahibi olmak yerine kiralamak gibi.
8- Yeni ürünlerin sayısının artması	Programlama, onarım ve zaman paylaşımı gibi bilgisayara dayalı hizmetlerin gelişmesi.

Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 3, Eskişehir, 1998, s. 15.

²⁰ İSLAMOĞLU, a.g.e., s. 3.

²¹ ÖZTÜRK, a.g.e., s. 12.

²² ÖZTÜRK, a.g.e., s. 15.

Bir diğer yaklaşımla, hizmet sektöründeki hızlı gelişim aşağıdaki nedenlere bağlanmıştır.²³

- 1) Bazı endüstrilerde kamunun özel sektöre müdahalelerinin azaltılması. Örneğin; bankacılık, havayolları, taşımacılık.
- 2) Tıp, hukuk ve diğer mesleklerde reklam yasağının kaldırılmasına ilişkin mahkeme kararlarının rekabeti artırması.
- 3) Güneş enerjisi ile bilgi işlem alanlarında olduğu gibi, yeni tekniklerin, yeni hizmet alanlarının açılmasına neden olması.
- 4) Teknolojik ilerlemelerin, daha önce tamamen elde yapılan hizmet endüstrilerine otomasyon ve diğer endüstriyel özellikler getirmesi. Örneğin; ATM, self servis pastaneler, fast food restoranlar.
- 5) Hizmet zincirleri ve franchise sistemlerin, güzellik salonu, oto tamiri, sağlık, dişçilik, emlakçılık (örneğin, Turyap) gibi daha önce bağımsız yapılan işlerin yerini alması.
- 6) Doktorluk ve avukatlık gibi hizmetlerin arzındaki artışların, daha önceleri koruma altındaki bu dallara daha çok rekabet getirmesi.
- 7) Bankacılık, perakendecilik (büyük mağazacılık) alanında dış rekabetin artışı.

Çağdaş yaşamımızda bir yandan hızla artan nüfus, diğer yandan gelişen teknolojinin sanayide getirdiği otomasyon ve insanların daha az çalışıp, daha çok dinlenme, tatil yapma gibi eğilimleri hizmet sektöründe çoğalmaya, büyümeye neden olmaktadır.²⁴

²³ TEK, a.g.e., s. 435.

²⁴ İbrahim BETİL, "Hizmet Sektöründe Kalite Yaklaşımları", *Kalite Sempozyumu*, (İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, 1993), s. 104.

B) HİZMET KALİTESİ KAVRAMI

1. Hizmet Kalitesi Tanımı

Hizmet kalitesi, hizmetleri farklılaştırmak ve rekabet avantajı elde etmek için gerekli bir ana faktör olarak kabul edilmektedir.

Basit bir ifadeyle hizmet kalitesi, bir hizmetin tanımlanmış görevlerini yerine getirebilme yetkinliği olarak değerlendirildiği için, kalitesi sadece verdiği sonuçla değil (teknik kalite), aynı zamanda hizmetin verildiği süreçle (fonksiyonel kalite) de değerlendirilir.²⁵ Bu özellik hizmet kalitesi kavramını, mal kalitesi kavramından ayıran temel özelliktir. Yani hizmetin kalitesinde, müşteri sadece elde ettiği hizmetle (teknik kalite) ilgilenmez, hizmetin sunulma şekli ve ortamını da (fonksiyonel kalite) dikkate alır.

Hizmetleri iyi veya kötü hizmetler şeklinde yargılamak, uygun bir yaklaşım değildir; çünkü hizmet kalitesi müşteri beklentilerinin karşılanabilmesidir.²⁶ Buna göre: Hizmet kalitesi bir hizmetin, kullanıcının ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığının bir ölçüsüdür.²⁷ Kalitede önemli olan müşteri tarafından algılanan kalitedir. Demek ki kaliteyi oluşturan iki olgu vardır:²⁸

1. Müşterinin istek ve beklentilerinin hizmette ne ölçüde bulunduğu,
2. Müşterinin hizmet özelliklerinin kullanıma uygunluğunu ne ölçüde algıladığı.

Yönetim tarafından bilinmesi gereken tek şey, “hizmette kalitenin üretici - satıcı tarafından değil, tüketici tarafından belirlendiği” ya da tanımlandığı gerçeğidir.²⁹

²⁵ Christine T. ENNEW, Geoffrey V. REED and Martin R. BINKS, “Importance –Performance Analysis and the Measurement of Service Quality”, *European Journal of Marketing*, Pub. No. 2, 1993, p. 59.

²⁶ Franco DEGIDIO, *The Service Era, Leadership in a Global Environment*, (Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1990), p. 24.

²⁷ Türkiye Bankalar Birliği, *Hizmet Kalitesinde Mükemmellik Eğitimi*, 14-16 Aralık 1994, İstanbul, Bölüm 6, s. 4.

²⁸ Türkiye Bankalar Birliği, Bölüm 6, s. 4.

²⁹ TEK, a.g.e., s. 432.

Örneğin bir banka şubesi müşterilerine sunduğu hizmetin çok kaliteli olduğunu düşünüyor olabilir. Fakat müşteri şubeden çıktığında, beklediği hizmetin kendisine sunulmadığını düşünüyorsa, o şubece sunulan hizmetin kalitesi kötü demektir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından yapılan araştırmalar sonucunda, hizmet kalitesi kavramına yönelik aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:³⁰

1) Tüketicilerin hizmet kalitesini algılayışları hizmete ulaşmadan önceki beklentileri ile gerçekleşen hizmet deneyimlerini karşılaştırmaları sonucunda oluşur.

2) Kalite değerlendirmeleri hizmetin çıktısından olduğu kadar hizmetin ulaştırma sürecinden de etkilenir.

3) Hizmet kalitesi iki çeşittir: Birincisi hizmetin düzenli olarak ulaştırılmasındaki kalite düzeyidir; ikincisi ise istisnaların ya da problemlerin ele alınışında karşılaşılan hizmet düzeyidir. İyi hizmet kalitesi bu iki boyutta da güçlü olmayı gerektirmektedir.

4) Bir sorun meydana geldiğinde tüketiciyle az kişisel ilişki gerektiren bir firma çok ilişki kurulan bir firma haline gelir. Eğer şirket tarafından, ya da müşteri tarafından bir sorun dikkati çekerse, her iki durumda da şirket ve müşteri arasında kişisel ilişki meydana gelebilir. Bu durumda müşteri ile firma temsilcisi arasındaki etkileşim ve firmanın problemi etkinlikle çözümü kalitenin algılanmasında önemlidir.

2. Hizmet Kalitesi Boyutları

Kalite hem objektif hem de subjektif boyutları olan bir kavramdır.³¹ Hizmet fonksiyonu müşteri ihtiyaçlarını yeterli şekilde karşılıyor ise, değeri anlaşılır ve müşteri ile ilişki kurmak yoluyla performansına bakılabilir.³²

³⁰ S. Ayşe ÖZTÜRK, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması", *Verimlilik Dergisi*, 1996, Sayı 2, s. 69.

³¹ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, "Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uygulanması", *Verimlilik için Üretimde, Tüketimde Kalite Dergisi Özel Sayısı*, 1993, s. 146.

³² Nesrin SERİN, "Hizmet Sektöründe Kalite", *Dünya Dergisi*, 1997, s. 24.

a) Objektif ölçüler: Objektif ölçüler aşağıda gösterilen şekilde veri toplandığı zaman kolayca analiz edilebilir.³³

- Yapılan hata sayısı (adet)
- Yapılan hataların oranı (yüzde)
- Müşteri şikayetlerinin sayısı (adet)
- Müşterinin bir hizmet için bekleme süresi (dakika-saat)
- Hizmetin verilmesinde yapılan gecikme süresi (dakika-saat)
- Kaybedilen müşteri sayısı (kişi)
- Boşa geçen zaman (dakika-saat)
- Müşteri hizmetleri sayısı (kişi)
- Müşteriye sunulan ürün çeşidi (adet)

b) Subjektif ölçüler: Kişiden kişiye değişen, rakamlarla ifade edilemeyen ölçülerdir.³⁴

- **Güvenilirlik:** Hem işletme, hem de işletme çalışanlarına yönelik performans tutarlılığı ve taahhütleri yerine getirme boyutu.
- **Duyarlılık:** Tüketici tahmininin sağlanabilmesi için işgörenlerin hizmetleri sunmaya hazır ve istekli olmalarını öngören boyut.
- **Yeterlilik:** İşgörenlerin talep edilen hizmeti üretip işletmenin hizmet kalitesi anlayışı doğrultusunda tüketicilere sunabilmesi için yeterli bilgi ve beceri düzeyinde olmalarını öngören boyut.
- **Ulaşılabilirlik:** Tüketicilere istenen düzeyde hizmet verebilmek amacıyla mekansal yerleşim ve hizmet saatlerinin uygunluğunu içeren boyut.
- **Nezaket:** Tüketicilerle yüz yüze iletişimde olan işgörenlerin kibar ve saygılı olmaları ile ilgili boyut.

³³ SERİN, a.g.e., s. 24.

³⁴ Osman M. KARATEPE, "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme". *H. Ü. İİBF Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 1997, s. 43.

- **İletişim:** Müşterileri anlayabilecekleri bir dille bilgilendirmek ve onları dinleyebilmeyi ifadeler. Örneğin; eğitim düzeyine uygun ifadelerle soruların cevaplanabilmesi, beklentilerin tespit edilebilmesidir.

- **İnanılrlık:** Tüketicilerin zihninde oluşan, işletme imajına uygunluğu sağlayabilme boyutu.

- **Güvenlik:** Tüketicilere sunulan hizmette; fiziksel, finansal (müşteri mahremiyeti gibi) güvenlikle ilgili tehlikeye yol açabilecek veya risk yaratabilecek durumun ortadan kaldırılması ile ilgili boyut.

- **Müşteriyi anlamak ve farkında olmak:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarını anlamaya yönelik işletme faaliyetlerini içeren boyut

- **Fiziksel (Somut) Unsurlar:** İşletmelerin ünitelerini, kullanılan ekipman ve hizmeti fiziksel olarak temsil eden şeyler (plastik kredi kartı ya da banka cüzdanı gibi), personelin ve diğer müşterilerin dış görünümünü vurgulayan boyut.

3. Hizmet Sektöründe Kalite Ölçümü

Kısa bir süre öncesine kadar, sadece somut mal üretiminde bulunan işletmelerin ilgisini çeken kalite kontrol ve ölçüm yöntemleri, yaşanan hızlı değişimlerin etkisiyle, hizmet veren kuruluşlarda da incelemeye alınmıştır.³⁵ “Ölçmedikçe yönetilemez” sloganı müşteri hizmetleri yönetiminde yol gösterici bir kural olmalıdır.³⁶

Hizmet sektöründe kalite ölçümü, ürün sektöründe olduğundan daha güçtür. Bu güçlüğü'n nedenleri şöyle sıralanabilir.³⁷

- Hizmet kalitesi, sadece verdiği sonuçla değil, (teknik kalite) aynı zamanda hizmetin verildiği süreç (fonksiyonel kalite) ile de değerlendirilir.

³⁵ Gonca KILINÇ, “Bankalarda Servis Kalitesi ve Kontrolü”, *Uzman Gözleyle Bankacılık Dergisi*, Yıl 6, Sayı 9, (Mart 1994), s. 39.

³⁶ ÖZTÜRK, “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması”, a.g.e., s. 65.

³⁷ ENNEW and others, a.g.e., p. 59.

- Zamana göre hizmet kalitesi değişkenlik gösterebilir; çünkü personelin sürekli tutarlı davranış göstermesini sağlamak zordur.

- Hizmet sürecine müşteri katılımının derecesi, hizmeti sunanların kalite üzerindeki kontrolünün azalması demektir.

- Hizmet kalitesini ölçmeye yönelik çalışmaların hepsinde başlangıç noktası, hizmet boyutları aracılığı ile, herhangi bir müşterinin ihtiyaçlarının ne derece karşılandığının belirlenmesidir. Fakat sunulan hizmette, bir hizmet boyutu, onu önemseyen müşteriler tarafından beğenilmezken; onu önemsemeyen müşterilerce beğenilebilir. Bunun sonucu olarak da kalite uyumsuzluğu problemi yaşanır.

Hizmet kalitesi ölçümüne yönelik çalışmalar, çok kısa bir geçmişe dayanmakla birlikte, bu konuda *SERVQUAL*, *SERVPERF*, *Data Reduction Techniques*, *Report Card* gibi teknikler geliştirilmiştir.

Bu tekniklerden Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından 1983-1990 yılları arasında ABD’de geliştirilen ve tüm dünyada uygulama alanı bulan *SERVQUAL* tekniği en kapsamlı çalışmalardan birisidir.

SERVQUAL (Hizmet Kalitesi Ölçüm Metodu) iki bölümden oluşmaktadır.³⁸ Birinci bölüm dışa dönüktür ve işletmenin müşterileri ile yapılan anketler aracılığıyla hizmet kalitesini ölçmeyi amaçlar. Burada üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, hizmet kalitesinin o hizmeti kullananlar tarafından belirlenmesidir.

Örneğin bir banka şubesinin hizmet kalitesi; şube müdürü, şefler veya vefne sorumluları tarafından değil, o şubenin müşterileri tarafından belirlenir.

İkinci bölüm ise içe dönüktür ve işletmenin çalışanları ile yapılan anketler yardımıyla, müşterilerin kalitesini düşük olarak algıladıkları hizmetlerle ilgili problemlerin nedenleri ortaya çıkmaya çalışılır.

³⁸ Mehmet PAŞA ve İdil ERİM, “*SERVQUAL*, Hizmet Sektöründe Kalite Ölçümü”, *Uzman Gözyle Bankacılık Dergisi*, Yıl 3, Sayı 9, (Mart 1995), s. 45.

SERVQUAL, mükemmel hizmet kalitesini sağlamanın anahtarının müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılamak ve beklentilerin üstüne çıkmak olduğunu savunan bir ölçüm metodudur.

Bu ölçeği geliştirenlere göre tüketicilerin bir hizmetten beklentileri ve fiili hizmet performansını algılamaları arasındaki fark müşterinin toplam hizmet kalitesini nasıl değerlendirdiğini göstermektedir.³⁹

$$\text{Hizmet kalitesi} = \text{Beklenen Hizmet} - \text{Algılanan Hizmet}$$

SERVQUAL yönteminde diğer önemli bir nokta ise bir işletmenin sunduğu hizmetin kalitesiyle ilgili hangi boyutların müşteri tarafından önemli olduğunun belirlenmesidir. Fakat bu boyutların saptanabilmesi kolay değildir. Çünkü her bir müşteri için bu kalite boyutları farklı önemlere sahip olacaktır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, SERVQUAL tekniğinde kullanılacak kapsamlı beş hizmet boyutu tespit edilmiştir. Bunlar;

1. Fiziki görünüm,
2. Güvenilirlik
3. Heveslilik
4. Teminkarlık
5. Duyarlılık.

SERVQUAL, yukarıda verilen hizmet kalitesinin tanımına ve beş boyuta dayanarak, hizmet kalitesini anketler aracılığıyla nümerik olarak ölçmektedir ve anketle ilgili bilgiler şu şekilde düzenlenmiştir.⁴⁰

Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümündeki 22 önerme müşterilerin hizmet konusundaki genel beklentilerini ölçmeye, üçüncü bölümdeki 22 önerme ise müşterilerin söz konusu firmanın verdiği hizmeti nasıl algıladığını anlamaya yöneliktir. İkinci bölüm oldukça kısa olup, kalite boyutlarının ağırlıklarını saptamayı amaçlamaktadır.

³⁹ ÖZTÜRK, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması", a.g.e., s. 75.

⁴⁰ PAŞA, ERİM, a.g.e., s. 46.

II. BİR HİZMET TÜRÜ OLARAK BANKACILIK VE BANKACILIK HİZMETLERİNDE KALİTE ANLAYIŞI

A) BANKACILIK KAVRAMI

1. Bankanın Tanımı

“Banka” terimi, İtalyanca “Banco” kelimesinden gelmektedir. Yani sarrafların üzerinde işlemlerini gerçekleştirdikleri “masa, sıra” sözcüğünden kaynaklanmaktadır.⁴¹ Tuncay Artun’a göre; sarrafları, bankerlerin ve bankaların öncüsü olarak nitelemek mümkündür. Ticaretin gelişmesi ve uluslararası bir nitelik kazanması, para ile ilgili bir kurumun oluşumunu zorunlu kıldığından, önce sarraflar ortaya çıkmıştır. Sarrafların uğraş alanlarını genişletmeleri mevduat kabul etmelerinin yanı sıra, transfer işlemlerini gerçekleştirip müşterilerine kredi vermeleri ise bunların işyerlerini “mevduat ve transfer bankaları” durumuna dönüştürmüştür.

Modern anlamda bankacılık etkinliği gösteren ilk banka 1609 yılında kurulan Amsterdam Bankası olmuş, o günden bu yana bankacılık, gelişen tekniği ve giderek yaygınlaşan işleviyle dünya ekonomisinin en önemli parçalarından biri durumuna gelmiştir.⁴²

Geçmişte toplumların nispeten bir kesimini yakından ilgilendiren sınırlı bankacılık faaliyetleri, bugün hem ulusal hem de uluslararası ekonomi ve ticaret alanında etkin ve önemli bir rol oynamakta, hemen hemen her bireyi içine alan hizmet seçenekleri ile daha da önemli bir konuma yerleşmektedir.⁴³

Bankalar, belirli ekonomik ve ticari ilişkilerin bir ürünü olduğundan farklı dönemler için farklı şekillerde tanımlanabilirler.⁴⁴ Her ne kadar, faaliyetlerinin

⁴¹ Tuncay ARTUN, *İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye’de Bankacılık*, (2. Basım, Tekin Yayınevi, Ankara, 1983), s. 12.

⁴² Turgut SUNGUR, *Bankacılar İçin Banka Tekniği*, (3. Basım, T. İşbankası Vakfı Yayınları, Yayın No. 275, Ankara, 1993), s. 2.

⁴³ Nıray UZKESİCİ, *Modern Banka Yönetimi ve Organizasyonu*, (Anadolu Üniv. Yayınları, Yayın No. 22, Eskişehir, 1994), s. 7.

⁴⁴ UZKESİCİ, a.g.e., s. 7.

karmaşıklığı, yapısal farklılıklar gibi nedenlerden dolayı ortak bir tanıma ulaşmak zor olsa da çeşitli kaynaklarda banka kavramı şöyle tanımlanmaktadır:

“Halkın belli zaman içinde harcamadığı paraları kabul ederek, bunları nema getirir şekilde kredi veren, ödemelerde aracılık, para nakli, senet tahsili, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören işletmelerdir.”⁴⁵

“Banka sermaye, para ve kredi konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü gereksinimlerini karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen bir ekonomik birimdir.”⁴⁶

Bankayı, “çeşitli şekillerde sermaye ve para ticareti yapan kurum” olarak tanımlayan uzmanlar yanında, işletmecilik açısından “belirli bir sermaye ile kurulmuş, saptanan amaçlara göre örgütlenmiş, birtakım hizmetleri yerine getirerek gelir sağlayan, hissedarları, borçluları ve alacaklıları olan hizmet işletmeleridir”, şeklinde tanımlayan kaynaklar da vardır.⁴⁷

Teknolojik gelişmeler, ekonomik olaylar ve ülkelerin liberalleşme politikaları, ülkelerin bankacılık sistemlerinde ve finansal pazarlarda yapısal değişimlere neden olmakta ve en azından bankacılığın olağan faaliyetlerini yeniden şekillendirmeye devam etmektedir.

2. Bankaların İşlevleri

Bankaların kuruluş amaçlarına göre değişen ve kanunlarla şekillenen farklı faaliyet alanları vardır. Bu farklılığa rağmen bankalarca yerine getirilen temel

⁴⁵ UZKESİCİ, a.g.e., s. 7.

⁴⁶ Servet EYÜPGİLLER, *Bankacılar İçin Banka İşletmeciliği Bilgisi*, Türkiye İş Bankası Vakfı Yayınları, Yayın No. 317, Ankara, 1997, s. 7.

⁴⁷ UZKESİCİ, a.g.e., s. 9.

işlevlerden bahsetmek mümkündür. Özellikle ticaret bankacılığı açısından, günümüz bankalarının temel işlevlerini şöyle sıralayabiliriz:⁴⁸

- **Aracılık:** Bankalar tasarrufu olan kişi ve kuruluşlardan mevduat olarak topladıkları fonları, kredi olarak fon talep eden kişi ve kuruluşlara aktarmada aracılık ederler. Böylece bankalar finansal sistemin en ağırlıklı kurumu olarak ekonomi içinde önemli bir işlevi yerine getirirler.

- **Kaynak Kullanımında Verimlilik:** Topladıkları kaynakları verimli ve kârlı alanlara, kurumsal ve kültürel açıdan öncelikli yörelere aktararak, ekonomideki kaynak kullanımını etkiler ve dolayısıyla ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurlar.⁴⁹

- **Bireylerin ve Kurumların Sahip Oldukları Maddi Varlıkların Rasyonel Biçimde Kullanılmasını Sağlama:** Halkın parasal, finansal ve reel aktiflerinden oluşan mal varlıklarının kullanım biçimi üzerinde, bankacılık kesiminin oluşturduğu faiz seçenekleri, gelir olanakları, vade farkları ve likitide kolaylıklarının önemli rolü vardır. Bankalar bu konularda halkın aydınlatılmasını sağlarlar.

- **Kısa Süreli Fonları, Uzun Süreli Fonlar Haline Dönüştürme:** Bireyler açısından kısa süreli ve göreceli olarak küçük miktarlardaki fonları toplayan bankalar, bunları ekonomide uzun süreli fonlar haline dönüştürmekte, böylece yatırımların finansmanı için olanak sağlamaktadır.

- **Kaydi Para Yaratabilme:** Bankaların üretmiş olduğu satın alma gücüne, genellikle hesaptan hesaba devir esasına dayandığı için kaydi para denilmektedir. Kaydi para, maddi varlığı olmayan, yalnızca bankaların hesaplarına alacak veya borç kaydı düşmek suretiyle yaratılan bir değişim, bir ödeme aracı olarak tanımlanabilir (Çeklerin bir ödeme aracı olarak kullanılması, kredi kartı uygulamaları gibi).

- **Ulusal ve Uluslararası Ticareti Geliştirme:** Bankacılık sistemi, geliştirdiği, uyguladığı çeşitli ödeme ve kredilendirme yöntemleri (finansal kiralama, factoring,

⁴⁸ UZKESİCİ, a.g.e., s. 11.

⁴⁹ Recai ÇINAR, Aysel ERCİŞ, "Genç Pazarın Banka Hizmetleri Tercihleri Üzerine Bir Saha Araştırması", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 37, (Ocak-Şubat 1997), s. 7.

forfaiting gibi finansman teknikleri, teminat mektupları, vesaik mukabili ödeme, akreditif gibi ödeme yöntemleri) ile ulusal ve uluslararası ticaretin artmasına katkıda bulunmaktadır.

- **Para Politikasının Etkinliğini Artırma:** Bir ekonomide etkili bir para politikasının izlenebilmesi için gelişmiş bir bankacılık sisteminin varlığı gereklidir. Merkez bankalarının para politikasına ilişkin olarak kullandıkları reeskont faiz hadleri, açık piyasa işlemleri, karşılık oranları gibi tüm araçlar, ancak gelişmiş bir bankacılık sistemi aracılığı ile ekonomi üzerinde etkili olmaktadır.

- **Gelir ve Servet Dağılımını Etkileme:** Bankacılık sistemi izlediği kredilendirme politikası ile ekonomide gelir ve servet dağılımını etkileyebilmektedir. Özellikle son yıllarda teknolojinin sağladığı avantajlar ve ekonomideki gelişmelerin de etkisiyle Türkiye’de bankaların kredilendirme politikalarını ve uygulamalarını bireyler lehine genişlettikleri gözlenmektedir.

Daha teknik bir anlatımla; varolma nedenleri halen önemli teorik tartışmalara neden olan bankaların dört temel işleve sahip olduğu belirtilmektedir.⁵⁰

- Ödeme araçlarının yönetimi
- Portföy yönetimi
- Fon transferi ile likidite ve risk paylaşımı sağlaması
- Ödünçlerin izlenmesi ve daha iyi bilgi edinme imkanı ile işlem maliyetlerini azaltması.

3. Bankacılık Hizmetinin Özellikleri

a) Hizmetlerin Yapısal Özellikleri Açısından

Hizmetlerin yapısal özellikleri; dokunulmazlık, heterojenlik, ayrılmazlık, dayanıksızlık olarak sınıflandırılmıştır. Belirtilen bu özellikler açısından banka hizmetleri ele alınacak olursa, aşağıdaki özellikleri taşıdığı görülür:⁵¹

⁵⁰ Mehmet Şükrü ERDEM, *Avrupa İç Pazarı ve Türk Bankacılık Sistemi. Sorunlar ve Öneriler*. (Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Yayın No. 174, Ankara, 1993), s. 30.

⁵¹ Nimet URAY, “Banka Hizmetlerinin Dağıtımında Aracıların Yeri”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 38, (Mart-Nisan 1993), s. 25.

- Diğer hizmetler gibi banka hizmetlerinin elle tutulmaz, gözle görülmez bir özelliği vardır. Beş duyuya hitap edilerek banka hizmetleri satılamamakla birlikte, sözleşmelerle biçimlendirilebilir.³² Krediler, prim tasarrufları ve taşınır değer satışları gibi soyut banka hizmetleri ayrıntılı sözleşmelerle belirlenir. Ayrıca bankalarda birçok hizmet; mevduat sertifikası, çek karnesi, hesap cüzdanı gibi fiziksel varlıklarla temsil edilebilmektedir.

- Banka hizmetlerinin önemli bir özelliği “karmaşıklık”dır. Bu karmaşıklığın sonucunda da, hizmetlerden yararlanmak ve parayı bankaya çekmek için müşterinin ikna edilmesi gerekmektedir. Dokunulmazlık özelliği bu özelliklerle birleşince, sunulan hizmetler yalnız fiziksel olarak değil, zihinsel olarak da dokunulmaz bir nitelik alır.

- Banka hizmetlerinin diğer bir özelliği de, belli bir hizmet standardına ulaşılmasının güç olmasıdır.³³ Herhangi bir bankanın A şubesinden memnun olup, B şubesinden memnun olmayan veya aynı şubede C beyden hoşnut olup, K beyden hoşnut kalmayan birçok müşteri vardır. İki şube veya işgören arasındaki bu farkın en büyük nedeni, standart hale gelemeyen davranışlardan kaynaklanmaktadır.

- Hizmetlerin ayrılmazlık özelliğinden dolayı, banka hizmetleri doğrudan dağıtım kanalları kullanılarak müşteriye sunulur. Bu, açılan şubeler aracılığıyla yapılır. Yani, banka hizmetlerinin sonradan kullanılmak üzere, üretilip depolanması mümkün değildir.

Bu yöntem yıllardır nakit toplama ve bunun dağıtımında, borçlanmada ve bir dizi farklı hizmetin sunulmasında etkin yöntem olarak, banka şubelerinin büyük caddeler üzerinde, müşterilere kolay erişilebilir yerlerde, görünür halde olmalarını gerektirmektedir. Fakat günümüz bankacılığı çeşitli etkenlerden dolayı, dolaylı dağıtım kanalları arayışı içerisine girmiştir.

Hizmetlerin ayrılmazlık ilkesinin diğer bir sonucu, hizmetin değeri kadar, hizmeti sunanın davranış ve tutumlarının da önem kazanmasıdır. Çünkü, hizmetler

³² ÇINAR, ERCİŞ, s. 9.

³³ Sıtkı COŞKUN, “Bankacılıkta Pazarlama ve İlişki Pazarlaması Kavramı”, *Türkiye İş Bankası Dergisi*, Yayın No. 361, s. 38.

ancak davranışlar ile görülebilir hale gelir. Örneğin; zamanında, eksiksiz standartlara uygun yapılan herhangi bir bankacılık işlemi, sunanın olumsuz tavırları yüzünden, olumsuz olarak algılanabilir.

- Diğer yandan, hizmetin değeri ve sağlanan fayda çoğunlukla hizmeti sunan kadar, hizmeti alanın bilgi, beceri ve katılımına bağlıdır. Bu, banka hizmetlerinin eşzamanlılık (ayrılmazlık) niteliğinin bir sonucudur. Karmaşık hizmetleri açıklama, alternatif yolların avantaj ve dezavantajlarını tartışma, soruları detaylı cevaplandırma gerekliliği, bankacılıkta üretim ve tüketimin ayrılmazlığının bir göstergesi olarak ileri sürülür.

b) Müşterilerin Satın Alma Davranışları Açısından

Hizmetler, mallarda olduğu gibi müşterilerin satın alma davranışlarına göre değerlendirildiğinde bankacılık hizmetlerinin çok sayıda ve değişik niteliklerde olduğu görülür. Bu nedenle tüm bankacılık hizmetleri tek bir gruba sokulamaz.⁵⁴ Örneğin; mevduat hizmetleri kolayda hizmetler grubuna girerken, kredi hizmetleri beğenmeli hizmetlere, bankalarca sunulan danışmanlık, leasing (finansal kiralama) gibi hizmetler özelliği olan hizmetler grubuna girer.

c) Bankacılık Hizmetlerinin Pazarlanmasındaki Özellikli Noktalar Açısından

Bankacılık hizmetlerinin pazarlanabilmesinde, diğer hizmetlerin pazarlanması alanlarına göre sahip olduğu özellikli noktalar şöyle belirlenmiştir.⁵⁵

Emanet Sorumluluğu Alma Özelliği: Sadece bankacılık hizmetlerinde değil, diğer tüm mal ve hizmetlerin pazarlanmasında çeşitli sorumluluk alan ve düzeylerinin bulunduğu bir gerçektir. Fakat, bankacılık hizmetlerinin pazarlanması alanında yükümlülükler çok daha kapsamlı, ciddi ve ağır sonuçlara sahiptir. Esasen bankalar bir

⁵⁴ Necdet TİMUR, *Banka ve Sigorta Pazarlaması*, (Anadolu Üniversitesi-AÖF Yayınları, Yayın No. 412. Eskişehir, 1994), s. 18.

⁵⁵ FERMAN, a.g.e., s. 22.

“emanet sorumluluğu” altındadırlar; müşterilerine, onların birikimlerini, güvenilir bir mutemet, sağlam bir yediemin hüviyet ve zihniyetiyle değerlendirecekleri konusunda güvence vermek durumundadırlar.

Birikim Çekme (Mevduat) ve Dağıtma (Kredi Verme) Özelliği: Bankacılık hizmetlerinin pazarlanmasında amaç, birçok hizmet ve malın gerçekleştirilmesini sağlayan ana meteryal olan paranın bankaya çekilmesi (toplanması) ve dağıtılması şeklinde olmaktadır.

Ana materyal olan paranın bankaya çekilmesi (toplanması) ise, temelde bir “ikna etme” sürecidir. Diğer alanlarda, örneğin otomobil endüstrisi yan sanayiini ilgili oto parçalarını satması için ikna etmeye mecbur değildir.

Ekonomik ve idari düzenlemelere kuvvetle bağlı olma özelliği: Hangi alanda ve hukuksal yapıda faaliyet gösterirse göstere, bütün işletmelerin, ekonomik ve yönetsel düzenleme ile uygulamalardan etkilendikleri; bunlara bağlı olarak varlıklarını sürdürdükleri açıktır. Ancak, finansal hizmet sunan kuruluşların diğer alanlardaki işletmelere göre çok daha fazla ve katı biçimde düzenlemelere bağlı oldukları da bir gerçektir. Bankalar kuruluş sermayesinden, ortaklık hükümlerine; ayrılması gereken munzam karşılıklardan, reklam içerik ve uygulamalarına kadar hemen her alanda düzenlemelere katı biçimde uymak durumundadırlar. Diğer yandan izlenen ekonomik politikalara bağlı olarak ortaya çıkacak enflasyon, dış ödemeler dengesi, tarımsal fiyat düzeyleri gibi faktörler, banka pazarlama politika ve uygulamalarının yüksek esneklik ve uyarlanma özelliklerine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır.

Müşteri Potansiyellerini Teşhis Özelliği: Finansal kuruluşların ayırt edici bir özelliği olarak belirtilen kredi sağlama konusunda, müşterileri kredibilitelerinin belirlenmesi krediyi kullanacakların proje veya alanların teknik incelemelerinin yapılması, teminat unsurlarının incelenmesi gibi çalışmalar söz konusu olmaktadır. Başarılı kredi pazarlamasında, değişik müşteri potansiyellerini sağlıklı olarak belirlemek gerekli şart olmaktadır.

4. Bankalarca Sunulan Başlıca Hizmetler

Bankaların esas faaliyetleri halkın elinde duran gereksinim fazlası parayı saklamak ve değerlendirmek amacıyla halktan toplayıp iş yapmak isteyen ancak kaynak (sermaye) bulamayan girişimcilere belli bir bedel karşılığında kullandırmaktır.⁵⁶

Bankacılığın ortaya çıkışında bugüne kadar olan gelişmeler ve sunulan hizmetler geleneksel ve çağdaş bankacılık hizmetleri olmak üzere iki kısımda incelenebilir.⁵⁷

a) Geleneksel Bankacılık Hizmetleri

Bankaların geleneksel hizmetleri mevduat toplama, kredi verme ve bankacılık hizmetleri olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir:

- **Mevduat Toplama:** Bankalar, kişi ya da kurumların ellerinde atıl halde duran, gelir elde etme veya güvenli bir biçimde saklanmaları amaçlarıyla bankaya getirdikleri paraları toplayarak, istediklerinde ya da belli bir vadenin sonunda, belli bir bedel karşılığı geri ödeme hizmetini gerçekleştirirler.
- **Kredi verme:** Bankacılıkta kredi, belli koşullarla kişilere ödünç verilmesi veya onların bu yükümlülükleri için garanti verilmesi anlamına gelmektedir.⁵⁸ Bir kişiye kredi verilmekle ona hem mali bir olanak sağlanmakta, hem de saygınlık kazandırılmaktadır.⁵⁹
- **Bankacılık hizmetleri:** Özellikle ticaret bankalarının fon toplama ve dağıtma işlevinin haricinde gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerdir. Belli bir bedel karşılığında kişilere sunulan bu hizmetlerden en önemlileri akreditif, tahsil senetleri, havale, kiralık kasalar, menkul değerler ve repo hizmetleridir.

⁵⁶ SUNGUR, a.g.e., s. 2.

⁵⁷ Mehmet KÜÇÜK, "Bireysel Bankacılık, Otomasyon ve Türkiye'de Bireysel Bankacılık", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Aralık 1993, s. 28.

⁵⁸ SUNGUR, a.g.e., s. 62.

⁵⁹ SUNGUR, a.g.e., s. 62.

b) Çağdaş bankacılık hizmetleri

Son yıllarda bankacılık sektöründe teknolojik gelişmelerin de etkisiyle, sunulabilecek hizmet çeşitlerinde artışlar meydana gelmiştir. Telefon bankacılığı, otomatik vezneler ve satış yerlerinde kredili alış veriş olanakları gibi uygulamalar bankacılığı 24 saate ve 365 güne yaymıştır.⁶⁰

- **Kredi Kartı:** Kredi kartı, kart hamiline açılmış bir potansiyel krediyi ifade eder.⁶¹ Bankaların haricinde, bazı kuruluşlar da kredi kartı hizmeti sunmaktadır. Bu kredi kartı kuruluşlarının bazıları uluslararası düzeyde faaliyette bulunur. Örneğin; *Visa, Mastercard, Euracard, Dinners Clup* kartlarını çıkartan kuruluşlar çok geniş bir ağa ve yüksek miktarda ciroya sahiptirler ve bankalar çoğu kez bu kuruluşlarla anlaşma yapmak suretiyle, bu kuruluşların kartlarını pazarlamaktadırlar.⁶²

- **Otomatik Vezne Makinaları (ATM):** Otomatik vezne makinaları (ATM'ler) ilk uygulanmaya başladıklarında kullanıcılarına belirli miktarlarda nakit veren para sağlayıcıları şeklindeydi.⁶³ Teknolojik gelişmelerle birlikte, günümüzde ATM'lerden para çekmenin yanı sıra, yatırım hesabı işlemleri, virman (transfer) işlemi, hesaba para yatırma gibi işlemler için de yararlanılmaktadır.

- **Tüketici Kredileri:** Genel anlamda tüketici kredileri, herhangi bir hizmetin veya malın satın alımına bağlı olarak veya olmayarak ticari amaçlar dışında bireylere, sonradan belirli koşullarda geri ödenmek üzere verilen krediler olarak tanımlanabilir.⁶⁴

- **Menkul Kıymetler Hizmetleri:** Hazine bonosu, varlığa dayalı menkul kıymet, yatırım fonu alım satım işlemleri, repo gibi hizmetler sunulur.

⁶⁰ UZKESİCİ, a.g.e., s. 24.

⁶¹ Sedat YETİM, *Kredi Kartları ve Tüketici Kredileri*, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No. 69, Nisan 1997, s. 7.

⁶² KÜÇÜK, a.g.e., s. 29.

⁶³ Pelin ALPERGİN, *Bireysel Bankacılık*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Yayın No. 160, Ankara, 1990, s. 34.

⁶⁴ ALPERGİN, a.g.e., s. 6.

- **Satış Noktasından Elektronik Fon Transferi (EFT):** Bir kart vasıtasıyla, terminallerden, müşterinin kendi banka hesaplarından, satıcının banka hesabına para aktarılması faaliyetidir.

- **Ev ve Ofis Bankacılığı:** Ev ve ofis bankacılığında, müşterinin ev ofisindeki bilgisayar veya televizyonu, telefon ya da kablolu televizyon hatları aracılığıyla bankalara bağlanmakta ve müşteri bu yolla ev/ofisinden hiç ayrılmadan banka hesabı üzerinde tasarrufta bulunabilmektedir.⁶⁵

Bu imkandan yaralanan müşteri menkul alım satımı yapmak, hesap durumunu öğrenmek, döviz alıp satmak, düzenli ödemelerini yapmak, kredi limitlerini öğrenmek gibi işlemleri bankaya gitmeden gerçekleştirebilmektedir.

- **Bilgi Danışma (Müşteri Temsilciliği) Hizmetleri:** Gerek müşteri odaklı bankacılık felsefesinin, gerekse halkla ilişkiler uygulamalarının uzantısı olarak gündeme gelmiş yeni bir bankacılık hizmetidir. Müşteri temsilciliği uygulaması üçüncü bölümde ayrı bir başlık altında incelenmiştir.

B) BANKACILIK HİZMETLERİNDE KALİTE VE KALİTE ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

1. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Anlayışının Gelişimi

Bankalar yıllarca kanıksanmış hizmetleri, bilinen yol ve yöntemlerle yürütmüşler ve yeni arayışlara girme ihtiyacı hissetmemişlerdir.

Yüzlerce yıl işlevlerinde önemli bir değişim görülmeyen bankacılık, günümüz teknolojisi, teknoloji rekabeti ve bilgi toplumunun talepleri karşısında süratle kabuk değiştirmeye zorlanmaktadır.⁶⁶

Bankacılık sektörünün “kalite kavramı” ile tanışması da yakın bir zaman dilimi içinde olmuştur. Bu gecikmenin nedenleri bir kaynakta şu şekilde belirtilmiştir.⁶⁷

⁶⁵ Sabih ARKAN, *Bankacılıkta Kullanılan Yeni Elektronik Sistemlerle İlgili Hukukî Sorunlar*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara, 1991, s. 28.

⁶⁶ Heinz GOLDMAN, *Müşteri Kazanmak*, Çev: Seçkin Selvi Cılızoğlu, (İlgi Yayıncılık), 1989, s. 1.

⁶⁷ Neşe Songür, “Bankacılık Sektöründe Kalite ve Uluslararası Kalite Güvence Yönetimi Sistemi Standartlarının Uygulanması”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, 1997, s. 125.

- Kalitenin sadece sanayi sektöründe uygulanan bir faaliyet olarak değerlendirilmesi ve üretim işletmeleri ile özdeşleştirilmesidir. Kalite ve kalite kontrol faaliyetlerinin hizmet sektörüne, özellikle de bankacılık işlemlerine nasıl uygulanacağını açıklamak ve hatta kaliteyi tanımlamak bile karışık ve güç görünüyordu.

- İçinde bulunduğumuz yüzyılın ilk yarısında teknolojinin günümüzdeki kadar ileri olmaması nedeniyle bankacılık işlemlerinin çoğu çalışanlar tarafından elle yapılıyor ve sürekli kontrol ediliyordu.

- Yöneticilerle kalite ve müşteri ilişkileri konularında konuşmak oldukça güçtü ve yöneticiler bu kavramlar ile ilgili herhangi bir sorun olduğunu kabul etmiyorlardı. Kalite sadece hataların bulunması olarak algılanıyor, müfettişler ve hesap kontrolleri ile hataları bulmaya çalışıyorlardı.

- Tüketicilerde (müşterilerde) de bankalar ve müşteri hizmetleri ile ilgili bir arayış ve istek yoktu. Bankalar zaten kamu oyununda büyük saygınlığı olan kuruluşlardı.

Bankacılıkta kalite kavramına olan ilgiyi, bankaların bireyle ilgilenmeye başlamalarıyla özdeşleştiren düşünceye göre bu gelişim şöyle ifade edilmektedir.⁶⁸

Bankacılık sektörü, kurumsal pazarlarda doyma noktasına ulaşmış, kâr marjı giderek düşmüş ve özellikle son yıllarda yaşanan ekonomik krizler (örn. Asya krizi) bankacılıkta riskleri de beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu çöküşler, bankaların güvenli limanlara sığınmasını zorunlu kılmıştır. Böylece bankalar, toplumu oluşturan bireylerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik yeni hizmet olanakları yaratmıştır. Bankaların bireysel alanda başlattıkları bu yeni uygulamaların ana unsurunu da, fiyattan çok, hizmet kalitesinde farklılaşma oluşturmuştur. Bu gelişimin en önemli kanıtlarını, bankaların sunmuş oldukları reklam programlarında gözlemlemek mümkündür. Bankalar artık geçmişte olduğu gibi yüksek faiz oranları verecekleri, en düşük havale ücretini alacakları gibi mesajlarla müşteri kitlelerine seslenmemektedir. Mesajlarında kendilerini daha hızlı, daha aktif, daha ulaşılabilir, daha etkin, daha kaliteli şeklinde tanımlamaktadırlar.

⁶⁸ Şafak İTKÜ, Süheyla AKBULUT ve Erdinç ERGENÇ, "Bankalar Bireyi Keşfetti" *Business*, Sayı 8, (Temmuz 1998), s. 12.

Artık bankaların, finans kurumları olmanın ötesine geçerek hizmet kuruluşları olma vakti gelmiştir. Bu gelişimler sonucunda bankalar için koşulsuz müşteri memnuniyeti, yaratıcılık gibi faktörler ön plana çıkmıştır.

2. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite

a) Bankalarda Hizmet Kalitesi Kavramı

Çeşitli bankalar tarafından “Bankacılık Hizmetlerinde Kalite” kavramı şu şekillerde tanımlanmıştır.

Nashville TN’de, First American Corporation adlı bir banka amaçlarının, üst düzey bir hizmet kalitesi yakalamak olduğunu belirterek kaliteyi; “ürün veya hizmetlerin temel karakteristiklerini temsil eden standartlara (müşterilerle tanımlanmış ihtiyaç ve beklentilere dayanan) uyum” ve “ürün veya hizmet üretmek için, kaynakları verimli kullanmak” olarak tanımlamıştır.⁶⁹

Garanti bankası kaliteyi; “Bir ürünün veya hizmetin, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetine dayanan özellikler toplamı” olarak tanımlamaktadır.⁷⁰

Koçbank ise kalite “bir ürünün veya hizmetin kullanıcının ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığının bir ölçüsü” ifadesini kullanmıştır.⁷¹

Tanımlardan da anlaşılabilceği gibi bir bankanın kaliteli hizmetler sunması hedef kitlesinin gereksinim ve isteklerine uygun hizmetler sunabilmesi demektir.

b) Kalite Sisteminin Bileşenleri

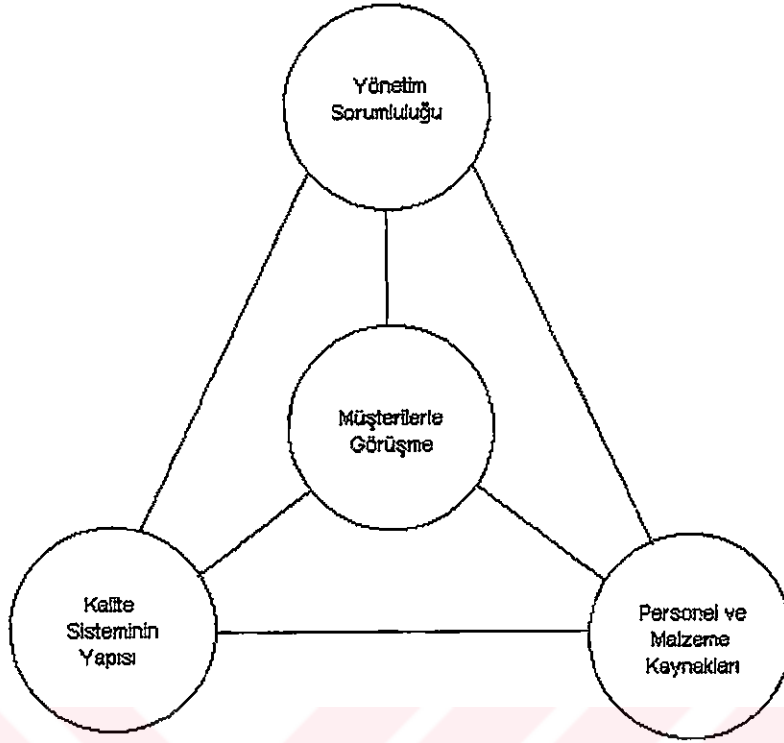
Bankaların sürekli olarak kaliteli hizmetler sunabilmesi, kalite yönetimine sistematik bir yaklaşımı gerektirir. Bu sistematik yaklaşımın temelinde, bankanın tüm seviyelerinde kalite prensiplerine uyulması ve sunulan hizmetlerin, müşteriden elde edilen bilgiler doğrultusunda, sürekli gözden geçirilmesi yatar.⁷²

⁶⁹ Hestand RANDY, “Measuring the Level of Service Quality”, *Quality Progress*, (Eylül 1991), p. 55.

⁷⁰ Garanti Bankası Hizmet İçi Eğitim Broşürlerinden yararlanılmıştır.

⁷¹ “Hizmet Kalitesinde Mükemmellik Eğitimi”, a.g.e., Bölüm 6, s. 2.

⁷² “Hizmet Kalitesinde Mükemmellik Eğitimi”, a.g.e., Bölüm 1, s. 1.



Şekil 1.1 Kalite Sisteminin Bileşenleri

Gert SCHUKIES, *Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite*, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s. 46.

Bu bileşenleri şu şekilde tanımlamak mümkündür:

ba) Yönetim sorumluluğu: Banka yönetimi, bankanın sunmakta olduğu hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin artırılması için, tüm çalışanlarına yol gösterecek bir “kalite politikası” oluşturmalıdır. Bu politikanın başarıyla uygulanması kalite sisteminin geliştirilmesinde yönetimin verdiği kararlar ve bu kararların etkin olarak işletilmesine bağlıdır.⁷³ Yönetim kalite politikasını oluştururken şu hususları kendisine rehber kabul etmelidir.⁷⁴

- *Sumulacak hizmetin derecesi.*
- *Kuruluşun kalite itibarı* (Örn. Benimsediğimiz kalite anlayışı, kendi alanında dünyanın en iyileriyle sürekli kıyaslamalar yaparak öncelikle Türkiye’de lider olmaktır.)

⁷³ “Hizmet Kalitesinde Mükemmellik Eğitimi”, a.g.e., Bölüm 2, s. 2.

⁷⁴ “Hizmet Kalitesinde Mükemmellik Eğitimi”, a.g.e., Bölüm 2, s. 3.

- *Kalite hedefleri* (Örn. Rakiplerimiz arasında “en kaliteli hizmet sunan banka” ünvanını devamlı korumaktır. Bu konuda başarı bağımsız araştırma kuruluşlarına yaptırılacak müşteri anketlerinin sonuçları ve iş hacminde ve pazar payındaki gelişmeler ile ölçülecektir.)

- *Kalite politikasını uygulamaya geçirecek kuruluş personelinin rolü.*

Yönetimin diğer sorumluluk alanları ise şöyle sıralanabilir:

- *Kalite Sistemi İçin Yetki ve Sorumlulukla İlgili Kararların Verilmesi:* Faaliyetleri müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesini etkileyen tüm banka personeli için; gerek genel, gerekse özel sorumluluk ve yetkileri açıkça tanımlanmalıdır.

- *Kalite Yönetimi Sisteminin Gözden Geçirilmesi:* Banka yönetimi, kalite politikasındaki uygulanmasının etkinliği, kalite hedeflerinin başarıma oranını gözlemlemek ve sürekli uygunluğun sağlanıp sağlanmadığını belirlemek amacıyla, kalite sistemini periyodik ve bağımsız olarak gözden geçirmelidir.

bb) İnsan Kaynakları: hizmet kalitesi, müşterilerin beklentilerine yanıt verecek tüm fiziksel olanakların sağlanmasıyla ilgili olduğu kadar, insanın önemli ve değerli görüldüğü bir yönetim anlayışının varlığıyla da ilgilidir.⁷⁵

Bu konuda yönetimin; kalite hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynaklarını ele alış biçimi şu boyutları kapsamalıdır:

- *Motivasyon:* Personel seçiminin, yeterlilik bazına göre yapılmasından başlayarak, personelin sunulan hizmetin en önemli parçası olduğunu hissettirmesine kadar yapılan bir dizi çalışmayı ifade eder.

- *Eğitim:* Bankalarda hizmet kalitesini güvence altına almada, stratejik öneme sahip hususlardan birisi de eğitimidir. Eğitim bankanın günlük faaliyetlerindeki değişim ihtiyacını ortaya çıkarır ve gelişimi sağlayacak temelleri belirler.⁷⁶

⁷⁵ Belkıs ÖZKARA, “Hizmet İşletmelerinde, Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, (8-9 Kasım 1995), İstanbul, s. 322.

⁷⁶ “Hizmet Kalitesinde Mükemmellik Eğitimi”, a.g.e., Bölüm 2, s. 6.

- **İletişim:** Hizmet kalitesini iyileştirmede, banka elemanlarınca oluşturulan ekiplerin önemi büyüktür. Ekipler şeklinde yürütülen bu çalışma ortamında ise bu anlaşmanın temini için yoğun bir iletişim ortamı gerekecektir. Bu nedenle banka, personelinin etkin iletişim için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olmasını, müşteriyle ve diğer banka personeliyle zamanında ve kolayca ilişkiye girebilmesini, ekip oluşturarak, bu ekip içinde çalışabilmesini sağlayacak bir çalışma ortamına sahip olmalıdır.

bc) Kalite Sistemi Yapısı: Banka, belirlenen kalite politikası ve kalite hedefleri çerçevesinde bir kalite sistemi geliştirmeli, uygulamaya geçirmeli, dokümanla etmeli ve sistemin işbirliğini sürdürmelidir.⁷⁷ Bu kalite sistemi ise üç temel süreci (pazarlama, tasarım ve hizmet dağıtımını) kapsayan tüm işlemler için performans isteklerini belirlemelidir.

Bankalarda kurulacak olan kalite sistemleri, hataların belirlenmesi ve ayıklanması değil, hataların önlenmesini temel ilke kabul etmelidir.⁷⁸ Önlemede ana fikir, sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümleri oluşturmak, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katmaktır.⁷⁹ Toplam Kalite Yönetimi'nin "yangını söndürmek bir işe yaramaz, önemli olan yangının bir daha olmamasını sağlamaktır" özdeyişi ile simgelenen bu temel ilkesinin bankalarda da hayata geçirilmesi sağlanmalıdır.⁸⁰

c) Bankaların Hizmet Kalitesine Yönelik Benimsediği Değerler⁸¹

- **"Müşteri velinimetimizdir":** Müşteriler için değer yaratmak, beklentilerine kalite ve istikrarla karşılık vermek ilk önceliktir.

- **"Daima en iyi olmak, vazgeçilmez hedefimizdir":** Kalitede ve hizmette en iyi olmak ve kamuoyundaki imajı korumak ana hedeftir. Bu hedefe ulaşmak üzere

⁷⁷ "Hizmet Kalitesinde Mükemmellik Eğitimi", a.g.e., Bölüm 2, s. 10.

⁷⁸ "Hizmet Kalitesinde Mükemmellik Eğitimi", a.g.e., Bölüm 2, s. 10.

⁷⁹ Gökhan YURTÇU, "Bankacılıkta Toplam Kalite", 4. Ulusal Kalite Kongresi, (8-9 Kasım 1995), İstanbul, s. 533.

⁸⁰ Gönül YENERSOY, *Toplam Kalite Yönetimi*, (1. Basım Rota Yayınları, İstanbul, Mart 1997), s. 78.

⁸¹ Bu bilgiler YKB, Garanti Bankası, Koçbank yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda belirlenmiştir.

faaliyet gösterilen alanlarda yönetimi üstlenmek ve piyasada lider olmak temel ilke olmalıdır.

- *“En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır”*: Ürün ve hizmetlerimizin kalitesi işgörenlerin kalitesiyle başlar. En iyi personeli ve yetişmiş insan gücünü bankaya çekmek ve istihdam etmek, işgörenlerin yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığından azami fayda sağlamak, verimliliğini arttırmak, gelişmesine imkan tanımak, işbirliği ve dayanışmanın olduğu bir ortam yaratmak kalite için önemlidir.

- *“Amacımız sürekli gelişme için kaynak yaratmaktır”*: Hizmetin sürekliliğini sağlamak üzere, gerekli yatırımları gerçekleştirebilmek, küçük ve büyük tasarrufların birleşmesini teşvik etmek üzere sermayenin hakkı olan kârı hissedarlara sağlamak, çalışanlarının ve toplumun ekonomik ve sosyal gelişmesine yardımcı olmak üzere, faaliyetlerden kaynak yaratmak ve tüm kaynakların akılcı kullanımını sağlayarak savurganlığa ödün vermemek ana ilkedir.

- *Her düzeyde ve boyutta açık iletişim, kalitenin vazgeçilmez ögesidir.*

- *Çalışan herkesin “kendi işinin lideri” olduğuna inanmak kalite hizmetinin ana ilkesidir.*

- *Üstün iş ahlakı ve dürüst çalışma ilkelerine uymak, Türkiye ve dünya için çevre koruma bilinciyle davranmak ve bu bilinci yaymak görevi temel değerler arasındadır.*

3. Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Boyutları

Hizmet işletmelerinde geçerli olan kalite boyutlarının bankacılık hizmetlerinde de geçerli olduğu çeşitli kaynaklarca saptanmış⁸² ve bu boyutların bankacılık sektöründeki özellikleri şöyle belirlenmiştir.

- *Güvenilirlik*: Bankaca sunulan hizmetin, ilk defada doğru olarak yapılması, kusursuzluk ve verilen sözlerin zamanında yerine getirilmesini ifadeler.

⁸² Bkz. “Hizmet Kalitesinde Mükemmellik Eğitimi, a.g.e., Bölüm 6, s. 3; KILINÇ, a.g.e., s. 39; PAŞA, ERİM, a.g.e., s. 46, ÖZTÜRK, a.g.e., s. 71.

- *Heveslilik:* Banka çalışanlarının, her zaman hizmet vermeye hazır ve istekli olmalarıdır.

- *Yeterlilik:* Banka çalışanlarının sunmuş oldukları hizmetlere dair, gerekli teknik bilgi ve beceriye sahip olmalarıdır.

- *Nezaket:* Banka çalışanlarının davranışlarındaki kibarlık, saygı kurallarına uygunluk ve arkadaşça yaklaşımı ifade eder.

- *İnanılrlılık:* Banka çalışanlarının, hizmet sunumu sırasındaki dürüstlük, verilen sözlerin yerine getirilmesi boyutudur.

- *Emniyet:* Bankaların “emanet alma sorumluluklarının” en üst düzeyde olmasının yarattığı bir sonuçtur.

- *Erişilirlilik:* Aranıldığında, ihtiyaç duyulduğu anda hizmete kolayca ulaşabilmeyi ifadeler.

- *İletişim:* Müşteriye anlayabileceği bir dille, hizmet hakkında bilgi vermek ve yönlendirebilmekle ilgili çabaların ve imkanların varlığıdır.

- *Müşteriyi tanımak:* Müşterilerin teker teker ele alınıp, özel olduklarının hissettirilmesi ve hizmetle ilgili bireysel isteklerinin giderilmesi çabalarının toplamıdır.

- *Fiziki görünüm:* Kullanılan araçların, personelin ve hizmet sunulan mekanın fiziksel imkanlarının yeterliliğine ilişkin bir boyuttur.

Hizmet sektörünün tümünde geçerli olan bu boyutlar, bankacılık hizmetinin kendine özgü birtakım özelliklerinden dolayı daha ayrı bir önem arz etmektedir. Örneğin, daha önceki konularda söz edilmiş olan, “emanet sorumluluğu alma düzeyinin yüksekliği”; güvenilirlik, emniyet, inanılrlılık gibi kalite boyutlarını, bankacılık sektöründe, diğer hizmet alanlarına göre daha öncelikli bir konuma yerleştirmektedir. Bankacılığın konusu olan paranın, bankaya çekilmesi bir “ikna etme süreci”ne bağlı olduğundan, iletişim, fiziki görünüm, nezaket, yeterlilik boyutları önem kazanmaktadır. Mevduat olarak toplanan paraların, kredi olarak kullanılması işlevini gerçekleştirirken de bankalar “müşteriyi tanımak” kalite boyutunu farklı tarzlarda

yararlanabilecekleri bir boyut olarak ele alırlar. Bu sayede hem müşterinin bankadan beklentileri hem de bankanın müşteri kredibilitesi tespit edilmiş olacaktır.

4. Bankalarda Kaliteli Hizmet Sunumunu Engelleyen İşletme içi Faktörler

Hizmet işletmelerinde verimsizlik, üretim işletmelerinde olduğu gibi, tüketici için fiyatları yükseltir ve yaşam standardını düşürür.⁸³ Bankacılık sektöründe de durum aynıdır. Hizmetin istenen biçimde müşteriye sunulması, genel müdürlükten şubelere kadar çok iyi örgütlenmiş bir yapının varlığını zorunlu kılar.⁸⁴

Banka müşterisi hizmet ilişkisi içinde olduğu bankasından en azından reklamlarda gösterildiği performansta hizmet kalitesi bekleyişi içinde olacaktır. Eğer bu beklentiler tüketicinin zihnindeki kalite kavramını etkiliyorsa, pek çok şey vaat edilip gerçekte bunlar hizmette verilmiyorsa, müşteri hayal kırıklığına uğrar; beklentileri fazlalaşır, ama yüksek kalite algılaması azalır.⁸⁵

Bankalarca sunulan hizmetin kalitesini engelleyen, “işletme içi” faktörler *banka hizmeti süreçleri, hizmet elemanları ve fiziki ortam* olmak üzere üç grupta incelenebilir.

a) Banka Hizmeti Süreçlerinden Kaynaklanan Sorunlar

Her işletmede olduğu gibi, banka işletmelerinde de, kaliteli hizmet sunumu, uygun bir örgütsel yapının varlığına bağlıdır. Bankanın mevcut örgütsel yapısı ve hizmet sunumuyla ilgili süreçlerde yaşanan aksaklıklar, hizmet sunanların verimliliğini etkileyecektir. Bu sorunlar şöyle sıralanabilir:

- Bankaların esneklik taşımayan ve çok kademeli katı hiyerarşik yapıları, kalite felsefesinin “sıfır hiyerarşi” temel ilkesine zıt bir görünüm arzeder.
- Şube müdürlerinin büyük bir çoğunluğunun, zamanlarının hemen hemen tümünü krediler ve mevduat konusundaki çalışmalara harcayıp, gerek müşterilere,

⁸³ Edward DEMING, *Krizden Çıkış*, Çev. Cem Akış, (Arçelik Yayını, İstanbul 1996), s. 150.

⁸⁴ Ramazan GEYLAN, “Ticari Banka Şubelerinde Verilen Hizmetin Kalitesini Olumsuz Yönde Etkileyen Sorunlar”, *Anadolu Üniv. İİBF Dergisi*, (Haziran 1996), Cilt 4, Sayı 1, s. 44.

⁸⁵ KILINÇ, a.g.e., s. 41.

gerekse personele ayıracak zamanlarının olmaması, personel açısından motivasyon yoksunluğu yaratır.⁸⁶

- Özellikle büyük şubelerde, şube içi işlemlerin yapılmasında rotasyona gereken önemin verilmemesi, her bir servis elemanının, yapılan işlerin bütünlüğünü görmesini engeller. Bu durum ise ekip çalışmasının işbirliğini zorlaştıran bir etki yaratır.

- Servis şefleri veya şef yardımcılarının bankacılık bilgilerinin genelde yeterli düzeyde olmasına rağmen, yönetim konusunda gerekli eğitimi aldıkları söylenemez.⁸⁷

- Mevcut bankaların çoğunda, personel performans değerlemelerinin gerçekçi, zamanında, geri bildirim teşkil edecek biçimde uygulandıklarını söylemek mümkün değildir.

- Sunulan hizmetlerdeki çeşitlendirme hızının, organizasyon yapısındaki gerekli uyumun oluşturulması hızından yüksek olması ve çok fazla yenilik, hizmeti daha karmaşık ve daha kontrol edilemez hale getirebilir.⁸⁸ Çünkü her yeni hizmetin, hizmet elemanları ve müşteri tarafından bir benimsenme süreci vardır.

- Bankaların yetersiz personel istihdamlarından dolayı az sayıda elemanla çok fazla sayıda iş başarılmaya çalışılması, aynı monoton işi, uzayan kuyruklar önünde defalarca tekrarlamak, hizmet elemanının müşterisine otomatikleşmiş bir tarzda yaklaşmasına neden olur.⁸⁹ Bunun doğal sonucu olarak da müşteri hislerini göz önüne almadan olabildiğince hızlı davranıp sırayı eritmek amaç haline gelir.

Anlaşılması zor ve kompleks bir yapıya sahip olan bankacılık hizmetlerinin aşırı prosedür, kırtasiyecilik ve formalitelerle müşterinin gözünde daha da karmaşık hale getirilmesi, müşteriye gerekli anlar dışında bankayla iş yapmaktan alıkoyar.

- Bankacılık sektöründe çalışan elemanların genelde kısa dönem işgücü olarak değerlendirilmesi bu elemanların eğitime ayrılan bütçenin azaltılmasına yol açmıştır. Bunun doğal sonucu olarak da bankacılık sektöründe çalışanlar az eğitilmiş, çok çalıştırılmış ve motivasyonu eksik kişiler haline gelmiştir.⁹⁰

⁸⁶ GEYLAN, a.g.e., s. 45.

⁸⁷ GEYLAN, a.g.e., s. 45

⁸⁸ KILINÇ, a.g.e., s. 41.

⁸⁹ KILINÇ, a.g.e., s. 41.

⁹⁰ "Hizmet Kalitesinde Mükemmellik Eğitimi", a.g.e., Bölüm 6, s. 1.

b) Hizmet Elemanlarından Kaynaklanan Sorunlar

Bankanın örgütsel yapısından kaynaklanan sorunların en alt düzeye indirilmesi her zaman kaliteli hizmeti garantilemez. Çünkü müşteri tatmini hizmet verilirken sağlanır ve hizmet performansının kalitesini artırmak için de hizmet elemanlarından kaynaklanan sorunların en aza indirilmesi gerekir.

Bu sorunları şöyle sıralayabiliriz:

- Gün içinde çalışma saatlerine uyulmaması (saaatlik izinler, işe geç gelip erken ayrılmalar, çalışma saatlerinde iş haricinde geçirilen zamanlar)
- Hizmet içi eğitime karşı isteksizlik.
- Banka müşterilerine karşı nezaket, ilgi, güleryüzden uzak davranışlar sergilemek.
- Banka çalışanlarına uygun olmayan giyim tarzları içinde (abartılı, itinasız vb.) hizmet sunumunu gerçekleştirmek.
- Gerek müşterilerin gerekse hizmet verenlerin değişik ortamlardan geliyor olması, kültür, eğitim, yaşam tarzı vb. pek çok konuda farklılıklar ortaya çıkartmaktadır. Bu, farklılıkların iki veya daha çok kişinin karşılıklı iletişimi sonucunda ortaya çıkan hizmetin kontrolünü ve standartlaştırılmasını, üretim sektörüne göre daha zor hale getirmektedir.⁹¹

c) Fiziki Ortamdan Kaynaklanan Sorunlar

Müşteriye sunulan hizmetin kaliteli olabilmesi, hizmet veren işgörenlerin fiziki imkanlarla (araç-gereç, makine performansı vb.) desteklenmesine de bağlıdır. Fiziki imkansızlıklardan kaynaklanan sorunları şöyle sıralayabiliriz:

- Müşterilerin kolayca ulaşabilecekleri dağıtım kanallarına sahip olmama (coğrafi konum itibariyle banka şubelerinin yanlış yerlerde kurulmaları).
- Hizmet sunan elemanlara sağlanan araç-gereç yetersizliği.

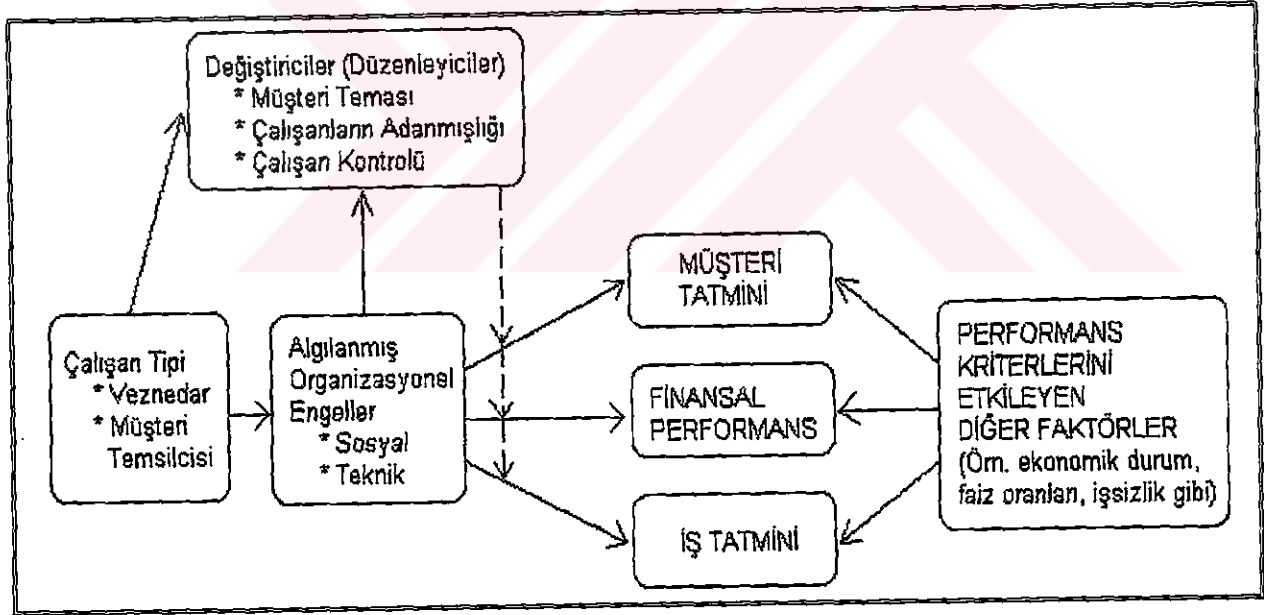
⁹¹ "Hizmet Kalitesinde Mükemmellik Eğitimi", a.g.e., Bölüm 6. s. 1.

- Rekabet avantajı sağlayabilecek teknolojik donanıma sahip olmamak.
- Şube içi görünümün (dekorasyon, aydınlatma, rahatlık, temizlik vb.) yarattığı olumsuzluklar.

5. Banka Hizmet Kalitesini Etkileyen İşletme İçi Engellere İlişkin Bir Model

Bankacılık sektöründe birtakım temel performans göstergeleri vardır. Bunlar finansal sonuçlar, müşteri tatmini ve çalışanların iş tatminidir. Output (çıkıtı) ölçüleri arasında müşteri sayısı, mevduat toplamı vb. yer alır. Hizmet açısından her banka kendi performans ölçülerini geliştirebilir. (hata sayısı, şikayet sayısı, müşterinin ortalama bekleme zamanı gibi) Buna rağmen esas hizmet ölçüsü müşteri tatmininin sağlanmasıdır.

Karen A. Brown – Terence R. Mitchell tarafından geliştirilen Örgütsel Engeller Modeli'nde bankacılık sektöründe; finansal performans, müşteri tatmini ve hizmet ortamında iş tatmini arasındaki bağlantılar incelenmiştir.⁹²



Şekil 1.2 Örgütsel Engeller Modeli

Karen A. BROWN, Terence R. MITCHELL, "Örgütsel Engeller", *Human Relations*, Cilt 46, 1993, Sayı 6, s. 729.

⁹² Karen A. BROWN, Terence R. MITCHELL, "Organizational Obstacles: Links With Financial Performance, Customer Satisfaction, and Job Satisfaction in a Service Environment", *Human Relations*, Sayı 6, 1993, p. 729.

Şekil 1.2’de gösterilen modele göre performans, tatmin ve organizasyonel engellerden oluşan sistem bir dizi değişkenin etkisi altındadır. Bu engellerin hem çalışanların işlerini yapma yeteneklerini köreltme, hem de müşteri tatminini ve hizmet kuruluşunun genel yeterliliğini etkileme potansiyeli vardır. Bu engeller *teknik* (araçlar, ekipman, sistemler ve kurallarla ilgili) ve *sosyal* (organizasyondaki diğer insanlarla etkileşimleri içeren) engeller olarak tanımlanabilir.

Bankalar karmaşık yapıya sahip hizmet işletmeleridir ve aynı ortamda; farklı ilişki yoğunlukları mevcuttur. Dolayısıyla, örgütsel engellerin (teknik veya sosyal) müşteri tatminine etkisi, müşteriyle ilişki derecesiyle orantılı olarak farklılık gösterecektir. Bunun sonucu olarak da engellerin müşteri tatminindeki etkisi, müşteri temas yoğunluğu arttıkça önem kazanacak, yoğunluk azaldıkça değerini yitirecektir.

Ek olarak çalışan personelin tecrübe ve işe olan bağlılıkları da birbirlerine göre farklılık gösterecektir. Çalışanların işe olan bağlılıkları arttıkça, örgütsel engelleri azaltıcı rolleri de artacaktır. Kendisini işletmeye daha çok adayan çalışanların, işletmenin etkin çalışması için daha çok sorumluluk duyarak, performans köreltici etkisini azaltıcı faaliyetlerde daha çok bulunacaklardır.

Modele göre; örgütsel engeller, çalışan dışında iki performans boyutuyla daha bağıntılıdır. Bunlar finansal performans ve müşteri tatminidir. Bu engeller, her iki performansla da olumsuz ilişki halindedir. Yani örgütsel engeller arttıkça; finansal performans ve müşteri tatmini azalacaktır.

Günümüzün rekabetçi ortamında, gerek üretim gerekse hizmet işletmeleri, kalite ve müşteri memnuniyetini sağlama konusunda kıyasıya bir yarış içindedirler. Durum bankacılık sektöründe de farklı değildir. İlgisiz ve somurtkan elemanları olan, havaleden yüksek komisyon alan, sormadan kredi kartı masrafı olarak bir yığın parayı hesabınızdan çeken, saatlerce sırada bekleten, en gelişmiş teknolojileri kullanmasına rağmen kusurlu hizmet veren, koşulsuz müşteri memnuniyetinden mağduriyeti anlayan, müşteriyi "kazanç kapısı" olarak gören bankaların ve bankacılığın sonu yaklaşmaktadır.⁹³

⁹³ İTKÜ vd. a.g.e., s. 15.

Hizmet kalitesinin bankaya sağlayacağı yararlar, ya da hatalı hizmet sunumunun bankaya maliyetinin boyutları dikkate alındığında kaliteyi sağlayacak sistemin yerleştirilmesi ve engelleyici unsurların belirlenmesi konularında, bankaların acil önlem almaları gerekecektir.



İKİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ VE MÜŞTERİ TATMİNİNİ SAĞLAMA YAKLAŞIMLARI

I. BANKACILIK HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ

A) MÜŞTERİNİN TANIMI VE BANKA MÜŞTERİSİNİN ÖZELLİKLERİ

Küreselleşen dünyada, üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren tüm yöneticiler değişen çevre koşullarına karşı duyarlı ve değişen pazar ihtiyaçlarını yeniden tanımlayarak politikalarını gözden geçirmek zorundadırlar. Yeni politikalarının temelinde ise “müşteriye yönelik” bir yönetim anlayışının yer alması gerekmektedir.

Müşteri kavramına bakış açısı zaman içinde birtakım değişikliklere uğramıştır. Bu değişiklikleri yansıtan tanımları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Müşteri, “fiilen satın alma kararını veren kişi veya örgütsel birimdir.”⁹⁴
- Müşteri, “ürün veya hizmetlerden yararlanan ya da bir şekilde bunlarla ilişkisi olan kişi veya birimdir.”⁹⁵

İnsanların başkaları için de mal veya hizmet alabilecekleri göz önüne alındığında alan, kullanan ayrımına dikkat ederek şu tanımları yapmak mümkündür:

- Müşteri, “mal veya hizmetimizi kullanan kişilerdir.”⁹⁶

⁹⁴ TEK, a.g.e., s. 5.

⁹⁵ YURTÇU, a.g.e., s. 534.

⁹⁶ Mina ÖZEVREN, *Toplam Kalite Yönetimi*, (1. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997), s. 40.

- Müşteri, “ödeyen değil, satın alma kararını veren kişidir.”⁹⁷

Müşteri tatminini sağlayabilmek için kalite hareketine müşteri katılımının sağlanmasının gerekliliği göz önüne alındığında,

- Müşteri, “uzun vadeli bir işletme varlığı” şeklinde de tanımlanabilir.

Geçmişte kalan müşteri profiliyle, günümüz müşterisinin farklı özelliklere sahip olduğunu belirten bir kaynaktaki, günümüz müşterisi “çağdaş müşteri” olarak adlandırılarak, özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:⁹⁸

- Çağdaş müşteri insan sağlığının korunmasını, satın aldığı mal ve hizmetlerin yaşamını kolaylaştırmasını beklemektedir.

- İşine, evine, okuluna giderken, kullandığı taşıma sistemlerinin etkin olmasını, haberleşme kolaylığını, kaynakların kesintisiz, güvenilir, uygun fiyatlarla kullanımına hazır olmasını istemektedir.

- Lokanta ve sağlık kurumları gibi alanlarda temizlik, güvenilirlik, ilgi görmek gibi hizmet kalitelerine, fiyattan daha fazla önem vermektedir.

- Ayrıca istediği fiyatın, ürünün kendisine olan maliyetinin sadece bir kısmı olduğunu bilincindedir. Kullanım sırasında ortaya çıkan maliyetler, özellikle yüksek fiyatlı ürünlerin tercihinde önemli bir değerlendirme kriteri olmaktadır.

- Müşterinin çevre problemlerine olan duyarlılığı artmıştır. Yeni ürün tasarımlarında çevreye zarar vermeyen ürünlerin oluşturulması, mevcutların bu amaçla iyileştirilmesi, üreticinin, müşterinin bu beklentilerini sağlamaya yönelik politikaları içinde yer almalıdır.

- Aynı zamanda yaşam felsefesinde de önemli değişiklikler olmaktadır. Bugün tüm toplumlarda insanlar hayat standartlarını yükseltmek, farklı olmak, daha iyiye, daha kaliteliye sahip olmak istemektedirler.

⁹⁷ Peter F. DRUCKER, *Sonuç için Yönetim*, Çev. Bülent TOKSÖZ, (İnkılap Yayınları, İstanbul, 1998), s. 118.

⁹⁸ YENERSOY, a.g.e., s. 14.

Kısacası müşteri her zamankinden daha fazla seçici olmuştur ve bu özelliği “müşteri en zor patronudur” özdeyişi ile ifade edilmektedir.

Yukarıdaki anlatımlarda müşteri hep “dış müşteri” olarak tanımlanmıştır. Oysa Toplam Kalite Yönetimi’nin yönetim anlayışına kazandırdığı kavramlardan birisi de “iç müşteri”dir. İç müşteri kavramının önemini ilk vurgulayanlardan biri olan Juran’ın saptamasına göre, herhangi bir örgütte bölümlerin ve kişilerin birbirlerine mal veya hizmet temin ettiği sayısız durum vardır.⁹⁹ Bu anlayış Toplam Kalite Yönetimi’nin “bir sonraki süreç sizin müşterinizdir” ilkesi ile ifadelendirilmiştir.

Ancak kalite çalışmalarında önemli olan, çalışanın kendinden sonraki müşterisinin kim olduğunu ve onun isteklerinin ne olduğunu bilmesidir.¹⁰⁰ Böylece her çalışan, işletmede müşterilerini ve onun isteklerini bilerek çalışacak, sonuçta da dışarıdaki müşterinin de ihtiyacı karşılanmış olacaktır.

Gelişen ve değişen pazar şartları, diğer tüm hizmet sektörlerinde olduğu gibi, bankacılık sektöründe de müşteri davranışlarının ve özelliklerinin incelenmesini gerekli kılmıştır.

Bankaların pazar sistemi içerisinde karşı karşıya olduğu müşterileri çok değişik açılardan gruplara ayırmak mümkündür. Bu ayrıma geçmeden önce, belirtilen grupların hepsi için söz konusu olan iki tip müşterinin varlığından söz edilebilir. Bunlar özel ve ticari müşterilerdir. Bu gruplandırma doğrultusunda banka müşterisinin özellikleri aşağıdaki gibi belirlenebilir.¹⁰¹

- Ticari müşteriler genellikle bankaların değer verdikleri müşteri grubudur. Bankaların bütün gayretleri bu müşteri grubunu hoşnut etmeye ve bankaya bağımlı hale getirmeye yöneliktir. Ticari müşterilerin bankalarına karşı memnuniyetsizlikleri genellikle şu iki konu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Birincisi, verilen hizmetteki eksiklik; ikincisi, müşteriye verilmeyen, ancak verilmiş gibi gösterilen bankacılık işlemleridir.

⁹⁹ A. Berker TELEK, Ayşan ERTOPUZ ve Bahadır AKIN, “İletişimin İç Müşteri Tatminindeki Rolü”, 5. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul (13-14 Kasım 1996), s. 249.

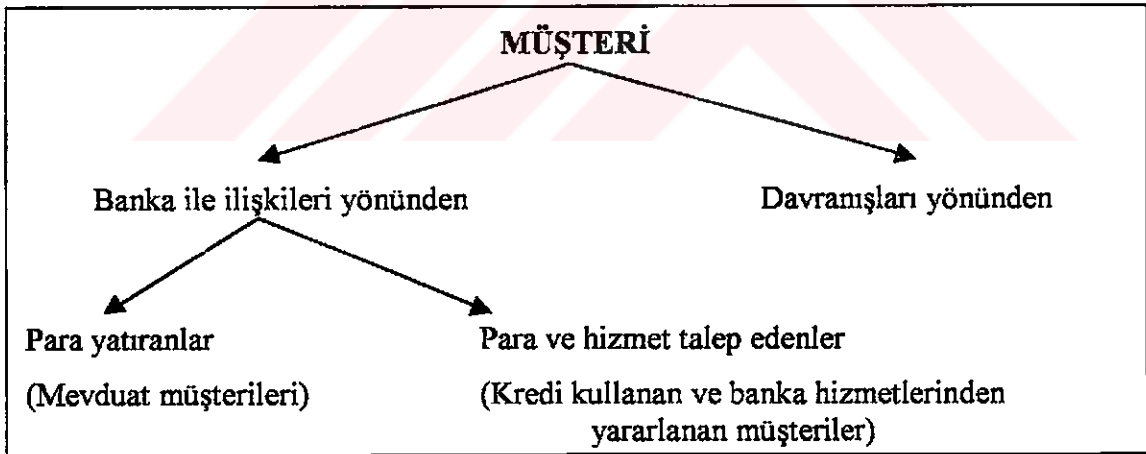
¹⁰⁰ Işıl Menden PEKDEMİR, *İşletmelerde Kalite Yönetimi*, (Beta Yayınları, İstanbul, 1992), s. 43.

¹⁰¹ ÇINAR ve ERCİŞ, a.g.e., s. 15.

Ticari müşteriler, yeni yatırım kararları verirken bankalarından birtakım ilave hizmetler beklerler. (ucuz kredi, finansal danışmanlık vb.) Ayrıca kendisini bankaya bağımlı kılacak tüm gayreti göstermelerini, iş dışında birtakım özel ilişkilerin (yemek davetleri gibi) kurulmasını isterler.

- Banka pazarında yer alan ikinci grup ise küçük tasarruf sahipleri olan özel müşterilerdir. Özel müşteriler bankalarından hizmette eşitlik, ilgi ve personelden kendilerine değer verilmesini beklerler. Küçük tasarruf sahiplerinden oluşan özel müşterilerin banka tercihlerinde rahatlık, eve ya da işyerine yakınlık ve referans grupları gibi etkenler rol oynamaktadır. Özel müşteriler genelde bankalarına bağımlıdır. Bankalarını değiştirmeleri için memnuniyetsizliklerinin had safhaya ulaşması gerekir. Gerçekte şikâyetlerini nasıl yapacaklarını bilemezler ve memnuniyetsizliklerinin birikimi sonucu olarak da bankalarını değiştirirler.

Bu genel gruplandırmanın ötesinde, aslında banka müşterilerinin hepsi birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Bu farklılığı yaptırmış olduğu işlemlerde ve davranışlarında görmek mümkündür. Banka müşterilerini şematik olarak aşağıdaki gibi bölümleyebiliriz.¹⁰²



1. Banka ile İlişkileri Yönünden Müşteriler

a) Para Yatıran Müşteri (Mevduat Müşterileri): Para yatıran müşteri ile para veya hizmet talep eden müşteri arasında fark olmaması gerekirken, bazı banka

¹⁰² Gönül GÜRSOY, *Bankacılıkta Halkla İlişkiler*, Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, (1994/2), s. 115.

şubelerinde bu tür ayrımların varlığı gözlenmektedir. Bu ayrım, işgörenin yetersiz halkla ilişkiler eğitiminin doğal bir sonucudur.

Para yatıran müşteri şüphesiz ki önemlidir. Tasarruf müşterileri denilen bu müşterilerin yatırdıkları paralar büyük miktartlı mevduatları oluşturur ki, bu mevduatlar da banka kaynaklarının can damarıdır.

b) Para ve Hizmet Talep Eden Müşteri: Para ve hizmet talep eden müşteri de banka için para yatıran müşteri kadar önem taşır. Bankadan kredi alan, senetlerini tahsile veren, havale gönderen ve diğer banka hizmetlerinden yararlanmak isteyen bu grup müşterilerden alınan faiz ve komisyonların banka için önemli bir gelir kaynağı olduğunun unutulmaması gerekir.

2. Davranışları Yönünden Müşteriler

Banka müşterilerinin, davranışlarına göre, nazik (bilgili), kavgacı, ihtiraslı, şaşkın, ketum (sessiz), kuşkucu, telaşlı, çekingen, akıl hastaları, sarhoşlar, rüşvetçi ve bahşışçiler, dolandırıcı ve sahtekârlar olmak üzere yapılan sınıflandırılması, bankacılık literatüründe en çok kullanılan sınıflandırmadır.¹⁰³

Banka müşterilerinin özellikleri, yukarıda verilenler dışında, daha pek çok kritere göre gruplandırılabilir. (Yaş, meslek, eğitim, coğrafik yerleşim, sosyolojik ve psikolojik etkenler, mevcut veya potansiyel müşteri olma özelliği vb.) Bankanın faaliyette bulunduğu pazar heterojen bir özellik arzeder. Yani çok farklı özelliklere sahip müşterilerin, çok çeşitli istek ve ihtiyaçları söz konusudur. Giderek artan rekabet ortamı içerisinde, bankaların tüm pazarı ele geçirip hizmet etmeleri imkânsız olduğuna göre, işletmenin şartlarına ve bünyesine uygun bir veya birkaç pazar dilimini hedef olarak seçmesi daha uygun olur.¹⁰⁴

¹⁰³ GÜRSOY, a.g.e., s. 115.

¹⁰⁴ ÇINAR ve ERCİŞ, a.g.e., s. 10

B) MÜŞTERİ TATMINİ KAVRAMI

Müşteri tatmini konusunda farklı yazarlar tarafından farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşlerin ortak noktaları ele alındığında, “kalitenin mutlaka yüksek müşteri memnuniyeti doğurmayacağı” görüşünde birleşilmektedir. Çünkü tatmin kişiseldir ve müşterinin tatmin edilebilmesi için ne istediğinin iyi bilinmesi gerekir.

Bruhn, müşteri tatminini; “mal veya hizmetlere ilişkin subjektif beklentiler ile, mal veya hizmetlerin sağladığı gerçek fayda (performans) arasındaki uyum, denk düşme” olarak tanımlamaktadır.¹⁰⁵

Day ise müşteri tatminini; “müşterinin hizmetten beklediği performans ile tüketim tecrübesi neticesinde, hizmetin gerçek performansı arasında algıladığı farkın bir değerlendirmesi” olarak tanımlamaktadır.¹⁰⁶

Bu tanımlar doğrultusunda, müşteri tatmini “kişinin beklentilerinin, o mal veya hizmette ne derecede bulunup bulunmadığının bir ölçüsüdür.” Beklentiler, bilgi, deneyim ve başkalarından duyulanlarla oluşmuştur; karşılaşılanlar ise sunulan mal ve hizmete ilişkin algılamalardır.¹⁰⁷ O zaman Müşteri Tatmini (MT); $MT = B - A$ şeklinde gösterilebilir.¹⁰⁸ Bu formüle göre, eğer müşterinin sunulan hizmeti algılayışı (A), beklentilerini (B) karşıladığı veya aştığı şeklindeyse, müşteri tatmin olmuş demektir.

Müşterilerin hizmet performansına yönelik talepleri arttıkça, yöneticiler de müşteri tatmininin önemini daha fazla kavramaya başlamışlardır.¹⁰⁹ Çünkü günümüzde müşterilerin istedikleri hizmetin alternatiflerinin artmış olması, tüketim konusunda bilinçli davranmaya başlamaları ve haklarını korumalarına dair düzenlemelerin artması,

¹⁰⁵ Özcan KILIÇ, “Tüketici Tatmini ve Şikayet Davranışı”, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl: 7, Sayı: 40 (Eylül-Ekim 1995), s. 31.

¹⁰⁶ KILIÇ, a.g.e., s. 32.

¹⁰⁷ Vedat MONKUL ve Haluk ERKUT, “Hizmet İşletmelerinde Dış Müşterinin Tatmininin Ölçümüne Yönelik Sayısal Bir Model ve Uygulaması”, *5. Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul (13-14 Kasım 1996), s. 281.

¹⁰⁸ MONKUL, ERKUT, a.g.e. s. 281.

¹⁰⁹ ÖZTÜRK, “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması”, a.g.e., s. 79.

işletmeleri müşteri karşısında dikkatli olmaya ve hizmete yeni değerler katmaya zorunlu kılmaktadır.

Yapılan araştırmalarda müşterilerin alıştıkları bir örgütten şu sebeplerle vazgeçtiği belirlenmiştir:¹¹⁰

- % 4 – Yer değiştirme ya da ölüm,
- % 28 – Ürün ya da hizmetin kalitesi veya fiyatından tatmin olmama,
- % 68 – Sıradışı ve kaba bir hizmet sunumuyla karşılaşma.

Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi, hizmetin sunulma biçimi, sunulan hizmetin kendisinden daha ağırlıklı öneme sahiptir. Kendisine sunulan hizmetten tatmin olmayan bir müşteri, tereddüt etmeden başka bir firmayı seçerek işletmeleri cezalandırmaktadır.

Aynı sonucu bankacılık hizmetlerinde de tespit etmek mümkündür. Hizmetin kalitesi tasarım aşamasında başlamakta, hizmetin sunulması aşamasında da önemini sürdürmektedir. Eğer banka, müşterilerinin beklentilerine cevap vermez ve tatmin edemezse, müşteri hızlı bir biçimde bankası ile ilişkisini kesecektir. Çünkü son derece rekabetçi bir iş türü olan bankacılık sektöründe müşterinin gidebileceği çok sayıda başka banka bulunmaktadır.¹¹¹

İlk beş yılın sonunda geleceğin “mal ya da hizmet” üzerine değil, insan ihtiyaçları ve beklentileri üzerine oluştuğunu belirten bir kaynakta, insanların ihtiyaç ve beklentilerinin de standart mal ve hizmetlerle karşılanamadığı; beklentilerin özel, farklı ve kişisel olduğundan bahsedilmiştir.¹¹² Dolayısıyla günümüz bankacılığında müşterileri daha yakından tanıyabilmek ve ihtiyaçlarını anlamak için geniş kapsamlı ve özel bilgileri sağlayacak yeni bilgi sistemlerine, bu bilgiyi güncel tutabilecek son derece

¹¹⁰ DEGIDIO, a.g.e., p. 24.

¹¹¹ Kürşat Cezmi ÖZCAN, “Bankacılık - Sigortacılık ve Kalite”, *Standart Dergisi*, Yıl: 35, Sayı: 409. (Ocak 1996), s. 87.

¹¹² İTKÜ, a.g.e., s. 16.

esnek teknolojik altyapıya ve yeniden yapılandırılmış yatay ve esnek çalışma ortamlarına ihtiyaç vardır.

C) MÜŞTERİ TATMİNİNİ BELİRLEYEN ETKENLER

İşletmelerin hizmet sunumuna ilişkin anlayışları iki yönlüdür: “Reaktif hizmet sunumu anlayışı” ve “Aktif hizmet sunumu anlayışı”. Reaktif anlayışa göre, hizmet bir olaydan (müşterinin bir problemle karşılaşması durumunda, memnuniyetsizliğine veya şikâyetine dikkat çekmek istemesi gibi durumlardan) kaynaklanırken, aktif hizmet sunumu anlayışında ise müşteri daha işletmeye ulaşmadan tatminine yönelik süreç başlatılmış olur.¹¹³

Aktif hizmet sunumu anlayışının en iyi örneklerinden birisi, müşterilerin satın alma sürecini mümkün olduğunca kolaylaştırarak müşteri tatmininin sağlanmasıdır.¹¹⁴ İşletmeler, müşterinin satın alma niyetinden başlayarak, satın alma kararına kadar geçen aşamaları nasıl değerlendirdiğini ve nelerden etkilendiğini anladığı ölçüde başarılı olur ve müşteri tatminini sağlayarak bir sonraki alışverişte tercih edilmeyi garantiler.

1. Müşteri Beklentileri

Müşteriler bankalara bir seri beklenti içinde gelirler. Her birinin beklentisi bir diğerinden farklı da olsa hepsi için ortak sayılabilecek birtakım genellemelere ulaşmak mümkündür:

- Günümüz müşterisi için zaman artık çok değerlidir. Bu nedenle eski teknoloji, sıraya girme zorunluluğu, personelin işi savsaklaması veya iş becerisindeki eksiklik gibi nedenlerin yol açacağı zaman kaybı olmadan iş yaptırabilme beklentisi içindedir.

- Birçok banka hizmeti karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, banka müşterisi karmaşık hizmetleri açıklayacak, alternatif yolların avantaj ve dezavantajlarını

¹¹³ Richard F. GERSON, *Müşteri Tatmininde Süreklilik*, Çev. Tülay SAVAŞER (1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1997), s. 28.

¹¹⁴ GERSON, a.g.e., s. 28.

tartışabilecek, sorularını ayrıntılarıyla cevaplandırabilecek tecrübeli, eğitilmiş ve bilgili banka personeli ile iş yapabilme beklentisi içindedir.

- Her türlü teknolojik gelişimi takip edebilen banka müşterisi, teknolojiyi en iyi şekilde kullanarak, günün 24 saati evinde, işyerinde, ihtiyacı olduğu her yerde, kesintisiz ve doğru hizmetin sunulmasını istemektedir.

- Diğer tüm mal ve hizmet üreten işletmelerle kıyaslandığında, bankacılık hizmetlerindeki “emanet alma sorumluluğu”nun düzeyi, müşterilerin güvenilir banka imajına dair beklentilerini yükseltmektedir.

- Banka müşterisi, hizmetin kendisi ile ilgili olduğu kadar, hizmetin sunum biçimine ilişkin nezaket ve saygı, ismiyle tanınma, kişisel gereksinimlerin dikkate alınması gibi beklentilere de sahiptir.

Bir bankanın tercih edilme nedenleri üzerine yapılan bir araştırmada, müşteri beklentileri aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:¹¹⁵



Yukarıda belirtilen bu genel gruplandırmanın ötesinde, müşterilerin bireysel özellikleri dikkate alınarak, beklentileri aşağıdaki gibi ifadelendirilebilir:¹¹⁶

¹¹⁵ Pamukbank T.A.Ş., *Bankacılıkta Pazarlama ve Müşteri İlişkileri*, (Eğitim Müdürlüğü Yayınları, Yayın No: 1, İstanbul, 1991), s. 18.

¹¹⁶ Pamukbank T.A.Ş. Eğitim Notları, a.g.e., s. 24.

- Genellikle, çalışan erkek ve kadın müşteriler hizmet hızı konusunda son derece duyarlıdır. Zamanlarının kısıtlı olmasından dolayı, çalıştıkları bankada işlemlerinin süratle yerine getirilmesini beklerler.

- Emekliler, yaşlılar ve ev kadınları ise nispeten bol vakte sahip olan kişilerdir. Ayrıntıları öğrenme, sohbet etme, belki de boş vakitlerini doldurma beklentisi içindedirler.

- Yaşlı müşteriler, özellikle ilk ilişkilerinde, üst düzey yöneticiler aracılığıyla işlerinin görülmesini isterler.

- Büyük şehirlerde erkek müşteriler kadın işgörenlerden, kadın müşteriler de erkek işgörenlerden hizmet almayı tercih ederler. Bu şekilde daha olumlu ve toleranslı bir iletişim kurulabildiği inancı hakimdir.

- Buna karşılık, bazı Anadolu şehirlerinde bunun tersi görülür. Müşteri bu şekilde daha rahat ve çekinmeden hizmet alacağı beklentisi içindedir.

- Büyükşehir müşterileri kendilerine nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde davranılmasında daha hassas bir beklenti içindeyken, işlerini yaptırdıkları kademenin onlar için fazla bir önemi yoktur.

- Buna karşılık küçük yerleşim yerlerinde, müşteri nezaket ve saygı konusunda aynı duyarlılığı göstermez. Fakat her kademedan yakınlık ve ilgi görme beklentisi içindedir.

- Müşterinin tahsil seviyesi yükseldikçe işgörenle nezaket kuralları içinde iletişime geçer; fakat tahsil seviyesiyle birlikte sabırsızlık ve hoşgörü yokluğu da artmaktadır.

- Gelir seviyesi düştükçe müşterinin beklentileri azalırken, gelir seviyesi arttıkça beklentileri de artmaktadır. (Her türlü işlerini bankaya uğramadan yaptırtmak istemeleri gibi)

- Ticari müşterilerin, hizmet satın alma kararlarında ussal beklentiler rol oynarken, özel müşteri kararlarında duygusal beklentiler daha önemlidir.

Görüldüğü gibi, bir müşterinin yaşı, ya da genç, tahsilli veya tahsilsiz, çalışan veya çalışmayan vb. olması, bankasından beklentilerini etkilemektedir. Bir de her bir grupta yer alan müşterilerin kişilik özelliklerinin birbirinden farklı olduğunu düşünecek olursak, müşteri beklentilerinin belirlenebilmesinin ne denli zor bir iş olacağı açıkça ortadadır.

Fakat gelecekteki mal ve hizmetlerin kişiselleştirilerek müşteri ihtiyaçlarına göre şekilleneceği düşüncelerinden de yola çıktığımızda, müşteri beklentilerinin tespit edilebilmesinin önemi açıktır.

2. Müşteri Beklentilerini Belirleyen Etkenler

İnsanlar, psikolojik ve sosyo kültürel yanı olan canlılardır.¹¹⁷ Diğer tüm davranışlarında olduğu gibi, satın alma davranışları ve tatmin düzeylerinin belirlenmesinde de psikolojik ve sosyo-kültürel faktörlerin tesiri altında beklenti içine girerler.

Bu anlayıştan hareketle müşteri tatmininin sağlanmasında müşteri beklentilerini belirleyen etkenler, kişisel, sosyal, kültürel ve psikolojik etkenler olarak sıralanabilir.

a) Kişisel Etkenler

Müşterilerin satın alma davranışlarını etkileyen kişisel etkenler yaş, medeni durum, meslek, öğrenim düzeyi ve gelirdir. Bunlar müşterinin demografik özelliklerini belli eder ve tatmin düzeylerinde temel belirleyicidir. Kişisel etkenler şu şekilde özetlenebilir.¹¹⁸

- *Yaş:* Yiyecek, giysi, mobilya, eğlence vb. ihtiyaçlar ve istekler müşterinin yaşıyla yakından ilgilidir.

- *Medeni Durum:* Yeni evliler ev eşyalarına daha çok para harcarken, çocuklu yaşlı ailelerde çocukların öğrenim ihtiyaçları ön plana çıkar.

¹¹⁷ Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*. Üniform Matbaacılık, (Eylül 1994), s. 264.

¹¹⁸ CEMALCILAR, a.g.e., s. 55.

- **Meslek ve Öğrenim Düzeyi:** Müşterilerin meslekleri ve öğrenim düzeyleri belirli mallara ihtiyaç ve istek yaratır. Bir işgören ile bir işverenin giysi ihtiyacı birbirinin aynı değildir. Ayrıca müşterilerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe ihtiyaçları ve istekleri de giderek artar ve çeşitlenir.

- **Gelir:** Satın alınacak malların seçiminde müşterinin gelir durumu çok önemli rol oynar. Bu gelir, müşterilerin satın alma güçlerini gösterdiği için işletmeler açısından önemlidir.

b) Sosyal Etkenler

Müşteri davranışları ve dolayısıyla müşteri tatmini, birtakım sosyal etkenlerin tesiri altındadır. Aile, danışma grupları, sosyal rol ve statüden oluşan, bu sosyal gruplarca geliştirilen tutumlar, inançlar ve değer yargıları, grubun üyeleri tarafından herhangi bir zorlama olmaksızın benimsenir.

Sosyal etkenleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:¹¹⁹

- **Aile:** Toplumsal kurumların en etkili ve gelişmiştir. Aileyi diğer sosyal gruplardan ayıran özellik, ailenin hem kazanan hem de harcayan birim olmasıdır. Ayrıca kişiyi biçimlendiren bir gruptur.

- **Referans Grubu:** Diğer sosyal gruplardan birisi, referans grubu da denilen danışma gruplarıdır. Kişinin davranışlarını etkileyen birçok danışma grubu vardır. Danışma ya da referans grupları kişinin tutum ve davranışlarına dolaylı veya doğrudan etki yapabilen gruplardır. Referans grupları kişiyi en az üç şekilde etkiler. Danışma grupları kişiye yeni davranışlar ve hayat tarzı kazandırır, kişilerin tutumlarını etkiler ve kişinin ürün ve marka seçimine etki ederler.

- **Sosyal Rol ve Statü:** Bir kişi birçok gruba dahildir. Her grupta kişinin pozisyonu, grup içindeki rolü ve statüsüne göre tanımlanabilir. Kişiler toplumda edindikleri rol ve statülerine göre ürün seçerler ve tatmin düzeyleri kendilerine sunulan ürünün, rol ve statülerine uygunluğu açısından belirlenir.

¹¹⁹ Murat AKIN, "Günümüzde Kullanılan Nihai Tüketicinin Satın Alma Davranış Modelleri", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl: 12, Sayı: 68, (Mart-Nisan 1998), s. 29.

c) Kültürel Etkenler

Kültür, tutum, düşünce, inanç, yargı, dil, din gibi kişilerin sahip oldukları değerlerden oluşur.¹²⁰ Kişinin satın alma isteği ve sonucunda ulaşılabilecek tatmin düzeyi, yaşamı boyunca edinmiş olduğu kültür düzeyiyle orantılıdır.

Kültür, öğrenilen bir süreçtir ve insan davranışlarını etkilemektedir. Yeme, içme, giyinme gibi biyolojik davranışlar kültürce oluşturulur.¹²¹ Herkes açlık duyabilir, fakar ne yenileceğini, açlığı gidermek için nasıl davranılacağını kültür belirler. Zaman içinde kültürde çeşitli değişimler olur. Müşterinin sahip olduğu kültürel yönlendirmeleri hem satın alma hem de tatmin olma düzeylerini belirleyeceğinden, mal ve hizmet sunumunu gerçekleştirenler, müşteri tatmini için sunumlarında yeni düzenlemeler yapmaya zorlanmaktadır.

Müşterilerin algılarını ve tatmin düzeylerini etkileyen kültürel etkenlerden biri de müşterinin, içinde yaşadığı sosyal sınıftır. Toplum çeşitli açılardan sınıflara ayrılabilir, örneğin; gelir seviyesine, alınan eğitime, zenginliğe vb... Sınıflar arasında, harcama, satın alınan mal türleri, malların satın alındıkları yerler ve seçilen markalar arasında ayrılıklar görülür.¹²²

d) Psikolojik Etkenler

Kişisel, sosyolojik ve kültürel etkenler, müşterinin tatmin düzeyini belirleyen önemli etkenlerdir. Fakat bunların yanı sıra, psikolojik etkenler de müşterinin davranışlarında önemli bir yere sahiptir.

Müşteri tatmininin sağlanmasında etkisi olan bazı psikolojik etkenler şöyle belirlenebilir:¹²³

¹²⁰ CEMALCILAR, a.g.e., s. 61.

¹²¹ CEMALCILAR, a.g.e., s. 61.

¹²² AKIN, a.g.e., s. 29.

¹²³ AKIN, a.g.e., s. 30.

- **Öğrenme:** İnsanoğlunun yaptığı her şey, öğrenmenin sonucudur. İnsan konuşmayı, sevmeyi, satın almayı ve tüketmeyi öğrenir. Öğrenme biçimi, içeriği ve nitelikleriyle insan davranışını etkileyen etkenlerin başında gelir. Ürünlerini başarıyla pazarlamak isteyen bir işletmenin, sunmuş olduğu mal ve hizmetlerin, müşteri tarafından öğrenilmesini sağlayacak uygulamalara başvurması zorunludur. Böylece müşterilerin, tatmin edilmiş olarak malı veya hizmeti satın almaları garantilenmiş olur.

- **Güdülenme:** Güdü, uyarılmış ihtiyaçtır; güdülenme ise kişinin içsel ya da dışsal bir uyarının etkisiyle eyleme geçmesi demektir. İnsanın tüm davranışları güdülenmeyle başlar. Bir ihtiyacın bir güdü olabilmesi için uyarılması gerekir. İhtiyaçlar gizli olabilir. Bu nedenle, yeterli ölçüde uyarılmazsa davranış ortaya çıkmayabilir.

Müşteri tatminine yönelik çalışmaların temeli, insanların davranışlarını etkileyen güdülerin tespitine dayandırıldığında, işletmeler için başarı ve tercih edilme muhtemel bir sonuç olacaktır.

- **Kişilik:** Kişinin kendine özgü psikolojik ve bedensel özelliklerinin tümüdür. Türlü koşullarda ya da değişik ortamlarda, alışverişte, işyerinde, evde kişinin davranışları gözlemlendiğinde, oldukça değişik davranış özellikleri (baskıcı, gözü doymaz, saldırgan, uysal vb.) ortaya çıkar.

Özellikle hizmet sektöründe, üretim ve tüketimin eş anlı gerçekleşmesi, müşteri tatmininin sağlanmasında, kişilik özelliklerinin farkında olup ona göre davranış biçimi geliştirmenin önemini ortaya koyar.

- **Algılama:** Algı, bir olayın ya da nesnenin varlığıyla ilgili, duyu organlarıyla edinilen biliş durumudur. Algılama yoluyla kişi çevresindeki uyarılara anlam verir. İşletmeler tarafından yaratılmaya çalışılan imajlar, bir malın, hizmetin ya da işletmenin bir dizi müşteri algılarını içerdiği için satın alma davranışını ve tatmin düzeyini etkiler.

- **Tutumlar ve inançlar:** Müşterilerin algılarını, satın alma davranışlarını ve tatmin düzeylerini doğrudan etkileyen güçlerdir. Tutum, kişinin kimi nesnelere ya da düşüncelere karşı olumlu ya da olumsuz değerlemeleri, duyguları ya da eğilimleridir. İnanç ise bilgiler, görüşler ve kanıları kapsar. İşletme yöneticileri tarafından tutumların

nasıl oluşup nasıl değiştiği iyi bilinmelidir. Eğer müşteri tutumlarında değişiklik yapılmak isteniyorsa, etkili reklam, halkla ilişkiler gibi çabalara başvurulmalıdır.

3. Hizmetin Müşteriler Tarafından Algılanışı

Hizmeti müşteriler gözüyle değerlendirmek, başka deyişle, sonucunda müşterinin tatminini veya tatminsizliğini doğuracak hizmet kalitesini müşterinin bakış açısıyla ele almak, işletme yöneticileri için oldukça önemlidir.¹²⁴

Zeithaml, algılanan performansı, “müşterinin herhangi bir varlığın, genel üstünlüğü ve mükemmeliyeti hakkındaki yargısı” şeklinde tanımlamaktadır.¹²⁵

Başka deyişle, algılanan performans “hizmeti gerçekleştirmek için yapılan faaliyetler toplamından algılanandır.” Algılanan kalite ise müşterinin algıladığı performansla, beklentilerini mukayese etmesi sonucunda belirlenen kalitedir.

Bir banka, belirlenmiş hizmet kalitesi standartlarına uygun bir hizmet geliştirip sunduğunu düşünmesine rağmen, müşteri şubeden ayrıldığında, beklentilerinin gerçekleştirilemediğini düşünüyorsa, başka deyişle, algıladığı hizmet kalitesi düşükse, müşteri tatmin olmamış demektir. Çünkü bir banka şubesine giden müşteri için tatmin, kapıdan girişte oluşmaya başlayıp şube içinde tüm olayları da kapsayarak müşterinin şube kapısından çıkışıyla tamamlanır. Bu anlamda tatmini yalnızca müşterinin işgörenle karşı karşıya olduğu “hizmet anı” ile sınırlı tutmayıp bir bütünsellik içinde ele almak gerekir.¹²⁶

D) MÜŞTERİ TATMİNİNİ ENGELLEYEN ETKENLER

ABD’de 1977 yılında başlatılan müşteri tatminsizliğinin nedenlerine yönelik çalışmalar iki alanda yürütülmüştür.¹²⁷ Bunların bir grubu; tatminsizliğin, pazardaki mal

¹²⁴ Ahmet K. ŞEKERKAYA, *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü*, (Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No: 87, 1997), s. 28.

¹²⁵ ŞEKERKAYA, a.g.e., s. 28.

¹²⁶ MONKUL ve ERKUT, a.g.e., s. 283.

¹²⁷ KILIÇ, a.g.e., s. 31.

ve hizmetlerin yetersizliğinden kaynaklandığını ileri süren çalışmalar, ikinci grubu ise tatminsizliğin genel refah düzeyi ile açıklanabileceğini ileri süren çalışmalar olarak sınıflandırılabilir. Birinci grupta, “hizmet kalitesi boyutları” ile ilgili yetersizliklere dayanan bir tatminsizlikten söz etmek mümkündür. İkinci grupta ise artan genel refah düzeyiyle birlikte, tatmin olanların sayısının neden artmadığı hususu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Müşteri tatmininin sağlanmasında; müşteri ihtiyaçlarından hareketle, tatminin sağlanmasına yönelik her çeşit faaliyetin varlığı gereklidir, fakat bunların varlığı tek başlarına müşteri tatmininin açıklanmasına yeterli gelmemektedir. Çünkü satış hacmindeki ve kârlardaki artışlar gibi objektif göstergelerin, başlıbaşına müşteri tatmininin bir ölçüsü olduğu tartışılabilir niteliktedir.¹²⁸ Satış hacmindeki gelişmelere bağlı kâr artışları, her zaman için tatmin olmuş müşterilerin ilgili ürünü satın almalarından kaynaklanmayabilir.

Müşterinin tatmin olmasa da satın alma davranışı göstermek zorunda kaldığı durumlar aşağıdaki gibi belirlenebilir:¹²⁹

- Günümüz rekabet koşulları, işletmeleri, ürettikleri ürünleri farklılaştırmaya yöneltmektedir. Bu ise sayısız markalar altında, belirli bir ihtiyacı gidermeyi amaçlayan değişik ürünlerin piyasaya arz edilmesine neden olmaktadır. Müşteriye sunulan seçim imkânlarının fazlasıyla artmış olması, onun satın alma kararının sonuçlarından emin olması ihtimalini azaltmakta, dolayısıyla satın alma sonucunda yeterli bir tatmine ulaşmasını güçleştirmektedir.

Müşteriler, alternatif ürün ve markalar arasında seçim güçlüğüünün verdiği bir tatminsizlik ile karşı karşıya kalmanın yanısıra, belirli bir markada karar kıldıktan sonra, doğru karar verip vermediklerinin huzursuzluğundan dolayı da tatminsiz kalabilmektedirler.

¹²⁸ KILIÇ, a.g.e., s. 29.

¹²⁹ KILIÇ, a.g.e., s. 30.

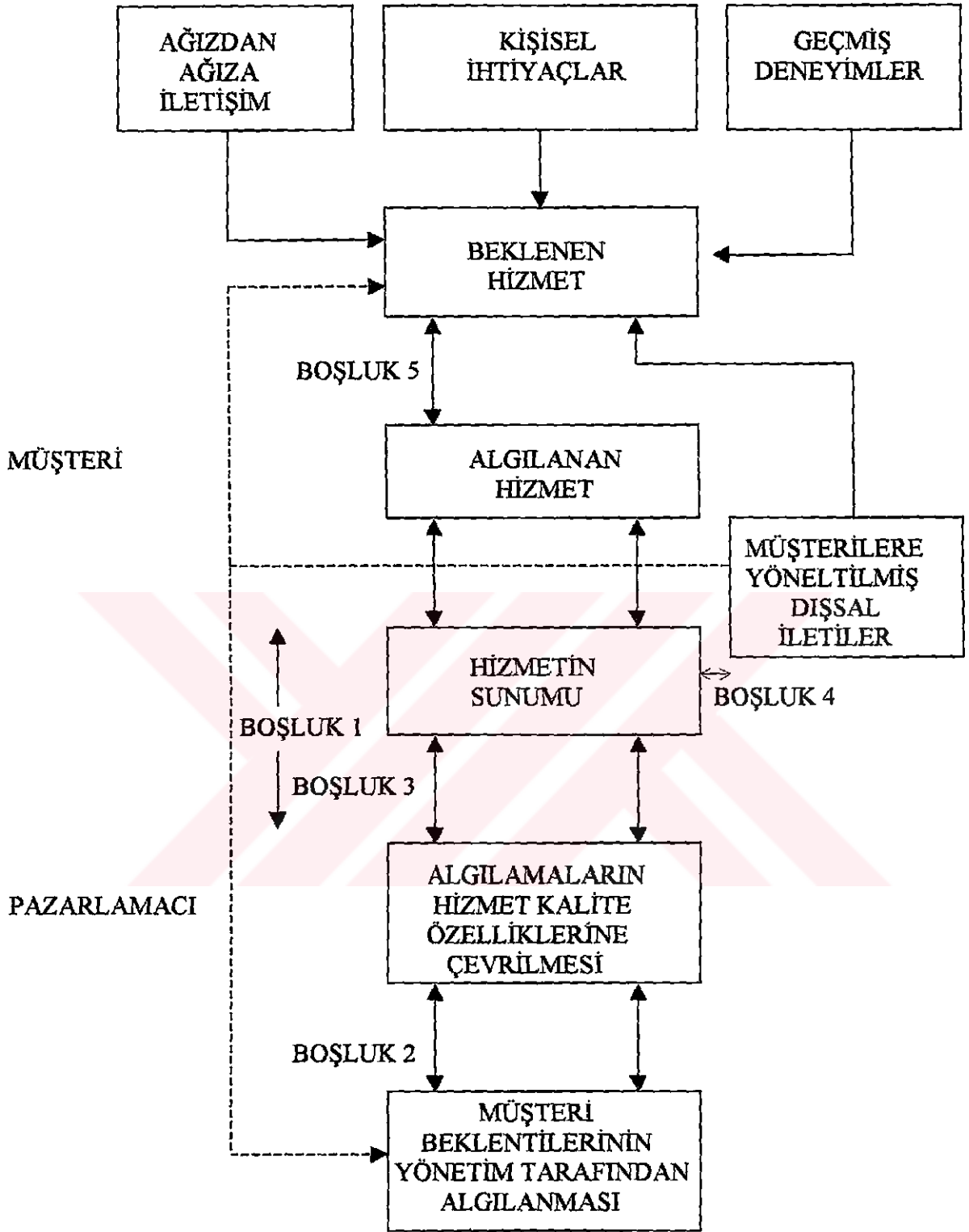
- Diğer taraftan müşterilerin, sayısız medyalar vasıtasıyla, maruz kaldıkları “bilgi bombardımanı”, onların değerlendirebilme kapasitelerini çoktan aşmış durumdadır. Şöyle ki; belirsiz sayıdaki ürün markalarının müşterilerce benimsenmesi amacıyla gerçekleştirilen reklam faaliyetleri ile müşterilere, algılama güçlerinin üstünde bilgi verildiği iddia edilebilmektedir. Halbuki ürünlerin özellikleri, fonksiyonları ve markalarına ilişkin bu tür bilgi fazlalığının, müşterilerde, satın alma kararını zorlaştırmak suretiyle tatminsizlik doğurabileceği düşünülmemektedir.

- Bunlara ek olarak dağıtım olanaklarındaki imkânsızlıklar da müşteri tatminsizliğinin nedenleri arasındadır. Çünkü perakendecilerin teşhir alanlarının sınırlı olmasının yanı sıra, perakendeciler, raflarında bulunan ürünlerin markaları ile ilgilenmekten ziyade, teşhir alanlarındaki metrekare başına düşen kârlarını maksimize etmeye çalışırlar.

- Değer yargılarının değişiyor olması da tüketicinin tatmini ve şikâyet davranışını etkileyebilmektedir. Bu değişimler, on yıllar öncesine göre daha da hızlı bir şekilde olmakta, yeni değerler yeni yeni tüketim alışkanlıkları doğurmaktadır. Bu bakımdan müşterilerin çevreyi koruma bilincinin artması, enerji kullanımı konusundaki bilinçlenme, boş vakitlerini değerlendirme, sorumluluk duygusunun artması, aşırı tüketime karşı olumsuz tutum gibi değer yargılarındaki değişimler de tatminsizliğe neden olabilmektedir.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen hizmet kalitesi modeline göre; mükemmel hizmeti dolayısıyla müşteri tatminini engelleyen beş uçurum (fark) noktası bulunmaktadır.¹³⁰

¹³⁰ Frank M. HORWITZ and Mark A. NEVILLE, “Organization Design for Service Excellence: A Review of the Literature”, *Human Resource Management*, Yıl: 35, Sayı: 4, 1996, s. 475.



Şekil 2.1 - Hizmet Kalitesi Modeli

Şekil 2.1’de görülebileceği gibi, “beklenen hizmeti”, kişinin geçmiş deneyimleri, kişisel ihtiyaçları ve ağızdan ağıza iletişim belirler. Beklenen hizmet düzeyini belirleyen faktörlerden biri de hizmet işletmesi hakkında müşteriye sunulan reklam, halkla ilişkiler gibi dışsal iletilerdir. Bu modele göre müşteri tatminsizliği örgütlerde meydana gelen dört fark (uçurum) nedeniyle oluşmaktadır.¹³¹

Fark 1: Müşteri beklentileriyle, işletme yönetiminin müşteri beklentilerini algılayışı arasındaki fark.

Fark 1’e bankacılık hizmetlerinden şöyle bir örnek verilebilir: Tipik bir bankacı için hizmet, paranın yönetimi anlamına gelirken; müşteri için personelin gülyüzlü olması, hızlı hizmet sunulması, park yeri olması, çalışma saatlerinin daha geniş olması anlamına gelebilir.

Fark 2: Yönetim tarafından algılanan müşteri beklentilerinin, hizmet kalitesi özelliklerine dönüştürülmesi arasındaki fark.

Fark 3: Yönetim tarafından belirlenen hizmet kalitesi özellikleri ile müşteriye sunulan hizmet düzeyi arasındaki fark.

Fark 4: Müşterilere sunulan hizmet düzeyiyle, müşterilere hizmetle ilgili ulaştırılan dışsal iletiler arasındaki fark.

Bu fark ise işletmenin aşırı vadeleri nedeniyle müşterilerde yerine getiremeyecekleri bir hizmet düzeyi beklentisi oluşturmaları sonucu ortaya çıkar. Örneğin, banka müşterilerinin hizmetlerle ilgili tatminsizliklerini dile getirirlerken en fazla şikâyet ettikleri husus, reklamlarla kendilerine ulaştırılan mesajların gerçekleri yansıtmadığı şeklindedir.

Bu modele göre, müşteri beklentileri ile müşteri tarafından algılanan hizmet performansı arasındaki fark (5), diğer dört fark nedeniyle meydana gelmektedir.

Sonuç olarak, müşteri tatmininin sağlanmasında ilk adım, müşteri beklentilerinin tespit edilmesi, ikinci adım, müşteri beklentilerini karşılayacak sürecin belirlenmesi

¹³¹ ÖZTÜRK, “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması”, a.g.e., s. 67.

(bkz. I/E), son adım ise tatminsizliğe neden olacak engellerin tespit edilerek ortadan kaldırılmasıdır.

E) MÜŞTERİ TATMINİNİN SAĞLANMASINDA HİZMET KALİTESİ YÖNETİMİ ANLAYIŞI

Almış olduğu hizmet kalitesinin değerlemesini yapan ve elde ettiği tatmin veya tatminsizlik haline göre mevcut hizmeti kullanma/kullanmama kararına varan müşteri için kalite nasıl önemli ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme yöneticisi için de hizmet kalitesi yönetimi aynı derecede önemlidir.¹³² Bu nedenle aşağıda hizmet kalitesi yönetimine ilişkin bazı görüşlere yer verilmiştir:

1. Hizmet Kalitesi Yönetimine Kavramsal Bir Yaklaşım

Bir hizmet işletmesi yöneticisinin, müşterinin sürekli olarak değişen arzu, istek ve ihtiyaçlarının tatminine yönelik olarak, hizmetin kalitesini planlaması, planladığı şekilde yürütmesi, geliştirmesi, sürekli olarak kontrol etmesi gerekmektedir.¹³³ Etkin bir hizmet kalitesi yönetimini gerekli kılan bu süreç aşağıdaki aşamalardan oluşmalıdır.¹³⁴

- *Hizmet Kavramının Geliştirilmesi:* Hizmet kalitesi yönetiminin ilk aşamasını, işletmenin misyonuna uygun kalitenin müşteri arzu, istek ve ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi, işletme birimleri arasında farklılığı ortadan kaldıracak şekilde genelleştirilmesi, faaliyetlerle uyumlaştırılması oluşturacaktır.

- *Müşteri Beklentileri Yönetim Programı:* Hizmet sektöründe çoğu zaman, hizmetin üretildiği anda tüketildiği de düşünüldüğünde, hizmetin müşteri boyutu, fiziki mal üretiminde bulunan sektörlerle göre daha büyük önem taşımaktadır. Buna göre, bir hizmet yöneticisinin plan, strateji ve uygulamalarda müşterilerinin beklentilerini gözardı etmesi söz konusu olamayacaktır. Bu nedenle müşteri beklentileri yönetim programı, hizmet kalitesi yönetimi programının ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır.

¹³² ŞEKERKAYA, a.g.e., s. 16.

¹³³ ŞEKERKAYA, a.g.e., s. 16.

¹³⁴ ŞEKERKAYA, a.g.e., s. 17.

- *Hizmet Çıktısı Yönetim Programı:* Bir hizmet işletmesi yöneticisinin dikkat etmek zorunda olduğu diğer bir husus da müşteri - işgören etkileşimiyle ortaya çıkan hizmet üretimi sonucunda, müşteriye “ne” teslim edildiğinin yönetimidir. Başka deyişle, toplam hizmet kalitesinin bir parçası olan bu süreç, hizmetin teknik kalitesi (Technical Quality) olarak adlandırılır. Bu süreç, müşteriye teslim edilen hizmetin nitelik ve niceliğinin daha önceden müşteriye teslim edilmesi, planlanana göre yoğunluğunun sağlanmasını içermektedir.

- *Dahili Pazarlama Programı:* Aynı sektörde hizmet sunan rakip işletmelerin müşterilere genellikle aynı tür hizmet verdikleri düşünüldüğünde, hizmetin müşteriye “nasıl” verildiği, başka deyişle, hizmetin fonksiyonel kalitesi (Functional Quality) oldukça önem taşımaktadır.

Dolayısıyla gerek müşteri ile yakın temasta olan personelin ve gerekse yönetim kademelerinin, etkin iletişimin sağlanmasına yönelik eğitim programlarına ihtiyacı olacaktır.

- *Fiziksel Çevre Yönetim Programı:* Yukarıda kısaca değinilen hizmet kalitesi yönetim aşamalarına uygun davranmak isteyen bir işletme yöneticisi, firmanın; fiziki görünüm, hizmet üretiminde kullanılan sistemler gibi fiziksel iç çevre şartlarına da önem vermek zorundadır.

- *Müşteri Yönetim Programı:* Sürekli olarak müşterinin de fikri alınarak, tasarlanan ve sunulan hizmetin kalitesi, doğal olarak danışılmadan oluşturulan hizmete kıyasla daha etkin olacaktır. Başka deyişle işletme yöneticisinin müşteriye bir kurmay, bir danışman olarak görmesinde, hizmet kalitesinin geliştirilmesi açısından yarar vardır. Bu durum müşterinin, hizmet kalitesi yönetimine dahil edilmesini gerekli kılacaktır. Aksi takdirde “ne yapacağını bilmeyen veya hizmet üreticisinin beklentileri doğrultusunda davranmayan bir müşteri, her zaman hizmet kalitesini yok edecektir.”¹³⁵

¹³⁵ Christian GRÖNROOS, *Service Management and Marketing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Toronto, 1990’dan nakleden ŞEKERKAYA, a.g.e., s. 17.

2. Christian Grönroos “Hizmet Kalitesi Yönetimi” Yaklaşımı

Christian Grönroos tarafından öne sürülen bu yaklaşımda, temel üç rol yönetim, işgörenler ve müşteriler arasında paylaşılmıştır.¹³⁶

Şekil 2.3'te görüldüğü gibi, yönetim kademesi ilk olarak stratejileri belirlemek için mevcut durum tespitinde bulunur. İşletme içi ve dışı faktörleri değerleyen durum tespit çalışmasına mevcut pazardaki talebin analiz edilmesi, kalite kontrolü için gereken altyapının sağlanması, işletmenin vermekte olduğu hizmet kalite seviyesinin firma içinde nasıl algılandığı, çalışanların performanslarının belirlenmesi gibi hususlar dahil edilir. Firma içi pazarlama diye de adlandırılan bu bölümde, tüm bu hususların değerlendirilmesi sonucunda, eldeki imkânlarla tatmin edici bir performans düzeyine ulaşılabilmesi gayretleri yer alır. İşletme içi pazarlama faaliyetlerinden hemen sonra, hizmetin içeriği, fiyatı, konumlandırılması, tüm tutundurma faaliyetleri, satış, dağıtım vb. gibi diğer tüm pazarlama faaliyetleri, diğer bir deyişle, dışsal pazarlama programı belirlenir. Firmanın vereceği hizmetin genel kalite kontrolü de bu aşamaya dahil edilir.

Bu sürecin işgören kısmında ise kalite ve performans standartları ile firmanın hizmet sunuş stratejisi veya gelenekleri uyumlaştırılır. Başka deyişle, işletmenin çeşitli birimlerinde çalışanların sunacakları hizmetin kalite düzeyini ve özelliklerini algılamaları sağlanır. Böylece söz konusu hizmetin özelliklerine uygun yürütme yetenekleri geliştirilebilir. Bunun yanı sıra işgörenin sunmakta olduğu hizmeti daha candan yapmasını sağlamak için başarı değerlendirme yöntemlerinden biri veya birkaçı ile teşvik edilmesi düşünülebilir. Bu süreçten geçen ve yönetime yakınlıkları sürekli kılınmaya çalışılan işgörenler artık firma müşterilerinin isteklerini, şikâyetlerini veya tepkilerini en iyi biçimde algılayabilen birer ileri gözetleyici durumundadırlar. Dolayısıyla işletme işgören aracılığıyla müşterilerin nabzını tutabilecek, kaliteyi yerinde ve anında sürekli olarak kontrol edebilecek duruma erişecektir. Fakat işgören motive edilerek yapılacak kontrolün gerçekçi olabilmesi için hizmet işletmesinin yönetim tarzı da çok önemlidir.

Kalite yönetim sürecinin en son ve en önemli bölümü de müşteri kısmında odaklanmaktadır. Çünkü belirlenmiş özelliklerdeki kalitenin tatminkâr, diğer bir deyişle kabul edilebilir olup olmadığının en son kararını müşteri verecektir. Müşteri işletmenin sunmuş olduğu hizmetten beklediği kalite (Expected Quality) ile firmanın kendisine ne sunduğu, nasıl sunduğu gibi faktörlerin sonucunda teslim aldığı hizmet kalitesini, başka

deyişle yaşadığı kaliteyi (Experienced Quality) karşılaştırması sonucu firmanın vermiş olduğu hizmet kalitesini değerler. Bu en son değerlendirme sürecine ise “Algılanan Hizmet Kalitesi” (Perceived Service Quality) denmektedir. Başka deyişle, müşterinin tatmin veya tatminsizlik halinin oluşacağı karmaşık bir değerlendirme süreci tamamlanmış, verilen hizmet değerlendirilmiş, çok kaliteli ile çok kalitesiz arasındaki bir değer ortamında hizmet kalitesi konumlandırılmış olur.

3. “Müşteri Hizmetleri Yönetim Döngüsü” Modeli

Hizmet kalitesindeki iyileştirmelerin bir işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandıracağı, mevcut müşterileriyle iş hacmini artıracığı, işletmeyi fiyat yönlü rekabetlerden sıyrabileceği ve hataları telafi etmek için harcanan emek ve masrafi azaltabileceği gibi olulu beklentiler işletmeleri “Hizmet Kalitesi Yönetimi”nde yeni arayışlara yöneltmektedir.¹³⁷

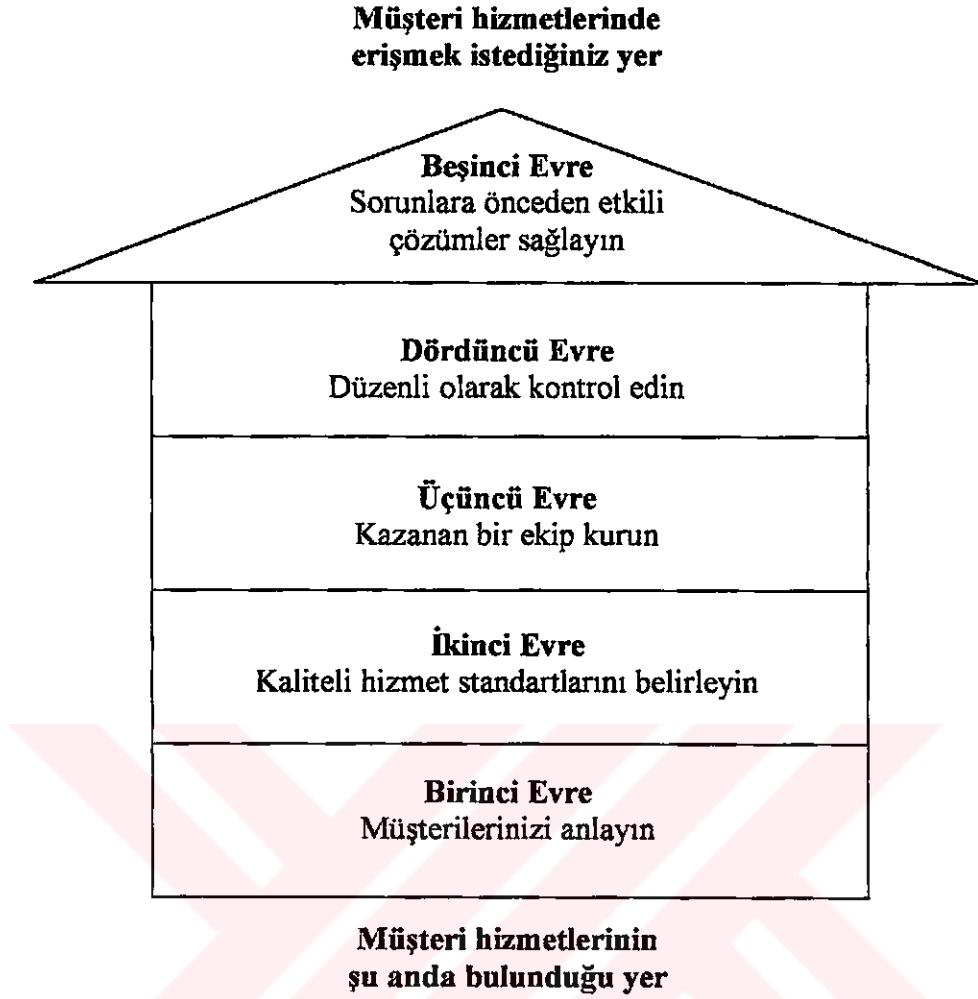
Hizmet kalitesi yönetimini, “Müşteri Hizmetleri Yönetim Döngüsü” modeli ile açıklayan bir kaynaktaki bu süreç beş ayrı aşamada incelenmiştir.¹³⁸

Modele göre bu döngü, bir işletmenin şu anda sağladığı müşteri hizmetleri düzeyi ile başlayıp düzenli bir biçimde uygulandığında, müşteri hizmetlerinde erişmek istediğiniz noktaya ulaştırmaktadır.

Müşteri hizmetleri yönetim döngüsünün her evresi, diğer tüm evreler üzerinde derin etkilere sahiptir. Beşinci evrenin başarıyla uygulanması, müşteri sorunlarının çözümlenmesi (Beşinci Evre) yanında, müşterilerin daha iyi anlaşılması ile (Birinci Evre) sonuçlanacaktır. Başka deyişle, müşteri hizmetleri yönetim döngüsü içinde tam bir daire vardır.

¹³⁷ ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, a.g.e., s. 145.

¹³⁸ William B. MARTIN, *Müşteri Hizmetlerinde Kalite*, Çev. Ahmet ÜNVER, (1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1977), s. 9.



Şekil 2.3 Müşteri Hizmetleri Yönetim Döngüsü Modeli

William B. MARTIN, *Müşteri Hizmetlerinde Kalite*, Çev. Ahmet ÜNVER, (1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1977), s. 9.

a) Birinci Evre “Müşterilerinizi Anlayın”: Birinci evrenin önermesi şudur: Sunulmakta olan hizmetin özellikleri anlaşılmadığı, müşterilerimizin bizden tam olarak ne istediğini ve onların bizi daha en başında nasıl algıladıklarını fark etmediğimiz takdirde, yüksek kaliteli müşteri hizmetleri etkinliklerinin yürütülmesi mümkün olmayacaktır.

Birinci evrenin başarıyla uygulanması için şu dört temel noktanın belirlenmesi gereklidir.¹³⁹

¹³⁹ MARTIN, a.g.e., s. 11.

- Özgül hizmet nişi (sunulan özgül hizmetler ve hedeflenen müşteri kitlesi)nin belirlenmesi,

- Sunulmakta olan temel hizmetin, kişisel etkileşim düzeyi, zaman gereksinimi, esneklik düzeyi, eğitim ve gözetim gereksinimi gibi özelliklerinin belirlenmesi,

- Müşterilerin demografik, kişisel ve kurumsal özelliklerinin ve beklentilerinin belirlenmesi,

- Müşterilerimizin hizmet amacı, zorunluluk düzeyi, maliyet vb. konularda bizi nasıl gördüklerinin belirlenmesi.

b) İkinci Evre “Hizmet Standartlarının Belirlenmesi”: Müşteri hizmetleri yönetim sürecinin ikinci evresinde, müşteriler tarafından görüldüğü biçimiyle hizmet profilinin iyi odaklanmış, net bir hizmet imajına dönüştürülmesi gerekir. Bunun için de açık, özlü, izlenebilir ve gerçekçi hizmet standartları belirlenmelidir.

Belirlenecek hizmet standartları, hizmetin “işlemsel boyutu”na yönelik (zamanlama, akış, esneklik gibi) standartlar ve “kişisel boyutu”na yönelik (görünüş, nezaket, yeterlilik gibi) standartlar olarak iki ayrı boyutta ele alınacaktır.¹⁴⁰

c) Üçüncü Evre “Ekip Oluşturulması”: Açık, özlü, izlenebilir ve gerçekçi müşteri hizmet standartlarının, yürürlüğe konulmaması halinde, işletme ve hizmet imajı üzerinde çok kötü bir etkisi olacaktır. Hizmet standartlarının yürürlüğe sokulabilmesi, kazanan bir müşteri hizmetleri ekibinin varlığını gerektirir.

Kazanan bir müşteri hizmetleri ekibi kurmada izlenecek adımlar aşağıdaki gibi belirlenebilir:¹⁴¹

- Kaliteli müşteri hizmet işlerinin tasarlanması,
- Kaliteli müşteri hizmetleri açısından iş tanımlarının yazımı,

¹⁴⁰ MARTIN, a.g.e., s. 27.

¹⁴¹ MARTIN, a.g.e., s. 46.

- İş başvurusunda bulunanların, yüksek kaliteli müşteri hizmetlerine yatkınlıkları açısından elenmesi,

- Kaliteli müşteri hizmetleri için eğitim,
- Kalite liderliği,
- Destekleyici bir organizasyon ortamı.

d) Dördüncü Evre “Sonuçları İzleme”: Bu evreye ulaşıncaya kadar geçen aşamalar, yüksek kaliteli müşteri hizmetleri imajının oluşturulmasını sağlayacaktır. Bu imajı korumanın ve geliştirmenin en etkili yolu, müşteri hizmetleri ekibinin performansını gözleyecek bir sistemin oluşturulmasıdır. Bu sistemler, hizmet denetimi, müşteri geribildirim, çalışanlara yönelik geribildirim sistemlerinden oluşacaktır.¹⁴²

e) Beşinci Evre “Sorun Çözme”: Bu aşama, müşteri hizmetleri ekibinin sorun çözme sürecine katılımının sağlanması için dört eylem planı önermektedir. Her eylem planı, müşteri hizmetleri sorunlarının çözümü için tepkici değil, önceden etkin bir yaklaşımı desteklemektedir. Bu planları aşağıdaki gibi belirtebiliriz:¹⁴³

- Müşteri hizmetleri sorunlarının çözümü için destekleyici bir ortam yaratılması,
- Müşteri hizmetleri sorun alanlarının belirlenmesinde müşteri hizmetleri ekiplerinden yararlanılması,
- Sorun alanlarının belirlenmesinden sonra, hizmet geliştirme çalışmalarına, müşteri hizmetleri ekibinin katılımının sağlanması,
- Müşteri sorunlarının, müşterilerle aradaki bağı güçlendirecek birer fırsata dönüştürülmesi.

¹⁴² MARTIN, a.g.e., s. 69.

¹⁴³ MARTIN, a.g.e., s. 89.

II. BANKACILIK HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİNİ SAĞLAMA YAKLAŞIMLARI

Bankacılık sektörü dahil, tüm işletmeler, gelip geçici kavramlar olan birçok yönetim aracını eninde sonunda bir yana bıraksalar dahi, müşteri memnuniyeti asla gözden çıkarılamayacak kadar önemlidir.¹⁴⁴

Eski pazarlama yöntemleri geçerliliklerini yitirirken, daha yeni, daha etkili yöntemler arayışına giren bankacılık sektörünün, müşteri tatmininin sağlanması hususunda öncelikle başvurduğu yaklaşımlar; şikâyetleri değerlendirme, personeli eğitime, teknoloji kullanma, yeni hizmetler geliştirme, dağıtım kanalları değişikliği, müşteri beklentilerini yönetme, ilişki bankacılığı, halkla ilişkiler uygulamaları olarak sıralanabilir.

A) ŞİKAYETLERİ DEĞERLENDİRME

Birçok hizmet işletmesi hizmeti sürekli iyileştirme üzerinde odaklaşmıştır. Ancak en güçlü hizmet kalitesi programına ya da müşteri yönlü kültüre sahip olan işletmeler bile hizmetin ulaştırılması esnasındaki hataları tamamıyla ortadan kaldıramazlar.¹⁴⁵

Çünkü tek bir olumsuz hizmet karşılaşması bile olağanüstü bir hizmete zarar vererek müşteri tatminsizliğine neden olabilir. Dolayısıyla hatalarını düzeltme ve müşteri şikâyetlerini ele alma konusunda hazırlıklı olan hizmet işletmeleri etkin hizmet telafisi uygulayarak rakiplerinden başarıyla farklılaşabilirler.¹⁴⁶

Müşteri hizmetle ilgili bir problem yaşadığında aşağıdaki olasılıklar söz konusu olabilir.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Gert SCHUKIES, *Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite*, Çev. İbrahim ÇAMLI, (1. Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1998), s. 23.

¹⁴⁵ ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, a.g.e., s. 155.

¹⁴⁶ ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, a.g.e., s. 155.

¹⁴⁷ Leonard L. BERRY, A. PARASURAMAN and Valerie ZEITHAML, "Improving Service Quality in America: Lessons Learned", *Academy of Management Executive*, V. 8, N. 2, 1994, p. 38.

- Müşteri şikâyetinde bulunur ve işletmenin verdiği yanıtla tatmin edilir.
- Müşteri şikâyet eder fakat verilen yanıt tatmini doğurmaz.
- Müşteri şikâyetinde bulunmaz ve tatminsizlik devam eder.

Verilen hizmetten memnun olmayan pek çok müşteri, şikâyet etmeyi elverişli bir yol olarak görmediğinden veya olumlu sonuç alacağına inanmadığından şikâyet etme konusunda isteksizdir. Fakat kaliteyi yükseltmenin ve kontrol altında tutmanın en kolay yollarından biri, müşteri şikâyetlerini temel almaktır.¹⁴⁸ Bu yüzden işletmelerin, müşteri şikâyetlerini sorun olarak değil, birer fırsat olarak değerlendirmeleri ve müşterilerin şikâyet konusundaki isteksizliklerini yenmelerini sağlayacak yeni stratejiler geliştirmeleri gerekir. Bu olası stratejiler:¹⁴⁹

- Müşterilerin şikâyet etmelerini desteklemek ve bunu kolaylaştırmak,
- Hızlı ve kişisel yanıtlar üretmek,
- Problem çözme sistemi geliştirmektir.

Müşterinin şikâyet davranışının, yukarıda belirtilen ve benzeri işletme stratejileriyle desteklenmesi, işletmelere aşağıdaki yararları sağlayabilir:¹⁵⁰

- Şikâyetlerin sistematik bir şekilde ele alınması suretiyle, mevcut tatminsizlik sebepleri giderilebilir. Bu sayede, işletmeler uzun vadede müşterileri, kendilerinin daimi ve sadık müşterileri haline getirebilirler. Bu imkân firma için özellikle, doyuma ulaşmış, genişlemesi mümkün görünmeyen piyasalarda, mevcut müşterinin korunmasının ve rakiplerden kazanılabilecek müşterilerin son derece önemli olduğu piyasa şartlarında oldukça değerlidir. Ayrıca tatminsiz müşterinin, olumsuz propaganda yoluyla (kulaktan kulağa) işletmeyi kötülemesini, dolayısıyla başka müşterilerin de işletmeden uzaklaşmasını önlediği gibi, potansiyel müşterilerin de kaybedilmesini önler.

¹⁴⁸ KILINÇ, a.g.e., s. 43.

¹⁴⁹ BERRY, PARASURAMAN and ZEITHAML, a.g.e., p. 39.

¹⁵⁰ KILINÇ, a.g.e., s. 31.

- Şikâyetlerin sistematik olarak ele alınıp incelenmesi, işletmelerin hedef pazarları daha iyi tanımlarına ve ayrıca sürekli olarak bilgilenmelerine neden olabilir. Dolayısıyla şikâyet bilgi sistemi işletmeler için bir uyarı sistemi şeklinde değerlendirilebilir.

- Şikâyet davranışlarının değerlendirilmesi, işlemesi ve bir hizmet olarak müşterilere sunulması, başlı başına bir pazarlama aracı olarak kullanılabilir. Ayrıca müşteri şikâyetlerinin incelenmesi, analiz edilmesi ve bu sürecin sistemleştirilmesi, üretici ve satıcılara müşteri sorunlarına daha bilinçli bir şekilde eğilme imkânı verebilir.

Sonuç olarak, **Heinz Goldman**'ın belirttiği gibi “müşteri her zaman haklı değildir, ama şikâyetleri harika satış olanakları yaratabilir.”¹⁵¹

B) PERSONELİ EĞİTME

Eğitim, işgörenlerin işlerini etkin bir biçimde yerine getirmelerini sağlayacak spesifik bilgi ve becerilerin onlara kazandırılmasıdır.¹⁵² Personelin eğitimi yoluyla iyi bir hizmet için gerekli olan bilgilerin yanı sıra olumlu tutumların oluşması da sağlanabilir. Üst yönetim, orta kademe yönetim, destek personeli ve müşteriyle karşı karşıya olan personelin hizmet yönlü düşünce ve davranışlara güdülenebilmesi için bir hizmet örgütünün nasıl çalıştığı, müşteri ilişkilerinin nasıl oluştuğu, kendilerinin tüm faaliyetler ve müşteri ilişkileri içindeki rollerinin ne olduğu ve kendilerinden ne yapmalarının beklendiği konusunda bilgi sahibi olmaları gerekir.¹⁵³

Daha önce de belirtildiği gibi, hizmet işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanmasına en büyük katkıyı eğitilmiş, iyi niyetli, gönüllü işgörenler yapmaktadır. Bundan dolayı günümüz işletmelerinin yatırımları içerisinde insan kaynağına yapılan yatırımların payı her geçen gün hızla artmaktadır. Bu yatırımların başta bankacılık

¹⁵¹ GOLDMAN, a.g.e., s. 282.

¹⁵² ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, a.g.e., s. 93.

¹⁵³ ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, a.g.e., s. 93.

sektörü olmak üzere rekabet piyasasında hizmet veren sektörlerde dikkat çekici düzeylere ulaştığı gözlenmektedir.¹⁵⁴

Değişen dünya koşullarını izleyen bankacılık sektörünün, yaşadığı gelişmeleri aynı şekilde eğitim programlarına da yansıtması gerekmektedir. Bu doğrultuda eğitim, artık asgari şartlarda yapılması gereken bir etkinlik olarak değil, en gelişmiş teknoloji desteğiyle ve özellikle motivasyonu ön plana alacak biçimlerde yapılması beklenen bir hizmet alanı olarak görülmek zorundadır.¹⁵⁵

C) TEKNOLOJİ KULLANMA

Ekonominin lokomotifi bankaların, bu önemli işlevini sürdürebilmesi için süratle değişen günün koşullarına uyum göstermesi bir zorunluluk haline gelmiştir.¹⁵⁶ Bu değişimi gerçekleştiremeyen bankalar keskin rekabet ortamında rekabet güçlerini kaybedeceklerdir. Teknoloji uygulamaları için plan ve hazırlıklarını zamanında yapan bankaların, rekabet üstünlüğü, yeni kazanç olanakları ve daha düşük maliyetle çalışma şansını elde edecekleri şüphesizdir.¹⁵⁷

Günümüz koşullarına uygun olarak müşterilerin ihtiyaçlarına daha duyarlı olmaları ve kaliteli hizmet beklentileri, rekabet ortamında bulunan bankaların, teknoloji kullanımını zorunlu hale getirmiştir.¹⁵⁸ Teknoloji kullanımını modern bankacılığın bir göstergesi sayan bankalar, bu sayede mevcut müşterilerini kaybetmemek, potansiyel müşterileri ise kendine çekmek amacıyla olumlu bir imaj yaratma ve prestij kazanma güdüsüyle de teknolojiye yatırım yapmaktadırlar.¹⁵⁹

¹⁵⁴ Ali İlker GÜMÜŞELİ, "Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 14, (Temmuz 1994), s. 12.

¹⁵⁵ Yasemin Akad EGE ve Zühal EREN, "Türkiye'de Bankacılık Eğitimi", *Bankacılar Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 14, (Temmuz 1994), s. 12.

¹⁵⁶ Haldun AKPINAR, *Daha Hızlı, Daha Güçlü, Daha Yüksek*, (Türkiye Banklar Birliği Yayını, Yayın No. 172, Ankara, 1993), s. 3.

¹⁵⁷ AKPINAR, a.g.e., s. 4.

¹⁵⁸ UZKESİCİ, a.g.e., s. 41.

¹⁵⁹ UZKESİCİ, a.g.e., s. 44.

D) YENİ HİZMETLER GELİŞTİRME

Bilgi toplumunun taleplerindeki hızlı değişim, bankacılık hizmetlerini de etkilemiş ve bankaları rekabetçi ortamda yeni hizmet olanaklarına yöneltmiştir.

İçinde yaşadığımız dönemde insanların ve işletmelerin beklentileri doğrultusunda çalışmalarının yönünü değiştiren bankalar bireysel bankacılık, kurumsal bankacılık ve yatırım bankacılığı alanlarında müşterilerin değişen ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamayı hedeflemektedir.¹⁶⁰

Bankaların yeni hizmet geliştirme hususundaki uygulamaları iki şekilde gelişmiştir.¹⁶¹

- *Banka iç yenilikleri:* Bankaların iç organizasyon yapılarında, iş akışında geliştirdikleri yenilikler.
- *Müşterilere yönelik yenilikler:* Banka-müşteri ilişkilerini etkileyen müşterilere yönelik yenilikler.

Teknolojik gelişmeler, bankacılıkta bilgisayarların geniş bir uygulama alanı bulması, ödeme işlemlerini hızlandırmanın yanı sıra banka işgörenlerinin bıkırtıcı tekrarlar gerektiren ve birbirinin hemen hemen aynı olan işlerini hafifletmiştir. Olağan işlerindeki yüklerini büyük ölçüde azaltan bankalar kullandıkları yüksek teknoloji ile değişik hizmetler üretme imkânını elde etmişlerdir.

Gelişmiş ülkelerde kaydedilen ekonomik refahla birlikte bireylerin yaşam standartlarındaki yükseliş, birikimlerdeki artış, tüketim harcamaları için yükselen kredi talebi, bankalar için tatmin edilmesi gereken bir müşteri potansiyelini ortaya çıkarmıştır.¹⁶²

¹⁶⁰ TİMUR, a.g.e., s. 22.

¹⁶¹ TİMUR, a.g.e., s. 23.

¹⁶² Melike ALPARSLAN, "Perakendeci Bankacılık Piyasaları", *Bankacılar Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 14, (Temmuz 1994), s. 53.

Bütün bu gelişmeler doğrultusunda, bankalar tasarruf hizmetlerinden kredi hizmetlerine ve ödeme sistemlerine kadar müşteri tatminini sağlamaya yönelik bir dizi uygulamayı hızla yaygınlaştırmışlardır.

E) DAĞITIM KANALLARI DEĞİŞİKLİĞİ

Günümüzde müşterilerin zamanlarının kısıtlı olması ve elektronik bankacılığın yaygınlaşması gibi nedenler geleneksel dağıtım kanallarında değişime yol açmıştır.

Müşterilerin bankalarından almış oldukları hizmetin hızı, hizmet sunumu sırasında ulaşılan tatmin düzeyini belirleyen en önemli etkenlerden birisidir. Çünkü çoğu müşteri zaman darlığından dolayı, banka şubesine gitmeden işlemlerinin yapılmasını tercih etmektedir. Bu nedenle bankaların, müşteriye ulaşmanın en uygun kanalını belirlemeleri gerekir.

Banka hizmetlerinin dokunulmaz nitelikte olması, üretim ve tüketimin ayrılmazlığı, karmaşık bir yapıya sahip olması gibi özellikler doğrudan dağıtımın gerekçesi olarak ileri sürülse de günümüz bankacılığı dolaylı dağıtımın da bu sektörde geçerli olabileceğini kanıtlamıştır. Nitekim gelişmiş finansal hizmet sektörüne sahip ülkelerde, elektronik gelişmeler dağıtım kanallarını kısaltarak, herhangi bir banka şubesinde güncel-rutin-olağan işlerden sayılan para yatırma, para çekme ve transfer işlemlerini artık şubelerin dışında sunulan bilgisayar teknolojisinin ürünü makineler yardımıyla yapılabılır hale getirmiştir.¹⁶³ Örneğin otomatik banka makineleri veya kısaca ATM'ler rutin hizmet yükünü şube personelinin üzerinden alıp hem mevcut personelin daha etkin kullanılmasını sağlamış hem de bu amaçla şubeye gelmiş müşterileri şube dışına çekip hizmetin kalitesini ve verimliliğini, dolayısıyla tatmin düzeyini olumlu yönde etkilemiştir.¹⁶⁴ ATM'Ler dışında telefonla bankacılık, ev/ofis bankacılığı, kredi kartları ve EFTPOS'lar da hizmetin şube dışından verilmesini sağlayarak müşteri tatminine hizmet eden yeniliklerdir.

¹⁶³ Hüseyin ATEŞ ve Cengiz EROL, "Bankacılıkta Çağdaş Yapılanma ve Çağdaş Bankacılık Anlayışında Pazarlamanın Önemi", *Analiz Dergisi*, s. 41.

¹⁶⁴ URAY, a.g.e., s. 26.

F) MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNİ YÖNETME

Hizmet kalitesi bilindiği gibi bir örgütün müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda müşteri beklentileri kalitenin ve müşteri tatmininin sağlanabilmesinde temel bileşenlerden birisidir. Bu açıdan önemli nokta, algılanan performansla, beklentilerin bir çizgiye çekilebilmesidir.¹⁶⁵ Beklentiler ile performansın aynı çizgide olamamasının iki olası açıklaması olabilir.¹⁶⁶ Birincisi, algılanan performansın neden düşük olduğunun araştırılmasıdır. Fiili performans gerçekten genel olarak düşük olabileceği gibi, performansın bir yönüyle ilgili olumsuz deneyimler de söz konusu olabilir. Örneğin, herhangi bir bankacılık işlemi doğru ve zamanında yapılmasına rağmen banka işgöreninin olumsuz bir davranışı hizmetin olumsuz algılanmasına neden olabilir. Beklentiler ile performansın aynı düzeyde olmamasının diğer bir nedeni de müşterinin banka yeteneklerinin üzerinde bir beklenti içinde olmasıdır. İşletmeler bazen gerçek dışı, abartılı vaatler içeren mesajlar iletmektedirler. Abartılı verilen bilgiler, müşteri beklentilerini fazlalaştırır. Gerçekte eğer bu beklentileri tatmin edilmez ise müşteri hayal kırıklığına uğrayacaktır. Bu yüzden en akıllıca yol, müşteri kalite beklentilerini belli bir aralıkta tutabilmek olacaktır. Bunun için de müşteri kültürünü, alışkanlıklarını, bunları etkileyecek dış faktörleri tanımak gerekir.¹⁶⁷

G) İLİŞKİ BANKACILIĞI

Bankaların işlevlerinde meydana gelen çeşitlilikler doğrultusunda mevcut ve potansiyel kredi kartı sahipleri, kredi kullananlar, diğer finans kurumları ve bankalar, mevcut ve potansiyel mevduat sahipleri gibi çok çeşitli hedef kitlelerle diyalogun sağlanması zorunluluğu, iletişim ve iletişim tekniklerinin iyi kullanılması gereğini beraberinde getirmektedir.¹⁶⁸ Böylelikle bankaya gelen müşteri, temiz, düzenli, rahat bir ortam ve sevecen, güleryüzlü, işini bilen personel ile birlikte kendini son derece rahat,

¹⁶⁵ ÖZTÜRK, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması", a.g.e., s. 78.

¹⁶⁶ ÖZTÜRK, a.g.e., s. 78.

¹⁶⁷ KILIÇ, a.g.e., s. 42.

¹⁶⁸ Filiz Balta PELTEKOĞLU, "Günümüz Bankacılık Anlayışında İletişimin Yeri", *Banka-Sigorta İşçileri Sendikası Dergisi*, Sayı: 57, (Aralık 1996), s. 34.

güvenli hissedecek ve işinin en kısa sürede ve en doğru biçimde yapılacağına inanacaktır. Böylesi bir etkileşim, banka-müşteri ilişkisini sürekli, güvenli ve etkin kılacaktır.¹⁶⁹

Peter F. Drucker “dinamik ve her şirkete hayat veren eleman” diye tanımladığı yönetici için beş görev belirlemiştir. Bu görevlerden birinin iletişim olduğunu ve diğerlerinin de iletişim yardımı ile yerine getirilebilecek görevler olduğunu belirtmiştir.¹⁷⁰ Görüldüğü gibi, bankacılık hizmetlerinin başarısının anahtarı kurulacak iyi ilişkiler ve kamuoyunda oluşturacakları olumlu imajdır. Bankalar ve çalışanları müşterilere bu imajı pek çok yolla verebilirler. Bu yollardan bir tanesi de bu bölümde kısaca, üçüncü bölümde ise ayrıntılı bir şekilde açıklamaya çalışacağımız halkla ilişkilerdir.

H) HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI

Bazı sektörlerde olduğu gibi, bankacılık hizmetlerinde de çalışanların ve işletme dışında kalan grupların destek ve inancının sağlanması zorunludur. Bu görevi bankalarda halkla ilişkiler birimleri üstlenmişlerdir. Kalite ve müşteri memnuniyeti on yıldan daha uzun süredir çoğu işletme ve pazarlama çalışmalarında çok önemli bir rol oynasa da müşteri tatmininin sağlanmasında etkili halkla ilişkiler çalışmalarının rolünü inceleyen çok az araştırma vardır.¹⁷¹

Bankacılık hizmetlerinde, müşterinin tatmin edilmesine yönelik halkla ilişkiler uygulamaları, üçüncü bölümde ayrıntılı olarak aktarılmaya çalışılacaktır.

¹⁶⁹ Demet GÜRÜZ, “Bankacılık Sektöründe Etkin İletişim”, *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 23, (Eylül 1998), s. 61.

¹⁷⁰ Sedefhan OĞUZ, “Toplam Kalite Uygulamalarının Başarısında Temel Bir Öge Olarak İletişim”, *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 17, (Eylül 1998), s. 26.

¹⁷¹ Gert SCHUKIES, a.g.e., s. 13.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK HİZMETLERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ

I. GENEL OLARAK HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI

A) HALKLA İLİŞKİLERİN TANIMI

Halkla ilişkilerin geniş bir uygulama alanı olması nedeniyle, üzerinde görüş birliğine varılan bir tanımından bahsetmek mümkün değildir. Çeşitli disiplinlerde yer alan akademisyenlerin her biri kendi bakış açılarından halkla ilişkilerin değişik tanımlarını yapmışlardır. Bazı akademisyenler ise halkla ilişkiler diye bir konunun bulunmadığını, kapsama alınan her konunun başka alanlara girdiğini savunmaktadırlar.¹⁷²

Halk sözcüğü “aynı ülkede oturan ve ortak çıkarlarla birbirine bağlı kişilerin tümü”¹⁷³ olarak tanımlanabilir. Yabancı literatürde halkla ilişkiler sözcüğünün karşılığı olarak, Fransızca’da “Relations Publiques”, İngilizce’de ise “Public Relations” kavramları kullanılır.¹⁷⁴ Fransızca deyiminde halkın Publiques yani çoğul olarak kullanılması, bir halktan değil, halklardan bahsedildiğini ifade eder. Deyimin halkları

¹⁷² Rıdvan KARALAR, *Halkla İlişkiler*, (Metin Matbaacılık Yayınları, Eskişehir, 1994), s. 2.

¹⁷³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, (İkinci Basım, Rota Yayınları, Bursa, 1993), s. 3.

¹⁷⁴ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 3.

ifadeliyor şeklinde kullanılması doğrudur.¹⁷⁵ Çünkü ilişki kurulacak kitleyi halk değil, örgütün eylemleriyle işlemlerinden etkilenen, kanlarıyla, eylemleriyle örgütü etkileyen, ortak çıkarları bulunan gruplar olarak ele almak daha doğru olur.¹⁷⁶

Halkla ilişkiler konusunda ortak bir tanıma ulaşmak mümkün olmasa da bu alanda en çok bilinen tanımlar şunlardır:

“Belirtilmiş hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış, planlı, inandırıcı bir haberleşme çabasıdır.”

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği’nin tanımına göre; “Bir girişimin, kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren bir kuruluşun temasta bulunduğu ya da bulunabileceği kimselerin anlayış, sempati ve desteğini elde etmek ve devam ettirmek için yaptığı sürekli ve örgütlenmiş bir yönetim görevidir.”¹⁷⁷

Halkla İlişkiler Araştırma ve Eğitim Örgütü’nce, 472 farklı tanım incelenerek, oluşturulan tanıma göre, “Halkla ilişkiler bir örgütle yöneldiği kitle arasında iletişim, anlayış, benimseme ve işbirliğini oluşturmada ve süreklileştirmede yardımcı olan özel bir yönetim işlevidir.”¹⁷⁸

Amerikan dergisi “**Public Relations News**”ün tanımına göre “Halkla İlişkiler, yöneticiliğin, halkın davranışlarını değerlendiren, kişinin ya da kuruluşun güttüğü politika ve eylemleri kamu yararı ile bağdaştıran ve halkın anlayış ve desteğini kazanacak bir iş programı düzenleyip uygulayan yanıdır.”¹⁷⁹

Halkla ilişkilere yönelik tanımlamaları çoğaltmak mümkün olsa da, hemen her tanımda ulaşılan ortak sonuç, halkla ilişkiler faaliyetinin çift taraflı bir işlev olması gerektiği şeklindedir.

¹⁷⁵ Alaeddin ASNA, *Halkla İlişkiler*, (Birinci Basım, Sabah Yayınları, İstanbul, Aralık 1997), s. 208.

¹⁷⁶ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 3.

¹⁷⁷ ASNA, a.g.e., s. 213.

¹⁷⁸ Ahmet Bülent GÖKSEL, *Halkla İlişkiler*, (Üçüncü Basım, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 4, İzmir 1994), s.6.

¹⁷⁹ Demet GÜRÜZ, *Halkla İlişkiler Teknikleri*, (Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayını, Yayın No: 1, İzmir 1993), s.3.

Halkla ilişkiler faaliyetinin tanımlanabilmesi için, öncelikle bu faaliyetin kapsamına giren ve girmeyen konuların belirlenebilmesinin gerekliliğini vurgulayan bir görüşe göre halkla ilişkiler faaliyetleri şu konuları kapsamalıdır:¹⁸⁰

- Bir örgüt ile bu örgütün ilişki içinde olduğu (örgüt içi veya dışı) kurumların aralarındaki karşılıklı anlaşmalarını iyileştirecek her şeyin değerlendirilmesi,
- Örgütün “halka ait olma” imajının sunulması,
- Yanlış anlaşılma nedenlerinin ortaya çıkarılıp bunların elimine edilmesi,
- Örgütün etkinliğini artıracak şeylerin (tanıtım, reklam, sergi, gösteri, film vb.) yapılması,
- İnsanlar ya da örgütler arası iletişimi iyileştirmek için mümkün olan her şeyin yapılması.

Halkla ilişkiler uygulamalarının kapsamında görülmeyen konular ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir:¹⁸¹

- Halkla ilişkiler, gerçeklerle halkın arasındaki bir engel değildir.
- Gerçekleri saptırıcı, ahlakı ve halkın iyliğini bir kenara bırakan bir propaganda değildir.
- Halkla ilişkiler her ne kadar satışları ve pazarlamayı iyi yönde etkilerse de sadece satışları iyileştirici amaçlı bir reklam değildir.
- Halkla ilişkiler hünere ve aldatmacalardan oluşmamaktadır. Bunlar bir düşünceyi etkili bir şekilde anlatmak için kullanılmasına rağmen sıklıkla başvurulduğunda başarısız sonuçlar verir.
- Ücretsiz yapılan reklam değildir.
- Her ne kadar basınla işbirliği halkla ilişkiler programlarında çok etkili de olsa halkla ilişkiler sadece basınla ilişkiler değildir.

¹⁸⁰ Sam BLACK, *Practical Public Relations*, (Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., London, 1976), p. 17.

¹⁸¹ BLACK, a.g.e., s. 18.

• Merkezi ve yerel yönetimlerde halkla ilişkiler politika aracı değildir. Demokrasiyi geliştirir fakat siyasi partilerin politikasını ilerletmez.

Halkla ilişkilerin gerçek anlamda hemen hemen bütün örgütlerin yönetiminde önemli bir rol oynadığını vurgulayan bir görüşe göre ise halkla ilişkilerin kapsadığı alanlar aşağıdaki gibi genelleştirilmiştir.¹⁸²

- Kollektif iletişim
- Dağıtım yönetimi
- Ürün tanıtımı
- Yatırımcı ilişkileri
- Finans ilişkileri
- Kulis faaliyetleri
- Halkla ilişkiler (public affairs)
- Basınla bağlantılar
- Toplumla ilişkiler
- Kriz yönetimi
- Olay yönetimi
- Sponsorluk

Örgütlerin halkla ilişkiler faaliyetlerini benimseme dereceleri, büyük ölçüde kamuoyu ile ilişkileri hakkında sahip oldukları varsayımlara dayanır. Bu varsayımları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.¹⁸³

• Örgütün olumlu işler yapması, başarılı olması için yeterlidir, halkla ilişkilere yer vermese de olur.

¹⁸² Jon WHITE and Laurs MAZUR, *Strategic Communications Management - Making Public Relations Work*, (Great Britain at the University, Cambridge, 1994), p. 12.

¹⁸³ ASNA, a.g.e., s. 211.

- Örgütün saygınlık kazanması, genelde güçlü bir halkla ilişkiler departmanının varlığına dayanır.

- Örgüt olumlu işler başarmalı ve bunu kamuoyuna iyi duyurmalıdır.

Geçmişten günümüze uzanan zaman sürecinde işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetine yönelik varsayımları değerlendirildiğinde “örgüt olumlu işler başarmalı ve bunu kamuoyuna iyi duyurmalıdır” görüşünün halkla ilişkiler konusunda olumlu bir yaklaşım olduğunu ve bu görüşün öneminin çok yakın bir geçmişte kazanılmaya başlandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

B) HALKLA İLİŞKİLERDE TEMEL İLKELER

Halkla ilişkiler çalışmaları isten kamu sektöründe yapılsın, isterse özel sektörde, örgütü, mamulü ya da bir kişiyi belirli bir kitleye sevdirmek için uygulansın, ilgili kampanyaları hazırlamak zorunda olan kişilerin zorunlu olarak gözönünde tutmaları gereken birtakım temel kuralları vardır.¹⁸⁴ Bu kurallardan yapılacak sapmaların halkla ilişkiler çalışmalarının etkinliğini azaltacağı ve halkla ilişkiler çalışanlarının inandırıcılığını olumsuz yönde etkileyeceği bilinmektedir.¹⁸⁵

Halkla ilişkiler çalışmalarında gözönünde tutulması gereken ilkeleri dört ana başlık altında toplamak mümkündür:¹⁸⁶

1. Halkla İlişkiler Gerçekleri Yansıtmalıdır

Bu ilke, dürüstlük, inanılabilirlik, açıklık, doğru bilgilendirme gibi ilkeleri de bünyesinde toplayan kapsayıcı bir ilke olarak ele alınmıştır. Örgüte ilişkin bilgilerin, ilişkide bulunulan her kişi veya örgüte gerçekleri gizlemeden, dürüstçe, inanarak ve gerçekleri araştırarak aktarılmasını ifade eder. Çünkü kamuoyunun inanç ve desteğinin kazanılmasını hedefleyen halkla ilişkiler çalışmalarında istenilen sonuca ulaşılması,

¹⁸⁴ GÖKSEL, a.g.e., s. 49.

¹⁸⁵ GÖKSEL, a.g.e., s. 49.

¹⁸⁶ GÖKSEL, a.g.e., s. 49.

ancak doğru bilgi vermekle mümkün olacaktır. Gerçeklerden uzaklayan ya da gerçekleri saptırarak ilişkide olduğu kitleyi kandıran bir halkla ilişkiler faaliyetinin, kısa bir zamanda firmanın aleyhine sonuçlar yaratması kaçınılmazdır.

2. Halkla İlişkiler İnandırıcı Olmalıdır

Sosyologlar, toplumlara iş yaptırmak için üç yol olduğundan sez öderler.¹⁸⁷ Bunlar zor kullanmak, para harcamak ve inandırmaktır. Uzun vadede en yararlı çözümün inandırma ve ikna etme olduğu bir gerçektir.

İnandırıcılık ilkesi halkla ilişkilerin en zor çalışmasıdır.¹⁸⁸ Başkalarını etkileyerek, görüşler üzerinde etkide bulunmak büyük bir ikna yeteneğini gerektirecektir. Bunun için de halkla ilişkiler görevlisinin, içinde çalıştığı konunun yararlılığına içtenlikle inanarak, kendini konuya vermesi ve bu uğurda tüm gücüyle çalışması gerekecektir.¹⁸⁹ Çünkü kişinin, inanmadığı konuda başkalarını inandırması zordur.

3. Halkla İlişkiler Sürekli Bir Çalışmadır

Halkla ilişkiler çalışmaları, sonuçları ancak uzun dönemde alınabilen, henüz bir faaliyetin sonuçları alınmadan diğer bir faaliyetin başlatıldığı bir süreçtir.¹⁹⁰ Kamuoyunun destek ve güvenini kazanmayı amaçlayan halkla ilişkiler faaliyetinden kısa bir sürede acil sonuçlar beklemek yanıltıcı olacaktır.

Halkla ilişkilerin, “tanımak ve tanıtmak sanatı” biçimindeki tanımı bizi halkla ilişkilerin sabırlı ve sürekli çalışma isteyen bir faaliyet olduğu gerçeğine götürecektir. Tanımın bir parçasını oluşturan tanımak eylemi geniş boyutlu bir araştırmanın varlığını, araştırma sonuçlarının değerlendirilmesini ve elde edilen bulguların üst kademe yöneticilerine sunulmasını gerekli kılar. Bu arada tanıtmak için kullanılacak mesajlar ve

¹⁸⁷ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 40.

¹⁸⁸ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 40.

¹⁸⁹ ASNA, a.g.e., s. 245.

¹⁹⁰ GÖKSEL, a.g.e., s. 51.

kanalların tespiti çalışmaları yürütülecektir. Bütün bu çalışmaların etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi uzun bir zaman dilimini gerektirir.

Diğer taraftan, halkla ilişkiler çalışmalarının kesintisiz sürdürülmesi gereğinin bir başka nedeni de insanoğlunun ancak birkaç kez tekrar edilen şeyleri kısa dönemli hafızalarından uzun dönemli hafızalarına aktardıklarının bilinmesidir.¹⁹¹ Tekrar yapılmadığı sürece, mesaj ne kadar ilginç olursa olsun, dikkat çekmeyebilir veya unutulabilir.

4. Halkla İlişkilerin Değeri ve Önemi Tüm Çalışanlar Tarafından Kabul Edilmelidir

Bir örgütte hiyerarşik sıralamanın her düzeyinde yer alan kişilerin tamamının halkla ilişkilerin etkinliğine ve yararına inanmaları ve hareket tarzlarını buna göre şekillendirmeleri gereklidir.¹⁹² “Yaygın Sorumluluk” olarak nitelenen bu ilke, telefondaki santral memurundan kapıdaki danışman ve bekçiye, veznedeki görevliden işçiye kadar tüm yönetici ve işgörenlerin halkla ilişkiler konusunda kendilerini sorumlu hissetmelerinin ifadesidir.¹⁹³ Gerçekten de iyi örgütlenmiş halkla ilişkiler birim ve uzmanlarının sağlayacağı fayda asık suratlı bir banka memurunun davranışlarıyla kaybedilebilir.

Yakın bir geçmişe kadar, yöneticilerin halkla ilişkiler faaliyetini gereksiz bir harcama, bir lüks ve hatta moda haline geldiği için yapılan bir uygulama olarak görmeleri, halkla ilişkilerden umulan faydayı geçersiz kılmıştır. Halbuki gerekliliğine inanılarak gerçekleştirilecek bir halkla ilişkiler çalışması, kendisine ayrılan bütçeyi kısa süre içinde amorti edecektir.

¹⁹¹ GÖKSEL, a.g.e., s. 52.

¹⁹² GÖKSEL, a.g.e., s. 52.

¹⁹³ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 41.

C) HALKLA İLİŞKİLERİN AMAÇLARI

Halkla ilişkiler uygulamalarının temel amacı, ilişki içinde bulunan kişi veya örgütlerin davranışları üzerinde etkide bulunabilmektir.¹⁹⁴ Örgütlerde halkla ilişkilerin etkin bir şekilde uygulanması suretiyle başlıca iki amacın gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.¹⁹⁵ Bu amaçlardan birisi ve işletme yönetimi açısından önem taşıyanı yöneticinin halkın tepkilerini, çeşitli konulara ilişkin inançlarını, değerlerini ve eğilimleri anlamaya çalışmasıdır. Bu konularda gerekli bilgilerle donatılmış bir yönetici mamul, fiyat, reklam vb. konularda karar alırken daha tutarlı ve daha gerçekçi olma imkânını elde edecektir. Diğeri ise özellikle işletmenin ürün ya da hizmetlerinin mevcut müşterilerini ve potansiyel müşterilerini ilgilendiren, halkın işletmenin amaçlarını öğrenme isteğinin tatmin edilmesidir.

Halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelik amaçları, daha kapsamlı olarak şöyle özetlemek mümkündür.¹⁹⁶

- Halkla ilişkiler halkı aydınlatmak ve onlara çalışmalarını benimsetmek,
- Halkta yönetime karşı olumlu davranışlar yaratmak,
- Halkın yönetimle olan ilişkilerinde işlerini kolaylaştırmak,
- Kararların doğruluk derecesini artırmak için halktan bilgi almak,
- Kanun ve kurallara uyulmasını sağlamak için bunlar hakkında halka aydınlatıcı bilgi vermek. (trafik kuralları, yasaklar vb.)
- Halkla işbirliği sağlayarak hizmetlerin daha çabuk ve kolay görülmesini sağlamak. (okul, hastane, yol yapımı, okul aile birliği toplantıları gibi)
- Halkla ilişkilerin amacı, özel ve kamu yararlarına cevap vermeye çalışmak ve herkesin kişiliğine saygı göstererek toplumsal sorumluluk duygusu yaratmaktır.

¹⁹⁴ Jon WHITE, *How to Understand and Manage Public Relations*, (Business Books Limited, London, 1991), s. 4.

¹⁹⁵ GÖKSEL, a.g.e., s. 13.

¹⁹⁶ Nuri TORTOP, *Halkla İlişkiler*, (Yargı Yayınları, Yayın No: 18, Ankara, Mart 1993), s. 10.

Halkla ilişkiler çalışmalarında kişi, grup ve örgütler açısından benimsenen amaçlar farklılık göstermektedir.¹⁹⁷

Örgütün kişi ve gruplarla etkileşimini kolaylaştırmak amacını taşıyan halkla ilişkiler öncelikle, örgütün ilişki içinde bulunduğu kişi ve grupların bilgi eksikliğini giderme, eğitim düzeyini yükseltme ve örgüte ve çevreye bağlılık duygularını geliştirme amaçlarını gerçekleştirmektedir.

Halkla ilişkilerin, örgütsel amaçlarında, özel işletme ve kamu işletmesi farklılığı göze çarpmaktadır. Özel işletme açısından müşteri ilişkilerini geliştirme, özel girişimciliği aşılama, işletmeyi koruma ve finansal güçlenme amaçları gözetilirken; kamu kesiminde vatandaşla ilişkileri iyileştirme, devletin politikasını tanıtmak, dünya barışına katkıda bulunma vb. olarak belirmektedir.

Gerek kişi ve gruplarda, gerekse özel ve kamu sektöründe halkla ilişkiler programlarının amacına ulaşması sonucunda, örgütler çevrelerinde saygınlık ve tanınmışlık sağlamak, hizmetin etkinliğini ve satışını artırmak, örgüt içinde ve dışında bilgi akışını sağlamak, endüstri ilişkilerini iyileştirmek, yönetici davranışını geliştirmek, bilim, teknik ve sanatta yeni sentezlere varmak, amaçları zenginleştirmek gibi katkılar elde edilmektedir.

Sonuç olarak, halkla ilişkiler birimleri veya bağımsız halkla ilişkiler şirketlerinin temel amaçları, sundukları hizmetlerle lehine çalıştıkları işletme, kurum ya da kişileri geniş halk kitlelerine tanıtmak ve sevdirmek, bunun yanı sıra da çalışanların yönetim hakkında olumlu tutumlar kazanmalarını sağlamaktır.¹⁹⁸

D) HALKLA İLİŞKİLERDE HEDEF KİTLELER

Halkla ilişkiler tanımlamalarımızda, ilişki kurulacak gruplar ve bu gruplara yönelik hazırlanacak mesajlardan söz edilmişti. Bu mesajlardan umulan yararın

¹⁹⁷ Alpay ATAOL, *Halkla İlişkiler, Örgütlerin Temsil Edilmesinde Kavramsal Bir Model*, (İkinci Basım, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1991), s. 91-96.

¹⁹⁸ GÖKSEL, a.g.e., s. 15.

sağlanabilmesi ve etkili düzenlenebilmesi, hedef kitlelerin ve özelliklerinin saptanabilmesine bağlı olacaktır.

İşletmelerde halkla ilişkiler denildiğinde çoğu kez ve haklı olarak işletme dışında yer alan gruplarla ilişkiler akla gelir.¹⁹⁹ Oysa hedef, halk içinde bir grup, sınırlı bir kitledir (ya da bazen gerçekten tüm halktır).²⁰⁰

Halkla ilişkilerde dikkate alınacak hedef kitleleri başlıca on grupta toplamak mümkündür.²⁰¹

1. Müşteriler ile İlişkiler

Müşteriler hem nihai tüketicileri hem de bayileri kapsar. Mevcut müşteriler yanında potansiyel müşterileri de dikkate almak gerekir. Bir işletmenin varlığının müşterilere bağlı olduğu gerçeği de dikkate alındığında, müşteriler halkla ilişkilerde etkin bir kitle olarak ele alınır. Müşterilerin haklarına sahip çıkmadaki bilinçliliği ölçüsünde halkla ilişkilerin yoğunluğu da artış gösterecektir.²⁰²

Halkla ilişkilerin yöneldiği gruplar içinde önemli bir konuma sahip olan müşterilere işletmenin ürün/hizmetleri ve politikaları ile ilgili bilgiler sunulmalı, (elbette rekabet açısından gizli kalması gerekli bilgiler bunun dışındadır) ve eylemler açıklanmalıdır.²⁰³ Müşterilerle tatmin edici ilişkilere erişildikten sonra da bunu korumaya özen göstermeli, gerektiğinde politikaları gözden geçirip düzeltmeler yapılmalıdır.²⁰⁴

¹⁹⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 85.

²⁰⁰ ASNA, a.g.e., s. 233.

²⁰¹ Mehmet OLUÇ, "Halkla İlişkiler ve Duyurum". *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Cilt 4, Sayı 19, (Ocak-Şubat 1990), s. 9.

²⁰² KARALAR, a.g.e., s. 77.

²⁰³ OLUÇ, a.g.e., s. 9.

²⁰⁴ OLUÇ, a.g.e., s. 9.

2. Tedarik Kaynakları ile İlişkiler

Mal ve hizmetin üretilmesi için gerekli olan hammadde ya da yardımcı malzeme gibi girdileri sağlayan bireyler veya işletmeler olarak bilinen tedarikçiler, halkla ilişkiler için önemli bir gruptur.²⁰⁵ Çünkü müşterilerine düzenli olarak ürün sunmak zorunda olan işletmelerin, bu girdileri de sürekli olarak temin etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla işletme ile tedarik kaynakları arasında da karşılıklı anlayış ve dostluğun kurulması ve korunması önemlidir. Özellikle tedarik edilecek materyalin kısıtlı olduğu zamanlarda iyi ilişkiler içinde bulunmak işletme için zorunludur. Dolayısıyla işletme, müşterilerinden görmeyi beklediği davranışı, kendisi de müşterisi olduğu tedarik kaynağına göstermelidir.²⁰⁶

3. Ortaklar ile İlişkiler

Çok ortaklı kuruluşlarda ortaklar, halkla ilişkiler faaliyetleri açısından önemli bir potansiyel oluştururlar. Bu nedenle ortaklarla işletme arasındaki ilişki sadece temettü dağıtımı ve kurul toplantıları ile sınırlı kalmamalıdır. İşletme ürünleri, hizmetleri, politikaları ve işleyişi ile ilgili bilgileri ortaklara sağlamalı, hatta işletmeyi etkilemesi olası ekonomik, politik, yasal gelişme trendleri hakkında ortakları aydınlatmalı, tüketici araştırma programları, yeni ve iyileştirilmiş ürün programları hakkında bilgi vermelidir.²⁰⁷ Bu olumlu gelişmeler sağlandığında, ortakların gönüllü birer halkla ilişkiler uzmanı olarak çalışmaları olasıdır.

4. İşgörenler ile İlişkiler

İşgörenler kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmek ve çalıştıkları kurumla övünmek isterler. Öyle olduklarında bir işletme için en etkili iyiniyet elçileridir ve kamuoyuna en iyi halkla ilişkiler uygulayıcısından daha güçlü bir biçimde

²⁰⁵ Demet GÜRÜZ ve diğerleri, *Halkla İlişkiler Yönetimi*, (Birinci Basım, Ege Üniv. İletişim Fak. Yayınları, Yayın No. 10, İzmir, 1998), s. 100.

²⁰⁶ OLUÇ, a.g.e., s. 10.

²⁰⁷ OLUÇ, a.g.e., s. 10.

ulaşırlar.²⁰⁸ Çalışanların bir işletme hakkında söyledikleri, onların deneyimlerine dayandığı için hazırlanmış bir programdan daha etkili olmakta, destek sağlamakta ve olumlu bir imajın daha geniş kitlelere yayılmasına katkıda bulunmaktadır.²⁰⁹

Amaç, işletmenin halkla ilişkiler stratejisi doğrultusunda benimsenen değerlerin tüm çalışanlarca uygulanması olduğuna göre, işgörenleri işletmeyle ilgili her türlü konuda bilgilendirecek ve işletme için önemli olduklarını hissetmelerini sağlayacak her türlü iletişim faaliyetine yer verilmelidir.

5. Rakipler ile İlişkiler

Bir işletmenin dış çevresinde, aynı ya da farklı alanlarda faaliyet gösteren tüm işletmeleri rakip olarak tanımlayabiliriz. Bir işletmenin çevreye yazılı ve sözlü biçimde iletildiği mesajlar, diğer işletmelerin mesajları ile kuşatılmış durumdadır.²¹⁰ Bir işletme rekabetçi ortamda bir yandan diğer işletmelerin kendisine yönelttikleri olumsuz mesajlarla yarışmak, diğer yandan da kendi işleyişi hakkında yayımladığı mesajların ve eylemlerinin yerindeliğini kanıtlamak durumundadır.²¹¹ Bu gerçek, rakipleri tespit ederek faaliyetleri hakkında detaylı bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Halkla ilişkiler yönetimi kapsamında rakiplerle ilişkilerin geliştirilmesi hem ticari açıdan (mal, hizmet üretimi, kalite, iş tatmini vb.) olumlu sonuçlar doğurmakta hem de işletmeleri harekete geçirerek toplumsal fayda sağlamaya yöneltmektedir.²¹²

6. Yerel Toplum ile İlişkiler

İşletme, içinde faaliyette bulunduğu yerel topluma ilişkin sorumluluklarının bilincinde olmalıdır. Yöre koşullarının ve yöre halkının tavrına uyum sağlamak, yöreyi kalkındırma, geliştirme girişimlerini küçümsememek ve onlara katkıda bulunmak

²⁰⁸ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 81.

²⁰⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 81.

²¹⁰ ATAOL, a.g.e., s. 48.

²¹¹ ATAOL, a.g.e., s. 48.

²¹² GÜRÜZ ve diğerleri, a.g.e., s. 94.

gerekir.²¹³ Yöre liderleri ile işletme yetkilileri arasında her türlü iletişime olanak sağlanmalı ve paylaşılan ortak çevreye ilişkin sorunlara birlikte çözüm aranmalıdır.

7. Hükümet ile İlişkiler

Halkla ilişkilerde hükümetler, engelleyici, kısıtlayıcı, özendirici vb. etkileri ile gözönünde tutulması gereken önemli hedef kitlelerden birisidir.

İşletmelerin hükümetle ilişkilerinde varmak istedikleri amaçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.²¹⁴

- Devletin çeşitli kademelerinde yer alan kişi ve kuruluşlarla iletişimi geliştirmek,
- Yasa koyucu ve uygulayıcıları etkilemek için çalışmalar yapmak,
- Hükümetin çeşitli düzeylerinde etkili olmak için seçimlere girmek.

Günümüzde işletmeler belli konularda kamuoyu yaratmak, yerel ve ulusal düzeydeki hükümete baskı yapmak için “lobi”ler oluştururlar. “Lobi”lerin temel amacı belli konularda bilgiler verip isteklerini kabul ettirmektir.²¹⁵

8. Finansal Kurumlar ile İlişkiler

İşletmeler ayakta kaldıkları sürece ihtiyaç duydukları fonları her zaman özkaynaklarından temin edemeyebilirler. Zaman zaman dış kaynaklara başvurmak gerekli olabilir. Gerçekte dış kaynaklara başvurma gereğini önceden hesaplayarak bu tür işletmelerle iyi bir diyalog kurmak son derece yararlı sonuçlar getirecektir.²¹⁶

²¹³ OLUÇ, a.g.e., s. 10.

²¹⁴ KARALAR, a.g.e., s. 72.

²¹⁵ KARALAR, a.g.e., s. 72.

²¹⁶ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 90.

9. Basın, Radyo ve Televizyon ile İlişkiler

Basında, radyo ve televizyonda işletmeyi eleştiren haber ve programlar halkla ilişkilerin oluşturduğu imaja büyük zarar verirken, olumlu mesajlar imajı güçlendirir. Basında olumlu haberlerle yer alabilen bir işletme kendisini kamuoyuna tanıtmak için çok büyük bir olanak yaratmış olur. Çünkü duyuru ve reklama göre kamuoyunda haber niteliğindeki mesajlar daha güvenilir ve daha etkili sonuçlar doğurmaktadır.²¹⁷

10. Diğer Kuruluşlar ile İlişkiler

İşletmelerin halkla ilişkiler faaliyetlerinde yönelecekleri hedef kitleler, duruma, zamana, yapılan işe vb. değişiklikler gösterebilir. Bu nedenle tüm işletmelerde geçerli olabilecek hedef kitleleri sınırlayıp sıralamak mümkün değildir. Dolayısıyla, yukarıda belirtilen grupların ötesinde sendikalar, eğitim kuruluşları, bayiler, yerel yönetimler, meslek kuruluşları, din görevlileri, uluslararası örgütler şeklinde halkla ilişkilerin yönelmek zorunda kalacakları hedef kitleleri çoğaltmak mümkündür.

²¹⁷ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s. 92.

II. BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLER

A) BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

1. Bankalarda Halkla İlişkilerin Önemi

Günümüzde, halkın düşünce ve isteklerini dikkate almadan, tek yönlü kurulmaya çalışılan iletişim çabaları geçerliliğini yitirmiştir. Artık halk tarafından kabul edilmeyen ve desteklenmeyen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi mümkün değildir.

İşletmeler, isteseler de istemeseler de kendilerini hem kendi örgütlerine hem de kamuoyuna anlatmak zorundadırlar.²¹⁸ Özellikle sektörün özelliğinden dolayı bankacılıkta, halkın ikna edilmesi ve güvenilir banka imajının sağlanması için konunun daha hassasiyetle ele alınması gerekmektedir.

Günümüz bankacılığında geleneksel rekabet üstünlüğü sağlayan yöntemler artık geçerliliğini yitirmiştir. Başarıya giden yolun yalnızca teknoloji destekli hizmetlerle sağlanabileceği düşüncesi, yerini insan odaklı yeni yaklaşımlara bırakmıştır. Çünkü sistem çok iyi kurulmuş olsa dahi, insanların gerek düşüncelerinde, gerekse yüz yüze ilişkilerinde yaratabilecekleri katma değeri, teknoloji destekli sistemler, insansız olarak henüz yerine getirememektedir.²¹⁹ Böyle bir ortamda bankalar daha kaliteli hizmet sunmak için makine ve insan kaynağının en uygun bileşimini oluşturmaya çalışmakta; müşteri, makine ve bankacının hareket alanlarının iç içe geçtiği yeni bankacılık ortamında bir denge arayışı içine girmektedirler.²²⁰

Bu yeni denge arayışları içinde bankalar daha önce kısıtlı yarar sağladığına inandıkları halkla ilişkiler faaliyetlerinin, rekabet avantajı oluşturabileceğinin farkına varmışlardır. Çünkü müşteri ile kurum arasındaki güven faktörünün büyük önem taşıdığı bu sektörde, planlı ve örgütlenmiş bir iletişim, bankanın geleceğine güvenle bakmasının teminatını oluşturacaktır.

²¹⁸ Selma KARATEPE, "Bankalarda Halkla İlişkiler", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Cilt 3, Sayı 10, (Haziran 1995), s. 69.

²¹⁹ UZKESİCİ, a.g.e., s. 127.

²²⁰ UZKESİCİ, a.g.e., s. 127.

Gelişen teknoloji, çeşitlenen hedef kitle ve rekabet, karşılıklı iletişimin önemini azaltmak bir yana, daha çok yönlü iletişimi beraberinde getirmektedir. Günümüzde iletişim kurmak zorunda olduğu hedef kitlelerine sürekli yenilerini ekleyen bankacılık sektöründe kaliteli ve teknoloji destekli hizmet, ancak etkin halkla ilişkiler faaliyetleri ile başarıya hazırlanır.²²¹

2. Bankalarda Halkla İlişkilerin Gelişimi

Günümüzde ülkelerin içinde bulunduğu ekonomik gelişme ile o ülke işletmelerinin gelişiminin paralellik arzettiği bilinen bir gerçektir.²²² Durum bankacılık sektörü için de aynıdır. Türkiye’de tarihsel gelişim içinde, ekonomik kalkınma amaçlı süreçlere bankalar da kendi taktik ve yöntemleriyle katkıda bulunmuşlardır. Örneğin, Cumhuriyet’in ilk yıllarında başlıca sorun, milli tasarrufların birikmesi ve ülkenin ihtiyacı olan milli sermayeye dönüştürülmesiydi.²²³ Bu dönemde, bankalar tarafından gerçekleştirilen her faaliyet bu amaca yönelikti. İlk olarak İş Bankası tarafından geliştirilen “kumbara” da yukarıda söz edilen gelişmeleri destekleyecek ilk halkla ilişkiler faaliyeti olarak tarihe geçmiştir.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra yaşanan ekonomik durgunluk, diğer tüm işletmelerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de halkla ilişkiler faaliyetlerine duyulan gereksinimi artırmıştır. Tasarrufların, dolayısıyla halkın bankaya çekilerek, ekonomik krizin atlatılabilmesi için müşterilere ev, daire, altın gibi hediyeler dağıtmak, çekilişler yapmak, gelirlerindeki azalmadan dolayı taksitli krediler vermek gibi hizmetlere öncelik tanınmıştır. Bu gibi hizmetler, bir yandan ülke ekonomisine katkı sağlarken, diğer yandan müşterileri rekabet, bilgisizlik ve peşin hükümlerin zararlarından koruyan olumlu halkla ilişkiler faaliyetleri olarak nitelendirilmişlerdir.²²⁴

²²¹ PELTEKOĞLU, a.g.e., s. 35.

²²² KARATEPE, a.g.e., s. 69.

²²³ KARATEPE, a.g.e., s. 69.

²²⁴ A. Necati YAVUZ, *Bankacılıkta Halkla İlişkiler*, (Türkiye Emlak Kredi Bankası A.O. Yayını, Yayın No. 6, Ankara, 1972), s. 51.

1950’li yıllardan itibaren ülkemizde tüketim artmış, yerli sanayi kurulmaya başlamış ve yatırım yapmak daha kârlı hale gelmiştir.²²⁵ Dolayısıyla bankalar, hem mevduat toplarken hem de bunları kredi olarak dağıtırken zorlanmadıkları bir ortamda, halkla ilişkiler faaliyetlerine yönelik bir arayış içine girmemişlerdir.

1970’li yıllarda hızlı sanayileşmeyle birlikte bankalarda mevduat toplama yarışı hızlanmıştır. Bu ortamda bankalar, inceleme yapmadan şube açarak, ikramiye dağıtma ve reklamların harcamalarında aşırılığa kaçmışlardır.²²⁶ Sonuçta bankaların ikramiye, hediye türü araçları kullanmaları yasaklanıp reklam faaliyetlerine de kısıtlamalar getirilmiştir.²²⁷ Bu aşamada bankalar halka ulaşabilecekleri araç ve yöntemlerin kalmadığını düşündükleri bir ara dönem geçirmişlerdir.

1980’den sonra liberal ekonomiye geçiş dönemiyle birlikte bankaların hedef kitlelerinde önemli bir değişiklik olmamış, ancak uygulamaların artık daha rasyonel, daha hesaplı bir gözle incelenip değerlendirildiği bir dönem başlamıştır.²²⁸

Günümüz bankacılığında ise müşteri memnuniyetine ve hizmet kalitesine odaklanmış halkla ilişkiler çabaları, işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesinin garantisi olarak kabul edilmektedir.

B) BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETİNİ ETKİLEYEN ETKENLER

Bankalarda müşteri tatmininin sağlanmasına yönelik halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısı, halkla ilişkileri etkileyen faktörlerin saptanabilmesiyle ilişkilidir.

Genel olarak işletmenin halkla ilişkilerini etkileyen faktörler iki ana grupta toplanabilir. Bunlardan ilkinin, halkla ilişkiler faaliyetini dışarıdan etkileyen çevre ile

²²⁵ KARATEPE, a.g.e., s. 69.

²²⁶ Kemal DOĞANCALI, “Bankacılıkta Halkla İlişkiler Uygulamaları”, *Halkla İlişkiler Sempozyumu*, TODAİE Yayını, Yayın No. 221, Ankara (20-21 Nisan 1987), s. 126.

²²⁷ DOĞANCALI, a.g.e., s. 126.

²²⁸ KARATEPE, a.g.e., s. 70.

ilgili faktörler, diğerini ise işletmenin kendi yapısı ve işleyişinden kaynaklanan faktörler oluşturmaktadır.²²⁹

1. Çevresel Faktörler

- *Endüstriyel Gelişme:* Endüstriyel gelişme düzeyiyle birlikte, toplumun işletmelere bakış açıları ve beklentilerinde de farklılaşmalar meydana gelmektedir. endüstriyel gelişmenin sağlanamadığı toplumlarda, bankalar zaten güvenilir ve sağlam imajlı kurumlar olarak nitelendirildikleri için etkin halkla ilişkiler faaliyetlerine hemen hemen hiç ihtiyaç duyulmamıştır. Endüstriyel gelişmenin sağlanmasıyla birlikte, bankalar dahil tüm işletmelerde, halkla ilişkiler yöneticinin kendi sezgi ve tecrübelerine dayanarak yaptığı çalışmalar olmaktan çıkarak bilimsel bir niteliğe bürünmüştür.²³⁰

- *Yaşam Düzeyi:* Yaşam düzeyi, kişinin kendini ve yakınlarını geçindirmek, uygar ve sağlıklı biçimde yaşatmak için gerekli mal ve hizmetleri elde etme olanaklarını ifade eder.²³¹ Düşük yaşam düzeyi, bankacılık hizmetlerinden asgari şartlarda yararlanmayı beraberinde getirir. Buna karşılık yüksek yaşam düzeyi artan beklentilerin karşılanabilmesi için halkla ilişkilere yönelik ihtiyaçları artıracaktır.

- *Eğitim Düzeyi:* Hedef kitlelerin eğitim düzeyi bankaların halkla ilişkiler faaliyetlerini yakından ilgilendirir. Hem halkla ilişkiler işlevini üstlenen işgörenlerin hem de yönelinen hedef kitlenin eğitim seviyesi yükseldikçe halkla ilişkilerden beklenen fayda sağlanabilecektir. Çünkü halkla ilişkiler işgörenleri, bilgi ve becerileri arttıkça bilim ve teknolojiye yenilikleri kavrayıp uygulayabilirler.²³²

- *İletişim Özgürlüğü:* Bu hakkın kullanılmasına ilişkin kurallar, her ülkenin yasal çerçevesi içinde belirlenmiştir. Bu özgürlüğün kısıtlanması ya da özendirilmesine ilişkin her karar, bankaların halkla ilişkiler faaliyetlerini etkileyecektir. Temeli iletişim

²²⁹ ATAOL, a.g.e., s. 17; KARATEPE, a.g.e., s. 70; Abdullah YILMAZ ve Süleyman EKİCİ, "İşletmelerde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Etkinliğini Belirleyen Çevresel ve Örgütsel Faktörler Üzerine Görgül Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 2, 1999, s. 109.

²³⁰ ATAOL, a.g.e., s. 17.

²³¹ ATAOL, a.g.e., s. 17.

²³² ATAOL, a.g.e., s. 18.

olan halkla ilişkilerin, iletişim özgürlüğünün güvence altına alındığı toplumlarda daha etkin bir şekilde yürütüleceği açıktır.²³³

- *Teknoloji:* Teknoloji bir yandan insanlara daha üst düzeyde bir yaşam standardı sunarken, diğer yandan da kitle iletişim araçlarını artırarak etkin iletişime olanak sağlamaktadır. Teknolojiye ayak uydurarak en son bilgilerle donatılmış bir hizmet anlayışına sahip olanların varlığını sürdüreceği, bunun gerisinde kalanların şansını yitireceği düşünüldüğünde “iyi olanın, iyi tanıtılması” da önem kazanmaktadır ve bankaları da bunun dışında düşünmek mümkün değildir.²³⁴

2. Örgüt İçi Faktörler

- *Bankanın Kamu ya da Özel Sektöre Ait Bir Kuruluş Olması:* Özel kesim bankalarının amaçladığı ve yürüttüğü tüm halkla ilişkiler faaliyetleri aslında kamu bankalarının da benimsenebilecek türde çalışmalardır.²³⁵ Fakat amaçlar açısından belirgin olan ayrımlar, bu iki sektörün halkla ilişkiler faaliyetlerine de yansımaktadır. Özel sektördeki tüm işletmelerde olduğu gibi bankalarda da kuruluşun kârlılığını artıracak etkinlikler her zaman ön plandadır.²³⁶ Özel kesimdeki yoğun rekabet, bankaların reklam ve tanıtma gibi çabalarının artmasına neden olurken, kamu kesimindeki tek yönlü iletişim ve yöneticinin halkla ilişkiler konusuna duyarsızlığı bu faaliyetleri olumsuz etkilemektedir.

- *Bankalardaki İletişim Düzeyi:* Yukarıda belirtildiği gibi, halkla ilişkilerin temeli iletişimdir. Bankacılıkta halkla ilişkiler çalışmalarından olumlu sonuç elde edilebilmesi, iletişim araçlarının çeşitlendirilmesine ve iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bankanın gerek dış çevreyle gerekse kendi personeli ile geliştirdiği iletişim düzeyi, onun verdiği hizmetin kalitesinde, dolayısıyla müşteri tatmininde belirleyici rol oynayacaktır.

²³³ YILMAZ ve EKİCİ, a.g.e., s. 113.

²³⁴ KARATEPE, a.g.e., s. 71.

²³⁵ GÜRÜZ, a.g.e., s. 23.

²³⁶ KARATEPE, a.g.e., s. 71.

• *Bankanın Halkla İlişkiler Uzmanı ve İşgörenlerinin Düzeyi:* Bankaların halkla ilişkiler alanında eğitim görmüş ve deneyimli işgörenlere sahip olmaları da halkla ilişkiler faaliyetlerinin amaçlarına daha başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlayan önemli faktördür.²³⁷ Bu nedenle bankaların diğer bölümlere işgören alırken gösterdikleri duyarlılığı, halkla ilişkiler işgörenlerinin seçiminde de göstermeleri zorunludur. Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği - IPRA'ya göre, halkla ilişkiler uzmanlarının, sosyoloji, psikoloji, iktisat, gazetecilik, iletişim gibi konularda bilgi sahibi olmaları gerekli görülmektedir. Bununla birlikte bankalarda halkla ilişkiler uzmanı olarak görev yapanların bu özellikleri tamamen taşıdıklarını söylemek mümkün değildir.

• *Bankalarda Halkla İlişkiler İçin Ayrılan Bütçe:* Bilindiği gibi, kuruluşlarda bir faaliyetin genişliği, bu faaliyet için ayrılan bütçeye bağlıdır.²³⁸ Halkla ilişkiler faaliyetleri için sınırlı bütçe ayırmanın yeterli olacağı baskın bir görüş olmakla birlikte, bazı durumlarda para harcamaktan kaçınılması, arzu edilen sonucu sağlamak için zorunludur.²³⁹ Bankanın genel bütçesinden halkla ilişkilere kaynak ayrılırken, oluşturulacak imajın yapılan ödemeleri fazlasıyla geri kazandıracağı unutulmamalıdır.

• *Banka Yöneticisinin Halkla İlişkiler Faaliyetiyle İlgili Düşünceleri:* Bankalarda halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği, en başta üst düzey, daha sonra da halkla ilişkiler bölüm yöneticilerinin tutumuna bağlıdır. Yöneticilerin gereken önemi vermemeleri halinde, plana ve programa dayalı biçimde örgütlenmiş bir halkla ilişkiler faaliyetinden söz etmek mümkün olmayacaktır.²⁴⁰

Banka yöneticilerinin halkla ilişkiler hakkındaki düşüncelerinin zaman içindeki değişimine paralel olarak, önceleri bu konu bütçede yetersiz bir gider kalemi olarak görülürken, daha sonra bir moda akımı olarak değerlendirilmiştir. Günümüz yöneticileri ise halkla ilişkileri, müşteri tatmininin sağlanabilmesinde önemli bir gereklilik olarak görmektedirler.

²³⁷ YILMAZ ve EKİCİ, a.g.e., s. 118.

²³⁸ KARATEPE, a.g.e., s. 72.

²³⁹ ASNA, a.g.e., s. 98.

²⁴⁰ ATAOL, a.g.e., s. 98.

III. BANKALARDA HİZMET KALİTESİNİN VE MÜŞTERİ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ

Bankacılık sektöründe, yakın bir zamana kadar fiyatlandırma ve hizmet çeşitlendirme gibi kolay taklit edilebilen stratejilerle rekabet üstünlüğü sağlanmaya çalışılırken, günümüzde müşteri tatminini ve hizmet kalitesini geliştirme gibi yeni hizmet arayışları da söz konusudur. Bunun için de bankalar, gerek yapısal gerekse değerler olarak bir yenilenme süreci içine girmişlerdir.²⁴¹ Bu süreçte odak noktası olarak görülen müşteri ve işgörene yönelik her türlü iletişim faaliyeti başarının ve sürekliliğin bir garantisi olarak gösterilmektedir.

Bankacılık sektöründe en etkili iletişim tekniklerinden birisi olan halkla ilişkiler etkin bir biçimde gerçekleştirildiğinde hizmet kalitesinin artırılmasında ve müşteri tatmininin sağlanmasında büyük yararlar sağlayacaktır.

Diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi, bankacılıkta da sunulan hizmetin kalitesi ve müşteri tatmini birbirleriyle bağlantılı olsa da bire bir aynı kavramlar değildir. Çünkü müşteri, sunulan hizmet kalitesiz olsa da başka faktörlerin etkisiyle (ün, reklam, bilgisizlik vb.) tatmin edilebilirken, kaliteli hizmetin varlığı da her zaman müşteri tatminini garantilememektedir.

A) BANKALARDA HİZMET KALİTESİNİN SAĞLANMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ

Halkla ilişkiler, bankaların hizmet kalitesi felsefesinin oluşturulması, değişen koşullara uyumlu hale getirilmesi ve hedef kitlenin beklentilerinin yönetime aktarılması açısından önemli bir yönetim işlevidir.²⁴² Halkla ilişkiler anlayışı yönetimin belirlediği stratejiyi uygulamayı değil, yönetime seçenekler sunmayı ve danışmanlık görevini yerine getirmeyi zorunlu kılar. Başka deyişle halkla ilişkiler uzmanı, artık belirlenen iletişim stratejisini en etkin biçimde uygulayan iletişim teknisyeni değil, onu yönetim

²⁴¹ UZKESİCİ, a.g.e., s. 97.

²⁴² PELTEKOĞLU, a.g.e., s. 140.

felsefesiyle uyumlu biçimde oluşturan yönetim danışmanıdır.²⁴³ Dolayısıyla günümüz banka yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik çalışmalarında, halkla ilişkiler birimlerinden yoğun bir şekilde yararlanmaları söz konusudur.

Banka müşterisi, verilen hizmetin kalitesini teknik ve fonksiyonel olmak üzere iki boyutta algılamaktadır.²⁴⁴ Teknik kalite, sunulan hizmetin NE olduğu; fonksiyonel kalite ise sunulan hizmetin NASIL verildiğidir.

Bu noktada halkla ilişkilerin hizmet kalitesine katkısı, ana hizmetin ve sunulma biçiminin müşteri beklentileri doğrultusunda belirlenebilmesine bağlıdır.

Banka müşterilerinin, hizmetin NE olduğuna dair beklentileri daha çok objektif kriterlere dayanır. Yakın bir geçmişe kadar bu kriterleri, hizmetin hızlı, doğru ve güvenilir bir şekilde sağlanması oluşturmuştur.

“Kendilerine özel” hizmet beklentisi içinde olan günümüz müşterilerine göre, bu kriterler bankalarda bulunması gereken asgari şartları ifade etmektedir. Bu durumda müşterinin çok geniş olan seçme hakkını herhangi bir bankadan yana kullanabilmesi, ihtiyaçlarının belirlenmesinde duyarlı birim ve ilişkilerin varlığına ve bu birim ve ilişkilerden etkilenme derecesine bağlı olacaktır.

Bankacılıkta halkla ilişkiler çalışmalarının hizmet kalitesine katkısı, daha çok hizmetin NASIL (fonksiyonel kalite) verileceği ile ilişkilidir. Çünkü üretim ile tüketicimin aynı zamanda gerçekleştirildiği bu sektörde, ana hizmetin kalitesi, tutarlı bir kalite düzeyinde olmayan hizmet sunumunun yol açacağı tatminsizliği engelleyemez.

Bankalarda halkla ilişkiler, işgören etkinliğine, müşteri beklentilerinin belirlenmesine ve fiziksel ortam ve araçlarının iyileştirilmesine sağladığı katkılarla, hizmet kalitesinin geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir.

²⁴³ PELTEKOĞLU, a.g.e., s. 140.

²⁴⁴ ŞEKERKAYA, a.g.e., s. 30.

1. İşgören Etkinliğinin Artırılmasında Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Banka işgörenlerine yönelik halkla ilişkiler, karşılıklı iyi niyete dayalı ilişkiler geliştirip örgütte verimliliği artırmayı amaçlamaktadır.²⁴⁵ İç müşteri olarak nitelendirilen işgören tatmininin, hizmet kalitesini ve dolayısıyla müşteri tatminini garantileyeceğinin bilinmesi, işgörene yönelik iletişim çabalarının önemini artırmıştır.

Hizmeti sağlayan ile müşteri arasında önemli bir ilişkinin olduğu hizmetlerde, hizmetin kalitesi hizmet sağlayanın kalitesinden ayrı düşünülemez.²⁴⁶ Dolayısıyla halkla ilişkiler uygulayıcılarının hizmet kalitesine katkıları, öncelikle işgören seçiminde dikkate alınacak niteliklerin yönetime aktarılmasıyla başlamaktadır. Çünkü bankayı temsil eden tüm personelin teknik bilgi seviyesi kadar, her müşteriye saygılı, insancıl ve güler yüzlü davranması da hizmetin fonksiyonel kalitesi açısından önemlidir.

Ancak kabul etmek gerekir ki, günümüzün hızlı ve yıpratıcı yaşamında her an iyimser, güler yüzlü ve anlayışlı olmak kolay değildir.²⁴⁷ Fakat halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından hazırlanan eğitimler banka çalışanlarının kendilerini “halkla ilişkiler” konusunda sabırla geliştirmelerine olanak sağlayacaktır. İşe alınmada aranacak iletişim kurabilme yeteneğinin sonradan verilecek eğitimlerle geliştirilmesi, halkla ilişkilerin hizmet kalitesine katkı sağlayabileceği en önemli alanlardan birisi olarak değerlendirilebilir. Türkiye Bankalar Birliği bankacılık sektörünün eğitim gereksinimini belirlemek, sektördeki eğitim programlarını değerlendirmek ve bankacılık sektörü için yararlı uygulamaları belirleyerek gelecek yıllar için optimal eğitim stratejileri oluşturmak amacıyla düzenlediği “Bankacılık Sektörü Eğitim Değerlendirme Anketi” sonuçlarında da “Halkla İlişkiler” ve “Danışmanlık Hizmetleri”nin önemli bir işleve sahip olduğu saptanmıştır.²⁴⁸

Bankalarda iç müşteriye yönelik iletişim çabalarının işgören motivasyonu üzerindeki rolü de oldukça önemlidir. Banka işgöreninin istek ve beklentilerinin

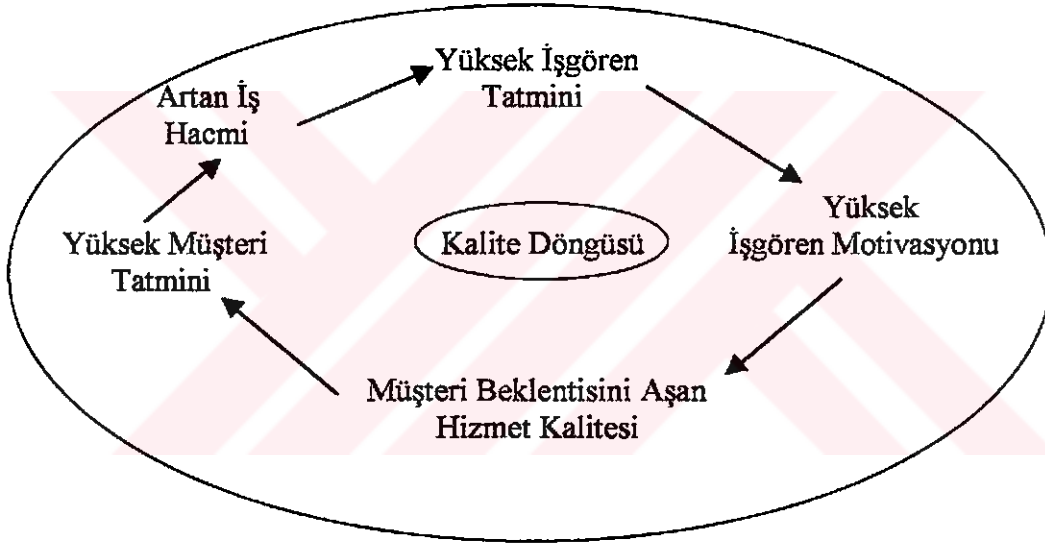
²⁴⁵ KARATEPE, a.g.e., s. 97.

²⁴⁶ ÖZTÜRK, “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması”, a.g.e., s. 77.

²⁴⁷ KARATEPE, a.g.e., s. 73.

²⁴⁸ Yasemin Akad EGE ve Zühal EREN, “Türkiye’de Bankacılık Eğitimi”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 14, (Temmuz 1994), s. 19.

öğrenilmesi, gereksinimlere yanıt verilebilmesi, çalışanların doyumunu, verimliliğini ve etkinliğini yükseltecektir. İşgörenlere banka hakkındaki haberleri ve gelişmeleri zamanında bildirmek ve olumsuz dedikoduların ve moral bozucu haberlerin yayılmasını önlemek için sorulacak soruları yanıtlayacak bir sistem geliştirilmelidir. Emeklilere, halen çalışanlara ve onların ailelerine yönelik organizasyonlar, başarılı olanların banka tarafından takdir edildiğini gösteren her davranış, işgörenlerin bankalarına olan bağlılıklarını artıracak halkla ilişkiler faaliyetleridir. Şekil 3.1'deki "Kalite Döngüsü"nden de anlaşılacağı üzere, tatmin edilen yüksek motivasyonlu işgörenler, müşteri beklentisinin üzerinde bir hizmet kalitesini garantileyeceklerdir.



Şekil 3.1 Kalite Döngüsü

Osman M. KARATEPE, "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 1997, s. 98.

Başka deyişle, müşteri beklentisini aşan hizmet kalitesinin sunumu yüksek müşteri tatmini ve artan iş hacmiyle sonuçlanırken, bu sonuçlarda yüksek işgören tatmini ve motivasyonunun oluşmasını sağlayacaktır.²⁴⁹

²⁴⁹ KARATEPE, "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", a.g.e., s. 98.

2. Müşteri Beklentilerinin Belirlenmesinde Halkla İlişkilerin Etkisi

Rekabetçi ortamda müşteri beklentilerinin doğru olarak algılanması, hizmetin tasarım ve sunum aşamalarında müşteri beklentilerine uygun kalite düzeyinin belirleyicisi olacaktır. Dolayısıyla bankalarda müşteri beklentilerini belirlemeyi amaçlayan halkla ilişkiler faaliyetleri, hizmet kalitesinin sağlanmasında tartışılmaz bir öneme sahiptir.

Bankacılıkta müşterinin ne düşündüğünü anlamaya ve müşteriye tanımaya yönelik çalışmalar müşterilerin sözlü başvurularının değerlendirilmesi, yazılı dilekçelerin incelenmesi, basından halkın bankanın hizmetleriyle ilgili dilekleri ile şikayetlerinin izlenmesi ve daha ileri aşamada önemli hizmetler hakkında karar vermeden önce toplumun ne düşündüğünü veya gerçekleştirilen bir uygulamanın sonucunu öğrenmeyi amaçlayan anketler ve kamuoyu araştırmalarıdır.²⁵⁰

Müşteri beklentilerinin banka yöneticileri tarafından doğru olarak algılanamamasının nedenleri, kamuoyu araştırmalarının yeteri kadar yapılmamasıyla ilgili olduğu kadar, banka içinde aşağıdan yukarıya iletişimin eksikliğiyle de bağlantılıdır.²⁵¹ Yukarıya doğru bilgi akışının sağlandığı bu tür iletişimde işgörenlerin gerek yaptıkları iş, gerek yönetim hakkındaki düşüncelerini üst yönetime aktarabilmeleri amaçlanmaktadır.²⁵² Yukarıya doğru iletişimde yer alan bilgilerden birisi “örgütü geliştirmekle ilgili öneriler”dir.²⁵³ Bankada işi fiilen yürüten, müşterilerin isteklerini, şikayetlerini veya tepkilerini en yakından gözlemleyebilen banka işgörenlerinin bu bilgileri hızlı ve güvenilir biçimde aktarabilecekleri bir iletişim sisteminin varlığı, hizmet kalitesini denetleme ve geliştirmenin bir garantisidir. Genellikle üst düzey yöneticilerin bu tür iletişimin önemini anlamaları ve istekli olmaları halkla ilişkiler faaliyetinin başarı göstergeleri arasındadır. Günümüzde çoğu banka, müşteri beklentilerine yönelik önerilerin üst yönetime aktarılmasında halkla ilişkiler araç ve tekniklerinden yoğun bir biçimde yararlanmaktadır.

²⁵⁰ KARATEPE, “Bankalarda Halkla İlişkiler”, a.g.e., s. 67.

²⁵¹ KARATEPE, “Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi oluşumuna Yönelik Kurumsal Bir İnceleme”, a.g.e., s. 92.

²⁵² GÜRÜZ ve diğerleri, a.g.e., s. 37.

²⁵³ GÜRÜZ ve diğerleri, a.g.e., s. 39.

Beklentilerinin neler olduğunu gösteren müşteri bilgilerini, bankaların girdileri arasında saymak mümkündür. Girdinin kalitesinin, çıktının kalitesini etkileyeceği düşünüldüğünde, müşteri beklentilerini üst yönetime aktarmaya olanak tanıyan halkla ilişkiler faaliyetlerinin hizmet kalitesine sağladığı katkı açıkça ortaya çıkacaktır. Kaliteli hizmet sunumuna yönelik anlayışlarla halkla ilişkilerin nitelikleri bütünleştirildiğinde bu, kaliteli hizmet üretiminin itici gücü olacaktır.²⁵⁴

3. Fiziksel Ortam ve Araçların İyileştirilmesinde Halkla İlişkiler

Banka hizmetleri çoğunlukla soyut kavramlar ve performanstan oluşmakla birlikte daha az kullanım alanı olan somut kaynakları hizmeti çok iyi yansıtacak şekilde kullanmak gerekir.

Bankanın çalışma alanının güven verici, temiz, iç açıcı ve düzenli bir ortama dönüştürülmesi, hizmet sırasında kullanılan araç ve gereçlerin görsel olarak alımlı ve yapılan işe uygun olmaları, hizmet kalitesini ve banka imajını destekleyen olumlu halkla ilişkiler faaliyetleridir.

Yapılan bir araştırmada hizmet kalitesi boyutlarının yanı sıra, üç farklı çevresel boyutun hizmet kalitesi üzerinde etkisi olduğuna dikkat çekilmektedir. Çevre şartları (gürültü, ışık, hava sıcaklığı vb.), kullanım alanı (mobilya, teçhizat vb.), işaretler, semboller olarak sıralanan bu etki alanları hem müşteri, hem de çalışanları etkilemektedir. Sonuçta müşterilerin hizmet kalitesini algılamalarının olumlu ya da olumsuz olmasına neden olmaktadır.

B) BANKALARDA MÜŞTERİ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ

Halkla ilişkilerin hizmet kalitesine katkısı, daha çok bankanın doğrudan kontrol edebileceği faktörlerle sağlanabilirken, müşteri tatmininde genelde dolaylı olarak kontrol edilebilen faktörler etkilidir.

²⁵⁴ Filiz Balta PELTEKOĞLU, "Halkla İlişkiler Açısından Kalite Kavramı", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, 1999, s. 138.

Müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi ve müşteri tatmininin sağlanmasında hizmet kalitesi asgari şartı ifade etmektedir. Başka deyişle, banka yöneticisi kaliteli hizmete katkı sağlayacak bütün faaliyetleri gerçekleştirdiğinde, müşteri tatmininin ön koşulunu gerçekleştirmiş olur; ancak tatmini garantilemez. Çünkü hizmetin müşteri açısından olumlu ya da olumsuz olarak algılanması pek çok faktörden etkilenmektedir. Sözü edilen faktörler bankanın imajı ve dış çevreye yönelik iletişimi, müşteri ihtiyaçları, müşterilerin kulaktan kulağa haberleşmeleri şeklinde gruplandırılabilir.²⁵⁵

Bankalarda halkla ilişkiler faaliyetleri, dışsal iletişim çabalarına, imajın güçlendirilmesine ve müşteri işgören karşılaşmalarına sağladığı katkılarla; müşteri tatmininin artırılmasında önemli bir role sahiptir.

1. Dışsal İletişimin Sağlanmasında Halkla İlişkilerin Rolü

Daha önce de belirtildiği gibi, kaliteli hizmet, her zaman bankanın başarısını garantilemeyecektir. Kaliteli hizmet ancak etkin iletişim teknikleriyle duyurulduğunda istenilen sonuçlara ulaşacaktır. Bankaların emanet sorumluluğu alma düzeylerinin, diğer hizmet alanlarına kıyasla yüksek olması da müşterinin ikna edilmesi, doğru bilgilendirilmesi, iletilerin etkin bir biçimde aktarılmasına olanak tanıyan faaliyetleri gerekli kılacaktır. Bankanın iletişim performansının göstergesi olarak ele alınan halkla ilişkiler müşteri desteği ve bağlılığının sağlanmasında en büyük etkindir.

İkinci bölümde bir “hizmet kalitesi modeli” olarak alınan (Parasuraman - Zeithaml - Berry) araştırmaya göre, beklenen hizmet düzeyini belirleyen faktörlerden birisi de hizmet işletmesi tarafından müşteriye iletilen çeşitli mesajlardır. Başka deyişle reklam, halkla ilişkiler gibi çeşitli araçlarla müşteride belirli bir hizmet beklentisinin oluşturulmasıdır.²⁵⁶ Bu modele göre, taahhüt edilen hizmet sunumu ile gerçekleşen hizmet sunumu örtüştüğü takdirde müşteri tatmini sağlanmış olacaktır. Aksi halde, aşırı vaatler müşteri beklentilerini yükseltecek, ancak müşteri tatmin olmayacaktır.

²⁵⁵ ŞEKERKAYA, a.g.e., s. 30.

²⁵⁶ ÖZTÜRK, “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması”, a.g.e., s.67.

Banka müşterilerinin memnuniyetsizliklerini dile getirirken en çok yakındıkları konu, “reklamlarda vaat edilenlerin gerçeği yansıtmadığı” şeklindedir. Dolayısıyla bankalarda taahhüt edilen hizmet sunumu ile gerçekleşen hizmet sunumu arasındaki tutarsızlığın engellenmesi dürüstlük, doğru bilgilendirme ilkelerine dayalı halkla ilişkiler faaliyetleri ile mümkündür. Bu konuda halkla ilişkilerin katkısı, öncelikle üst düzey banka yöneticilerinin abartısız ve doğru bilgileri aktarmanın gerekliliği konusunda ikna edilmesi ve daha sonra da müşteriye yönelik iletilerin bankanın gerçek performansını yansıtır bir şekilde düzenlenmesi olarak belirlenebilir. Böylece müşterilerin kaliteye yönelik beklentileri belirli bir aralıkta tutularak müşteri tatmininin sağlanması kolaylaşacaktır.

2. Banka İmajının Oluşturulmasında Halkla İlişkilerin Rolü

İmaj, bireyin geçmişte bankadan, sunulan hizmetlerden ve halkla ilişkiler faaliyetlerinden edindiği deneyimlerin özetidir.²⁵⁷

İşletmeler, çeşitli faaliyetlerle müşteri tatminini sağlamaya çalışabilirler. Ancak olumsuz bir imaj tatmin düzeyini azaltabilir ya da olumlu bir imaj tatmin düzeyini güçlendirebilir. Çünkü işletmenin genel imajı ani etkileri azaltan güçlü bir tampon gibidir.²⁵⁸ İmaj oluşturma, uzun vadeli bir girişimdir ve bu girişimin hizmetin kalitesi, iletişim ve halkla ilişkilerde gelişme kaydedilmeden başarıya ulaşması çok zordur.²⁵⁹

Ülkenin ekonomik yapısı ile ilişkisi, hizmet konusunun para olması ve sektörün ayırıcı diğer özellikleri banka yöneticilerinin imaj geliştirme konusuna bakış açılarını hassaslaştırmaktadır. Her bankanın bir kimliğinin olması ve bu kimliğin halka benimsetilmesi gerekmektedir.²⁶⁰ Böyle bir imajın yaratılması halkla ilişkiler faaliyetlerinin, müşteri tatminine sağlayabileceği en büyük katkıdır. Örneğin, özelleştirilen kamu bankaları arasında yer alan Sümerbank’ın yöneticileri, Atatürk’ün kurduğu bir banka olarak, “halkın güvenilir bankası” imajını taşıdıklarını dile getirerek

²⁵⁷ SCHUKIES, a.g.e., s. 31.

²⁵⁸ SCHUKIES, a.g.e., s. 23.

²⁵⁹ SCHUKIES, a.g.e., s. 24.

²⁶⁰ KARATEPE, “Bankalarda Halkla İlişkiler”, a.g.e., s. 73.

özellikle Anadolu şehirlerinde müşterinin daha önce elbisesini, ayakkabısını aldığı bir kurum olarak Sümerbank'la iş yapmaya devam edeceklerini belirtmektedirler.²⁶¹

Halkla ilişkilerin “dürüstlük” başka deyişle gerçeği olduğu gibi aktarma ilkesi, banka imajının yaratılması sürecinde büyük bir öneme sahiptir. Ancak etik sahibi bir halkla ilişkiler uzmanının banka yönetimini, gerçeği bütünüyle söylemeye ikna edemediği zamanlar çoktur.²⁶² İmaj “gerçek”tir. Eğer imaj yanlışsa ama performans iyiye bu iletişimcilerin hatasıdır.²⁶³ Eğer imaj doğruysa ve kötü performansı yansıtıyorsa, bu kötü yöneticilerin hatasıdır. Dolayısıyla, yöneticilerin doğru bilgi verme konusundaki isteklilikleri, halkla ilişkilerin imaj yaratmadaki gücünü kolaylaştıran bir faktördür. Profesyonel bir halkla ilişkiler uzmanı daima doğruyu anlatır ve ikna edicidir.

İmaj noktalardan oluşan bir resme benzetilmektedir. Bu resimde bazı noktaların eksik olması imajı zedeler.²⁶⁴ Sonuç olarak bir bankanın genel imajıyla, müşteri memnuniyeti arasındaki iletişimi aşağıdaki gibi belirleyebiliriz.²⁶⁵

Memnuniyette meydana gelen değişiklikler, imaj tazelemeye neden olmaktadır. Yani zamanla memnuniyetin artması imajı geliştirirken, memnuniyetin azalması da ters bir etki yapmaktadır.

İmajı çok güçlü olan bir bankanın müşterisi kalitenin geçici olarak düşmesini bağışladığı için tatmin düzeyi etkilenmezken, güçsüz bir imaja sahip bir banka aynı avantaja sahip değildir.

3. Hizmet Karşılılaşmasında Halkla İlişkilerin Rolü

Hizmet karşılılaşması, “müşterinin hizmet işletmesi ile doğrudan etkileşimde bulunduğu bir zaman dilimidir.”²⁶⁶ Müşteri herhangi bir işlemi için bankaya geldiğinde

²⁶¹ *Business*, Sayı 8, (Temmuz, 1998), s. 23.

²⁶² SCHUKIES, a.g.e., s. 19.

²⁶³ ÖZTÜRK, “Hizmet Pazarlaması”, a.g.e., s. 78.

²⁶⁴ Betül MARDİN, *Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar)*, Derleyen: Fermani Maviş, (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 154, Eskişehir, 1986), s. 302.

²⁶⁵ SCHUKIES, a.g.e., s. 33.

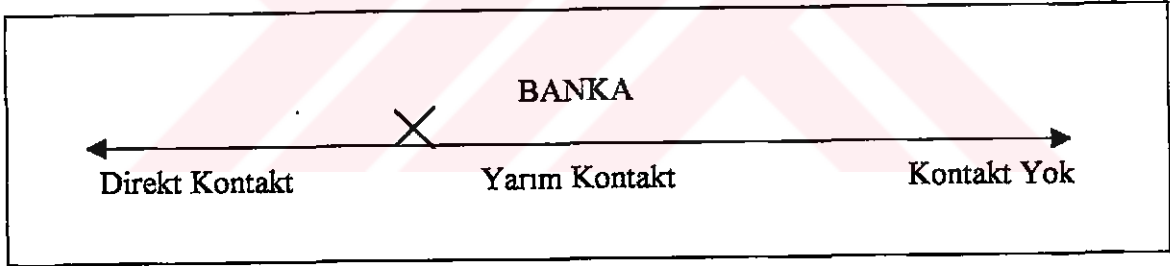
²⁶⁶ ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, a.g.e., s. 167.

bu süreç işlemeye başlar ve beklediği kalite ile sunulan hizmetin kalitesini, işgören tavırlarını, fiziksel ortamı bir bütünsellik içinde değerlendirerek, belirli bir tatmin düzeyine ulaşır.

Müşterinin kafasında hizmetin kalitesini belirleyen bu etkileşim alanları için “gerçek anlar” kavramını kullanan Richard Norman’a göre, gerçek anların belirlenmesi ve yönetimi, hizmet kalitesinin tutarlılığının sağlanmasında yaşamsal bir öneme sahiptir. Çünkü her bir gerçek an, hizmet işletmesinin hizmetinin kalitesini gösterebileceği bir fırsattır ve “gerçek anları” başarıyla kullanarak hizmetlerini farklılaştıran işletmeler bulunmaktadır.²⁶⁷

Bu görüşten yola çıkarak, banka hizmetlerini müşteriyle kurulan iletişim yoğunluğuna göre sınıflara ayırmak ve iletişimin yoğun olduğu alanlarda halkla ilişkiler tekniklerini kullanarak, müşterinin tatmin düzeyini kontrol altında tutmak mümkündür.

Bazı yazarlar, hizmet işletmelerini müşteriyle olan iletişim düzeyine göre sınıflandırarak, bankalarla ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır.²⁶⁸



- Bankalar ele alındığında, bütünsel bir yaklaşımla bankalar direkt kontakt bölümünde görülebilirler.

- Fakat banka hizmetleri tek tek ele alındığında ise her üç sınıfa dahil edilebilecek hizmetler vardır. Örneğin, havale yapma işleminde işgören ve müşteri aktif etkileşim halindedir. Çek tahsili işleminde müşteri pasif, işgören daha aktiftir. Yani yarım kontakt bir hizmet alanı olarak belirlenebilir. Vadeli para yatırıldığında, hesaba

²⁶⁷ ÖZTÜRK, Hizmet Pazarlaması, a.g.e., s. 167.

²⁶⁸ KILINÇ, a.g.e., s.42

faiz işlenmesinde müşteri orada olmadığı sürece hizmeti “kontakt yok” bölümünde ele alabiliriz.

- Her farklı sınıfa alınan hizmet için ele alınacak yönetim ve halkla ilişkiler teknikleri birbirinden farklı olacaktır.

Hizmet karşılaşmasına ilişkin bir başka sınıflandırma da aşağıdaki gibi gösterilebilir.²⁶⁹

- Uzaktan karşılaşma
- Telefonla karşılaşma
- Yüz yüze karşılaşma

Uzaktan karşılaşma türlerinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin müşteri tatminine katkısı daha çok somut unsurların etkinliğinin sağlanmasıyla oluşturmaktadır. Örneğin; hesap ekstrelerinin zamanında ve gerekli bilgileri kapsayacak biçimde gösterilmesi gibi. Uzaktan karşılaşmalarda doğrudan müşteri – banka ilişkisi olmasa da müşterilerin hizmeti kaliteli olarak algılamalarını pekiştirme fırsatı olarak değerlendirilmesi gerekir.

Bilindiği gibi bankalar yoğun telefon karşılaşmalarının yaşandığı bir hizmet sektörüdür. Telefonla görüşme kuralları da halkla ilişkiler birimlerinin ilgi alanlarından birini oluşturur. Ses tonu, personelin bilgisi, telefona cevap verme süresi ve müşterinin sorununu ele alışındaki etkinlik / verimlilik bu karşılaşmaları değerlemede önemli kriterlerdir.²⁷⁰

Telefon konuşmalarının kalitesi konusunda yapılan ve 10 bankayı kapsayan bir araştırmada ülkemizde bazı bankaların telefonu basit bir iletişim aracı olarak gördükleri anlaşılmaktadır.²⁷¹ Bu araştırma sonuçlarına göre bankalarda telefonlara şu şekilde cevap verilmektedir:

²⁶⁹ ÖZTÜRK, Hizmet Pazarlaması, a.g.e., s. 171.

²⁷⁰ ÖZTÜRK, Hizmet Pazarlaması, a.g.e., s. 172.

²⁷¹ ÖZTÜRK, Hizmet Pazarlaması, a.g.e., s. 172.

<u>Cevaplar</u>	<u>Oran %</u>
“Alo”	7
“Efendim”	17
Sadece şube adı	3
Sadece banka adı	23
Banka adı ve şube adı	26
Şube adı ve isim	7
Banka adı ve “buyrun”	7
Banka, şube adı ve “buyrun”	7
Banka adı ve “günaydın”	3

Telefonu etkili kullanmak halkla ilişkiler açısından önemlidir ve böylece sunulan hizmetin kalitesini yükselterek, işletmeyi rakipler karşısında daha iyi konuma yükseltir.²⁷²

Bankacılıkta halkla ilişkiler yöneticilerinin en önemli çalışma alanlarından birini de yüz yüze karşılaşmalar oluşturmaktadır. Hizmet karşılaşmalarında kritik anlar olarak nitelendirilen banka ve müşterinin yüz yüze geldiği bu etkileşim anı, gerek hizmet kalitesi, gerekse müşteri tatminini sağlamaya yönelik her türlü çalışmanın ya takdir edileceği, ya da dikkate bile alınmayacağı bir değerlendirme sürecini başlatacaktır. Bu süreçte elverişli bir ortam kaliteli hizmeti, fiziksel varlıkların (rahatlık, düzen, makine, personel giyimi vb.) yeterliliği ve hizmeti sunan işgörenin etkinliğini ifade eder.

C) BANKALARIN SOSYAL SORUMLULUKLARI VE HALKLA İLİŞKİLER

Sosyal sorumluluk, “işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve nihayet tüm toplumun) hiçbirinin menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesi” şeklinde tanımlanabilir.²⁷³

²⁷² Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK, *Halkla İlişkiler*, (İkinci Basım, İzmir, Eylül, 1998), s. 168.

²⁷³ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Beşinci Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 1998), s. 155.

Bankaların sosyal sorumluluklarına ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmeleri toplum tarafından kabul edilmelerini kolaylaştırırken, amaçlarına ulaşmalarına da katkıda bulunur. Bu konuda banka yöneticilerinin bilgilendirilmelerini, duyarlılıklarının artırılmasını, yapılan harcamaların bir bağış değil, gereklilik olduğuna inandırılmalarını bankaların halkla ilişkiler birimlerinin görev alanı içinde görmek mümkündür.

Bankaların sosyal sorumluluk konuları sosyal değerler ve iş ahlakı, doğal çevrenin korunması, iş hayatının niteliğinin geliştirilmesi, uzun vadede sosyal faydayı artıracak yatırımların yapılması olarak sayılabilir.²⁷⁴

Bankalar, verecekleri kararlarda, toplumun hizmetin kalitesi, işlem ücretleri, reklam, işgören giyimi, işgören tavırları, bilgilendirilme isteği vb. konulara ilişkin değerlerini dikkate almak zorundadır.

Uygulamaya bakıldığında bankaların bu konuya ilişkin çeşitli şikayetlerle karşılaşmaları da bir gerçektir. İşlem ücretleri ve müşterilerin bilgilendirilmesi konusuna ilişkin, Bankalar Birliği'nin almış olduğu 26 Şubat 1993 tarihli karar da bu tür şikayetlerin bir göstergesidir.²⁷⁵ Bu karar, son zamanlarda üçüncü kişilerin Bankalar Birliği'ne gerek yazılı gerek telefonla yaptıkları başvurularda banka ismi de verilmek suretiyle, banka ücret ve komisyonlarının yüksek olduğu, bankadan bankaya ve hatta şubeden şubeye değiştiği, daha da önemlisi; içeriği ve toplam tutarı hakkında önceden bilgilendirilmedikleri konusundaki müşteri tepkilerine ilişkindir. Sonuçta, bankaların belirleyecekleri hizmet bedellerini kamuoyuna açıkça yayınlamalarına, bünyelerinde müşterilerin şikayetlerini iletebilecekleri mekanizmalar oluşturulmasına ve müşterilerin talep edilen işlemlerinin gerçekleştirilmeden önce işlerin toplam maliyetini müşteriye açıklamalarına karar verilmiştir.

Kamuoyunda ticaret ve etik kavramlarının bir arada kullanılamayacağına dair var olan kaniya rağmen bankacılık, mesleki ve örgütsel etik ilkelerine sıkı sıkıya uyulması gereken bir hizmet alanını ifade etmektedir.²⁷⁶ Bir yazar kamuoyunun bu

²⁷⁴ DİNÇER, a.g.e., s. 158.

²⁷⁵ Abdullah TAŞÇIOĞLU, "Bankalarca Müşterilerden Tahsil Edilen Ücret, Komisyon ve Masraflar", *Bankacılar Dergisi*, Sayı 29, (Haziran 1999), s. 118.

²⁷⁶ İnayet PEHLİVAN, "Bankacılık ve Etik", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Sayı 17, 1995, s. 7.

konudaki olumsuzluğunu, ekonomik baskıların, etik ikilemlerinin bu bilinmeyen gri, belirsiz alanlarıyla karşı karşıya geldiğinde düşünceli davranmayı sınırlamak şeklinde yorumlamıştır.²⁷⁷

Etik, “insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini”dir.²⁷⁸

Bankalarda etik ilkelerinin benimsenmesinin, gelecekteki başarılar için kaçınılmaz olduğunu vurgulayan bir kaynakta, Cooperative Bank’ın 12 maddelik ilkeler dizisinin banka mevduatını bir yıl için de olsa yüzde 9 oranında artırdığına dikkat çekilmiştir.²⁷⁹ Bu ilkelerden bazıları şunlardır:

- Banka, insan haklarını ihlal eden ve işkence aracı üreten hiçbir rejim ya da örgütü finanse edemez.
- Banka, çevre korumayı hedefleyen tüm girişim çabalarına destek verir.
- Bankanın en önem verdiği şey “müşteri mahremiyeti”dir.
- Banka, her ne türlü olursa olsun “hayvan kürkü üretimi” ile uğraşılan işlere girmez.

D) BANKALARDA MÜŞTERİLERE YÖNELİK HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİ

Bankaların müşterilerle ilişkileri halkla ilişkiler çalışmalarının en önemli bölümünü oluşturmaktadır. Bankalar geçmişten günümüze müşteriye yönelik çeşitli halkla ilişkiler faaliyetlerine başvurmuşlardır. Bu faaliyetlerden yüz yüze iletişime olanak sağlayan; konferans, seminer, panel, sergi, yarışmalar, açılış ve yıldönümü törenleri yanı sıra yazılı ve basılı araçlar geleneksel halkla ilişkiler faaliyetleri olarak

²⁷⁷ John F. BUDD, *Halkla İlişkilerde Etik İkilemleri*, Çev. İbrahim ÇAMLI, (Birinci Basım, Rota Yayınları, Haziran 1998), s. 13.

²⁷⁸ PEHLİVAN, a.g.e., s. 7.

²⁷⁹ PEHLİVAN, a.g.e., s. 9.

adlandırılabilir. Fakat günümüzün rekabetçi ortamı bankaları, yeni halkla ilişkiler teknikleri geliştirmeye zorlamaktadır.

1. Müşterilere Yönelik Geleneksel Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Bankaların halkla ilişkiler birimlerinin geleneksel olarak kullandıkları tekniklerin çoğu tanıtma ağırlıklı faaliyetlerden oluşmaktadır.

Bankalar müşterileri çeşitli konularda aydınlatmak ve bu konulara ilişkin örgüt çalışmalarını benimsetmek amacıyla zaman zaman konferans, seminer, sempozyum veya panel türü etkinlikler gerçekleştirirler.

Belli bir yerde halka resim, grafik, şema, harita, yazılar göstererek bilgi vermek biçimindeki halkla ilişkiler aracı olarak sergiler ise bankaların başvurdukları halkla ilişkiler teknikleri arasındadır. Bu konuda İş Bankası'nın çok önemli bir geçmişi ve bu alanda yapılan faaliyetlerle ilgili kamuoyunda olumlu bir izlenimi mevcuttur. İş Bankası'nın sahip olduğu resim koleksiyonu, yılın belirli tarihlerinde çeşitli şehirlerde sergilenerek müşterilerin bankaya karşı sempatisi artırılmıştır. Yine aynı banka tarafından düzenlenen "Büyük Ödül" yarışması ile her yıl edebiyat, sanat, toplum ve insan bilimleri alanlarında çeşitli eserler değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir.²⁸⁰

Gerek açılış gerekse yıldönümü törenleri, örgütün halkla ilişkiler çalışmalarını gösterebilecekleri ve müşteri ile banka arasındaki ilişkileri iyileştirebilecekleri anlamlı günler kapsamında düşünülmelidir.²⁸¹ Bankanın özel günlerini müşteriyle paylaşmak istemesi, bu özel günleri ifade eden çeşitli hediyelerin dağıtılması ve ikramda bulunulması, müşterinin sadakatini ve güvenini artıracak davranışlar arasındadır.

Bankaların, müşterilere örgüt ile ilgili veya genel konulara ilişkin bilgileri ulaştırarak güven ve sempati kazanmalarında kurum yayınlarının büyük bir önemi vardır.

²⁸⁰ Bu bilgiler İş Bankası T.A.Ş. Genel Müdürlüğü Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nden temin edilmiştir.

²⁸¹ GÜRÜZ, "Halkla İlişkiler Teknikleri", a.g.e., s. 87.

Halkla ilişkiler aracı olarak haftalık, on beş günlük ya da aylık periyodlarla çıkartılan banka dergileri, genellikle çalışanlara yönelik hazırlanmakla beraber, istenildiğinde müşterilere de verilmektedir.

Bankaların faaliyetlerini tanıtmak amaçlı düzenlenen broşürler de müşterilerin belirli bir konuya dikkatlerini çekip bilgilendirmek ve örgüt hakkında olumlu bir imaj yaratmak amacıyla hazırlanmış etkili işletme yayınları arasındadır.

Kitaplar ise son zamanlarda pek çok işletme tarafından halkla ilişkiler amaçlı olarak sık sık kullanılmaya başlamıştır.²⁸² Fakat bankaların halkla ilişkiler uygulamaları incelendiğinde, örgüt yayınlarından kitaba gereken önemin verilmediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak İş Bankası 1956 yılından bu yana Kültür Yayınları adı altında yayınlamış olduğu eserlerde, kitap sevgisi ve okuma alışkanlığının artırılmasını amaçlayan halkla ilişkiler uygulamasını sürdürmektedir.

Banka faaliyetlerinin müşterilere tanıtımında bir halkla ilişkiler aracı olarak raporlar ve mektuplardan da yararlanılabilir.

Raporlar, tüm işletmelerin bir faaliyet dönemi sonunda hazırladıkları, yıllık faaliyetlerini, bilançolarını, denetim raporlarını içeren dikkatli bir çalışmanın ürünüdürler ve müşterilere çeşitli kanallarla ulaştırıldıklarında, örgüt hakkında olumlu imaj ve güven yaratabilirler.²⁸³

Bankanın ambleminin ve gerekli bilgilerinin yer aldığı mektuplar ise banka müşterileriyle iletişimin sürdürülmesinde en çok başvurulan araçlar arasındadır. Bankadaki yenilik ve gelişmelere, özel bir açılışa, müşterinin özel bir gününü kutlamak için gönderilen müşteri mektupları ufak ayrıntılar gibi görünse de müşteri bağlılığını artıran halkla ilişkiler etkinliklerindendir.

Yukarıda belirtilen faaliyetlerden başka sponsor (destek) faaliyetler, yoksul öğrencilere burslar, eğitim olanaklarını artırmaya yönelik çalışmalar yoluyla bankalarda

²⁸² GÖKSEL, a.g.e., s. 97.

²⁸³ GÜRÜZ, "Halkla İlişkiler Teknikleri", a.g.e., s. 106.

halkla ilişkilerin etkinlik alanını genişletebilmek öncelikle halkla ilişkiler uzmanının bilgi birikimine, sonra da ufkunun genişliğine bağlı olacaktır.

Garanti Bankası'nın "DENİZYILDIZLARI PROJESİ" halkla ilişkiler uzmanlarının gerçekleştirecekleri etkinliklerde, ilham kaynağı olarak farklı olayları ele alabileceklerinin ve halkla ilişkilerin alışılmış kural ve ilkelerinden uzak bir etkinlik olduğunun güzel bir örneğidir.²⁸⁴ Hoş ve anlamlı bir hikayeden yola çıkarak başlatılan projede kurtarılmayı bekleyen denizyıldızları, yerini yoksul ve yardıma muhtaç çocuklara bırakmıştır ve onlar için sekiz yıllık temel eğitim verecek ilköğretim okulları açmaya yönelik bir halkla ilişkiler etkinliği başlatılmıştır.

Bankalarda başvurulabilecek diğer halkla ilişkiler faaliyetlerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:²⁸⁵

- Yerel bir sanatçının çalışması bankanın bekleme salonunda sergilenebilir.
- Resim, heykel, spor gibi konulara ilişkin sponsorluk ödülleri, müşterilerin de katılımının sağlanacağı ortamlarda verilebilir.
- Herhangi bir başarılı çalışma sonrasında yapılan personel atamaları finans medyasında makale şeklinde yer alabilir.

²⁸⁴ Bu projenin başlangıcını aşağıdaki hikaye oluşturmuştur:

"Yazılarını yazmak üzere okyanus sahillerine giden bir yazar, sabaha karşı sahilde dans eder gibi hareketler yapan birini görür. Biraz yaklaştığında bu kişinin, sahile vuran denizyıldızlarını okyanusa atan genç bir adam olduğunu fark eder. Yazar genç adama yaklaşarak sorar:

- Neden denizyıldızlarını okyanusa atıyorsun:

Genç adam yanıtlar:

- Birazdan güneş yükselip sular çekilecek. Onları suya atmazsam ölecekler.

Yazar devam eder:

- Kilometrelerce sahil ve binlerce denizyıldızı var. Ne fark eder ki?

Genç adam yazarı dinledikten sonra yerden bir denizyıldızı alır ve okyanusa fırlattıktan sonra yanıtlar:

- Onlar için fark etti.

Yazar genç adamın yaptığının, olup biteni izlemek yerine, birşeyler yapmak olduğunu anlar ve ona katılarak bütün sabahı okyanusa denizyıldızı atmakla geçirir."

²⁸⁵ H. Gordon LEWIS and Nelson HALL., *How to Handle Your Own Public Relations*, Chicago, 1991, p. 116.

- Yüksek faiz oranları, yatırımcılara verilen primler, yeni bir yatırım hesabı gibi haber niteliği taşıyan bilgilerin, medyada haber olarak yer alması sağlanabilir.
- Bankanın yaptığı ulusal ekonomi yorumlarının medyada yer alması sağlanabilir.
- Müşterilerin ödüllendirilmesine yönelik sistemler geliştirilebilir. Örneğin, on bininci yatırımcının ödüllendirilmesi gibi.
- Ailelerinin hesabı olan gençlerle yapılan özel anlaşmalarla sağlanacak imtiyazlar müşterileri etkileyebilir.
- Çeşitli faaliyetlerde mesaj ve yardım amaçlı birimlerin oluşturulması, müşteri maneviyatına yönelik olumlu bir davranış olarak algılanabilir.

2. Müşterilere Yönelik Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde Yeni Yaklaşımlar

1950'lerde başlayan bankacılık sektöründeki yeniden yapılanma süreci, ülkemizde 1980'lerden sonra görülmeye başlamış; rekabet ve teknolojiye gelişmeler bankacılıkta yeni bir planlama dönemini başlatmıştır.²⁸⁶ Bu yeni dönemde banka pazarlaması, bireysel bankacılık, ilişki bankacılığı gibi iletişim odaklı yeni uygulamalar planlamanın önemli halkalarını oluşturmuştur. Diğer yandan halkla ilişkiler birimlerinin yetki ve sorumluluk alanları artırılırken, yeni uygulamalar da halkla ilişkiler faaliyetlerini destekleyici bir ortam yaratmıştır. Hatta bu uygulamaların tümü iç içe geçmiş bir görünümündedir. Bu gelişim "çekicinin hep aynı çivi üzerine vurulması" gibi, iletişim çabalarındaki bütünleşme olarak değerlendirilmiştir.²⁸⁷

Başta halkla ilişkiler olmak üzere, bu yeni uygulamaların hepsinde zamanları gittikçe kısıtlanan, fakat beklentilerinde de artış gözlenen banka müşterilerine kolaylık sağlayacak yeni sistemler geliştirme fikri önem kazanmıştır.

²⁸⁶ Hüseyin ATEŞ ve Cengiz EROL, a.g.e., s. 43.

²⁸⁷ A. Bülent GÖKSEL, Füsün KOCABAŞ ve Müge ELDEN, *Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam*, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 109.

Bankalarda halkla ilişkiler faaliyetleriyle, müşteriye kolaylık sağlayacak yeni uygulamaları aşağıdaki gibi belirleyebiliriz:

- Tatil saatlerinde bankaların açık olması,²⁸⁸
- Gişe sayılarının çoğaltılması,
- Numara verilerek, müşterilerin işlem sıralarının gözetilmesi,
- Bankanın daimi müşterilerinin işlemlerinin bekletilmeden yapılacağını ifade eden özel kartlar hazırlanması,
- İşlemlerin yapılmasındaki prosedürlerin en aza indirilmesi,
- Her biri müşterinin kredibilitatesini ifade eden bilgilerin bilgi sistemlerine kaydedilerek, şubeler arası tanınmama riskinin ortadan kaldırılması,
- Müşterilere ilişkin kişisel ve mesleki bilgileri derleyerek özelliklere uygun hizmet sepeti uygulanması,
- Müşterilerin özel günlerinde hatırlandıklarını ifade eden hediye ve kartlar gönderilmesi,
- Müşterilerin otomobillerinden inmelerine gerek kalmadan, işlem yapan pencerelerin oluşturulması, (Türkiye’de henüz uygulanmamakla beraber, bazı batı ülkelerinde var olan bu sistem, otomobil için park yeri aranması, otomobilden inilerek yürünmesi, ayakta sıra beklenmesi gibi zorlukları ortadan kaldırmıştır.)²⁸⁹
- Hizmetlerin alışveriş merkezlerinde ve marketlerde de sunulması,
- Müşteri Temsilciliği Uygulaması: Müşteri temsilciliği, müşterinin rutin olmayan bir işi için her an başvurabileceği ve müşteri ile banka arasındaki resmiyetin

²⁸⁸ KARATEPE, *Bankalarda Halkla İlişkiler*, a.g.e., s. 73.

²⁸⁹ KARATEPE, *Bankalarda Halkla İlişkiler*, a.g.e., s. 73.

kaldırılmasını amaçlayan bir uygulamadır.²⁹⁰ Müşteri temsilciliği uygulamasının, etkin işletildiğinde sunulan hizmetin kaliteli olarak algılanmasını sağlayarak müşteri tatminini oluşturabilecek olumlu bir halkla ilişkiler tekniği olduğu söylenebilir.



²⁹⁰ Bkz. Nesrin SENCER, "Modern Pazarlama Kavramı ve Müşteriye Yönelik Bankacılık", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Yıl 3, Sayı 12, (Aralık 1995), s. 65; Sevinç ARI, "Bankamızın Temsil Güçleri, Müşteri Danışmanları", *İş Bankası Dergisi*, Sayı 341, (Nisan 1995), s. 25.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK HİZMETLERİNDE ALGILANAN HİZMET KALİTESİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Ülkemizde bankacılıkta halkla ilişkiler faaliyetleri üzerine yapılan araştırmalarda, hizmet kalitesinin ve müşteri tatminin artırılmasında halkla ilişkilerin rolü konusunda yapılan inceleme ve çalışmaların azlığı bu araştırmanın yapılmasında bir etken olmuştur.

Yapılan bu araştırma ile, banka müşterilerinin, halen çalışmakta oldukları bankaların sundukları hizmetlere ilişkin kalite algılamalarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Banka müşterilerinin hizmet kalitesini algılamalarının bankanın halkla ilişkiler uygulamalarıyla ilişkili olduğu için, kalite algılamalarının aynı zamanda halkla ilişkiler uygulamalarının etkinliği hakkında bir fikir vereceği düşünülmektedir.

B) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, SINIRLARI VE ÖRNEK KÜTLENİN SEÇİMİ

Algılanan hizmet kalitesi, banka müşterilerinin beklentileri ile, çalışmakta oldukları bankanın sunmuş oldukları hizmeti algılamalarının farkı sonucunda ortaya çıkmaktadır. Hizmet kalitesini ölçmeye yönelik çalışmalar incelendiğinde SERVQUAL isimli yöntemin kapsamlı bir çalışma olarak genel kabul gördüğü belirlenmiştir.

SERVQUAL, anket yöntemi ile veri toplamaya yönelik bir araştırma tekniğidir. Yöntem iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütün müşterileri ile yapılan anketler aracılığıyla hizmet kalitesinin ölçülmesi amaçlanır. İkinci bölümde ise müşterilerin kalitesini düşük olarak algıladıkları hizmetlere ilişkin, örgüt içi problem alanlarının anketlerle ölçülmesi yer alır.

Bu yöntemin ilk bölümünden yararlanılarak başlatılan araştırmamızda, bankaların hizmet performanslarına ilişkin müşteri algılamalarının ölçülmesi amaçlandığından, anket formunda yer alan sorular bankalara yönelik çeşitli önermelerden oluşturulmuştur.

Örnek külte olarak, halen çalışmakta olduğu banka ile en az beş yıldır hizmet ilişkisi içinde olan ve banka yetkililerinin banka hizmetlerini sık kullanan müşteriler olarak tanımladıkları, Afyon merkez ilçede mevcut 19 özel ve kamu bankaları ile finans kuruluşlarının 300 müşterisi araştırma kapsamına alınmıştır.

Gerek işgören, gerekse müşterilerin farklı gün ve saatlerdeki iş yoğunluğuna bağlı olarak, davranış ve değerlemelerin değişebileceği düşüncesiyle, anketin ayın 10. ve 20. günleri arasında, farklı saatler seçilerek uygulanmasına karar verilmiştir.

Verilerin toplanması sırasında, her banka müşterisinin eşit sayıda araştırmaya dahil edilmesi kararlaştırılmıştır.

C) ANKET FORMUNUN OLUŞTURULMASI VE KULLANILAN İSTATİSTİKİ TEKNİKLER

SERVQUAL yönteminde müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken esas olarak aldıkları boyutlar, anket sorularımızın değişkenlerini oluşturmuştur. Fiziksel araçlar, güvenilirlik, heveslilik, teminkarlık, empati olarak belirlenen bu boyutlar çerçevesinde, ekte örneği verilen 45 algı içeren soru hazırlanarak bir anket formu taslağı oluşturulmuştur.²⁹¹ Bu taslak ile örnek kütlenin belirlenmesi bölümünde açıklanan özelliklerdeki cevaplayıcılara 30 pilot anket uygulaması yaptırılmıştır. Bu uygulama sonucunda elde edilen verilerden Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analiz Teknikleri kullanılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis-Scale “Alpha”)

“Cronbach Alpha” Analizi ile değerlendirilen anket sorularında Alpha katsayısı = ,8766 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç Güvenilirlik Analizinde yüksek bir değeri ifade etmektedir.

²⁹¹ Anket soruları, Ahmet ŞEKERKAYA, Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü, a.g.e., s.6 2 adlı kaynaktan seçilmiştir.

2. Faktör Analizi (Factor Analysis)

Mevcut değişkenleri temsil etme yeteneğinin en yüksek olduğu soruların seçilebilmesi amacıyla anket taslağına faktör analizi yapılmıştır. Aşağıda liste halinde verilmiş olan analiz sonuçlarından, faktör değeri (,5) ve üzerinde yer alan 20 soru anket formu kapsamına alınmıştır.

Ankette yer alan yargılara yönelik müşteri katılımının belirlenebilmesi amacıyla Likert ölçeği kullanılarak, görüşlerin; 1 (Kesinlikle Katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum), 3 (Tarafsızım), 4 (Katılıyorum), 5 (Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde belirtilmesi istenmiştir.

Belirlenen 20 soruyla, anlamlı bağlantıların kurulabilmesi için, müşterilerin kişisel bilgilerini (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi) ve müşteri türünü (bireysel, kurumsal) kapsayan bilgiler de eklenerek, aşağıda örneği verilen anket, toplam 24 sorudan oluşturulmuştur.

Anket soruları Tablo 4.1’de gösterildiği gibi hizmet kalitesini ifadeleyen beş boyut arasında dağıtılmıştır.

Tablo 4.1. Anket Sorularının, Boyutlarına Göre Dağılımı Tablosu

Hizmet Kalitesinin Boyutları	Sorular
Fiziksel Araçlar	12-14-15
Güvenilirlik	5-7-9-21-24
Heveslilik	10-19-20-23
Teminkarlık (yeterlilik, Nezaket, İnanırlılık, Emniyet)	6-8-17-22
Empati (Erişilirlilik, İletişim, Müşteriyi Anlamak)	11-13-16-18

Bu boyutların tanımlarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

- Fiziksel Araçlar; bankanın ekipman ve hizmeti fiziksel olarak temsil eden araçlarını,
- Güvenilirlik; bankanın ve banka işgörenlerinin performans tutarlılığı ve taahhütlerini yerine getirebilmelerini,
- Heveslilik; banka işgörenlerinin hizmetleri sunmaya hazır ve istekli olmalarını,

- Teminkarlık; banka işgörenlerinin, hizmet sunumunda yeterli bilgi ve beceriye sahip, saygılı ve müşteriye riskten uzak tutarak imaja uygun davranmalarını,
- Empati; müşteri ihtiyaçlarını anlamaya yönelik, müşterinin kolayca ulaşılabilir olanağının sağlandığı bir hizmet anlayışını ifade etmektedir.

3. Chi-Square (χ^2) Analizi

Ankete katılanların, kişisel ve müşteri türü özellikleriyle sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlılıkların varlığını araştırmak üzere, SPSS 8,0 İstatistik Programı'nda χ^2 tekniği kullanılmıştır. Bu teknik ile, % 95 güven aralığında $p < 0.05$ olan değerler saptanarak, anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

D) ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI VE SINIFLANDIRILMASI

1. Ankete Katılanların Profili

Araştırmaya katılanların profillerine ilişkin bilgiler Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Profil Dağılımları

Profiller		Sıklık	%
Cinsiyet	Kadın	102	34.0
	Erkek	198	66.0
Yaş	18-30	99	33.0
	31-45	151	50.3
	46 ve üzeri	50	16.7
Eğitim	Ortaokul	32	10.7
	Lise	139	46.3
	Üniversite ve üzeri	129	43.0
Müşteri türü	Bireysel	244	81.3
	Kurumsal	56	18.7
TOPLAM		300	100

2. Hizmet Kalitesini Belirleyen Yargıların Dağılımı

Hizmet kalitesi boyutlarını ifade eden anket sorularına, katılma derecelerini gösteren yargıların, frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3 Hizmet Kalitesini Belirleyen Yargıların Dağılımı Tablosu

SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Tarafsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Kayıtların Hatasız Tutulması (Soru 5)	8	2,7	15	5,0	27	9,0	136	45,3	114	38,0
Yenilikçi Anlayış (Soru 6)	9	3,0	25	8,3	36	12,0	147	49,0	83	27,7
İşlemlerin Hatasızlığı (Soru 7)	8	2,7	37	12,3	15	5,0	146	48,7	94	31,3
Hizmet Ciddiyeti (Soru 8)	4	1,3	27	9,0	21	7,0	138	46,0	110	36,7
Verilen Sözlerin Tutulması (Soru 9)	9	3,0	34	11,3	32	10,7	119	39,7	106	35,3
İşlemlerle İlgili Bilgilendirme (Soru 10)	10	3,3	42	14,0	55	18,3	119	39,7	74	24,7
Şube Sayılarının Yeterliliği (Soru 11)	24	8,0	54	18,0	48	16,0	100	33,3	74	24,7
Fiziksel Araçların Uygunluğu (Soru 12)	14	4,7	40	13,3	37	12,3	127	42,3	82	27,3
Kesintisiz İşlem Yapılabilme (Soru 13)	10	3,3	29	9,7	40	13,3	137	45,7	84	28,0
Modern Teçhizata Sahiplik (Soru 14)	14	4,7	40	13,3	52	17,3	114	38,0	80	26,7
Fiziksel Araçların Görünümü (Soru 15)	9	3,0	50	16,7	59	19,7	110	36,7	72	24,0
Ek Hizmetlerin Varlığı (Soru 16)	100	33,3	85	28,3	42	14,0	42	14,0	31	10,3
Personelin Hoşgörü ve Sabırlılığı (Soru 17)	18	6,0	40	13,3	17	5,7	121	40,3	104	34,7
Görsel Belleklerin Varlığı (Soru 18)	21	7,0	54	18,0	19	6,3	122	40,7	84	28,0
Personelin Gülleryüzülüğü (Soru 19)	6	2,0	42	14,0	12	4,0	108	36,0	132	44,0
Personelin İstekleri Dinleyebilmesi (Soru 20)	7	2,3	43	14,3	17	5,7	118	39,3	115	38,3
Bankanın Güvenilirliği (Soru 21)	1	0,3	12	4,0	25	8,3	111	37,0	151	50,3
Personelin Gösterdiği Özen (Soru 22)	19	6,3	42	14,0	35	11,7	121	40,3	83	27,7
Personelin İş Yoğunluğu (Soru 23)	10	3,3	51	17,0	30	10,0	123	41,0	86	28,7
Hizmetin İlk Seferinde ve Doğru Verilmesi (Soru 24)	5	1,7	28	9,3	24	8,0	127	42,3	116	38,7

a) Hizmet kalitesinin Güvenilirlik Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı

Tablo 4.4 Güvenilirlik Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı

SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Tarafsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Soru 5	8	2,7	15	5,0	27	9,0	136	45,3	114	38,0
Soru 7	8	2,7	37	12,7	15	5,0	146	48,7	94	31,3
Soru 9	9	3,0	34	11,3	32	10,7	119	39,7	106	35,3
Soru 21	1	0,3	12	4,0	25	8,3	111	37,0	151	50,3
Soru 24	5	1,7	28	9,3	24	8,0	127	42,3	116	38,7

Araştırmaya katılanların, 240'ı (0,80) çalışmakta oldukları bankaların güvenilir bir imaja sahip olduğunu düşünmektedirler. 36 (0,12) kişi bankaların güvenilir bir imaja sahip olmadığını düşünürken, 24'ü (0,08) kararsız kalmıştır. Dolayısıyla, anketi cevaplayanlar arasında 60 (0,20) kişi bankaların güvenilirliğine ilişkin olumsuz bir yargıya sahiptir.

İşlemlerin hatasız, ilk seferinde ve doğru olarak verilmesi konusunda, ankete katılanların 243'ü (0,81) olumlu bir düşünceye sahiptirler. Ancak 33 (0,11) kişi bu konularla ilgili hizmetin kalitesini olumsuz algılayarak, 24 (0,08) kişi ise çekimser kalmıştır.

b) Hizmet Kalitesinin Teminkarlık Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı

Tablo 4.5 Teminkarlık Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı

CEVAPLAR SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Tarafsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Soru 6	9	3,0	25	8,3	36	12,0	147	49,0	83	27,7
Soru 8	4	1,3	27	9,0	21	7,0	138	46,0	110	36,7
Soru 17	18	6,0	40	13,3	17	5,7	121	40,3	104	34,7
Soru 22	19	6,3	42	14,0	35	11,7	121	40,3	83	27,7

Anket sonuçlarına göre; 227 (0,76) kişi çalışmakta oldukları bankaların teminkarlık konusunda yeterli bir hizmet anlayışına sahip olduklarını belirtmişlerdir. 46 (0,15) kişi bu konuda tatminsizlik içindeyken 27 (0,09) kişi kararsız kalmıştır.

Bu boyutla ilgili olarak, personelin hoşgörülü olması, ciddiyeti konusunda 61 (0,20) kişi, personelin hizmet sunumu esnasında, kendi aralarında gereksiz konuşmalar yapmaları konusunda da 61 (0,20) kişi yüksek derecede tatminsizlik duyduklarını dile getirmişlerdir.

c) Hizmet Kalitesinin Empati Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı

Tablo 4.6 Empati boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı

CEVAPLAR SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Tarafsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Soru 11	24	8,0	54	18,0	48	16,0	100	33,3	74	24,7
Soru 13	10	3,3	29	9,7	40	13,3	137	45,7	84	28,0
Soru 16	100	33,3	85	28,3	42	14,0	42	14,0	31	10,3
Soru 18	21	7,0	54	18,0	19	6,3	122	40,7	84	28,0

Araştırma sonuçlarına göre 200 (0,67) kişi çalışmakta oldukları bankaların erişilebilirlik, iletişim, müşteriye anlamak gibi ölçütleri ifade eden empati konusunda duyarlılıklarından memnun olduklarını belirtirlerken, 64'ü (0,21) bu konuda hizmet kalitesini olumsuz algıladıklarını belirtmişlerdir.

Bu boyut kapsamında ele alınan, bankaların, park yeri ayırmak gibi ek hizmetler vermeleri konusunda ise ankete katılanların 185'i (0,62) yüksek derecede memnuniyetsizlik duyduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca 78 (0,26) kişi çalışmakta oldukları bankaların şube sayılarının yeterli olmadığını, 39 (0,13) kişi ise bilgisayarların kesintisiz hizmet sunamadıklarını belirtmişlerdir.

d) Hizmet Kalitesinin Heveslilik Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı

Tablo 4.7 Heveslilik Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı

CEVAPLAR SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Tarafsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Soru 10	10	3,3	42	14,0	55	18,3	119	39,7	106	35,3
Soru 19	6	2,0	42	14,0	12	4,0	108	36,0	132	44,0
Soru 20	7	2,3	43	14,3	17	5,7	118	39,3	115	38,3
Soru 23	10	3,3	51	17,0	30	10,0	123	41,0	86	28,7

Araştırmaya katılanların 219'u (0,64) çalışmakta oldukları banka personelinin hizmet sunumu sırasındaki davranışlarını olumlu olarak nitelendirmişlerdir. 53 (0,17) kişi ise işlemlerin kesin olarak ne zaman yapılacağını kendilerine söylenmediğini,

personelin gülyüzlü davranmadıklarını, müşterinin her türlü isteklerini dinleyemeyecek kadar meşgul oldukları konusundaki tatminsizliklerini dile getirmişlerdir.

e) Hizmet Kalitesinin Fiziksel Araçlar Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı

4.8 Fiziksel Araçlar Boyutuna İlişkin Sonuçların Dağılımı

CEVAPLAR SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Tarafsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Soru 12	14	4,7	40	13,3	37	12,3	127	42,3	82	27,3
Soru 14	14	4,7	40	13,3	52	17,3	114	38,0	80	26,7
Soru 15	9	3,0	50	16,7	59	19,7	110	36,7	72	24,0

Anket sonuçlarına göre, 195 (0,65) kişi çalışmakta oldukları bankaların, fiziksel araçlarını görsel olarak alımlı, modern ve sundukları hizmete uygun olarak değerlendirenken, 56 (0,19) kişi bu faktörler itibariyle memnuniyetsizliklerini belirtmişlerdir. 49 (0,16) kişi ise bu konuda kararsız kalmışlardır.

3. Ankete Katılanların Profilleri İle Cevaplar Arasındaki dağılım

Ankete katılanların cinsiyet, yaş, eğitim ve müşteri türü ile, verilen cevapların arasındaki anlamlılık düzeylerinin saptanabilmesi amacıyla Chi-Square testi uygulanmıştır. Ankete katılanların profilleri ile her bir sorunun cevabı ilişkilendirilerek, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde olan değerler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.9 Cinsiyet ile Heveslilik Boyutuna İlişkin Yargıların Dağılımı

Personelin İstekleri Dinleyebilmesi (Soru 20)		HEVESLİLİK					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Cinsiyet	Kadın	4	12	11	43	32	102
	Erkek	3	31	6	75	83	198
	Toplam	7	43	17	118	115	300

χ^2 : 11,792 , ($p < 0,05$)

Heveslilik boyutunu ifade eden; çalışılmakta olan banka personelinin her durumda kişi isteklerine karşı duyarlı olmaları konusunda verilen cevaplar ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir ($p<0,05$), (Tablo 4.9).

Tablo 4.10 Yaş İle Heveslilik Boyutu Arasındaki İlişki

İşlemlerle İlgili Bilgilendirme (Soru 10)		HEVESLİLİK					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş	18-30	4	13	24	38	20	99
	31-45	6	26	20	66	33	151
	46 ve üzeri	-	3	11	15	21	50
	Toplam	10	42	55	119	74	300

χ^2 : 19,057 , ($p<0,05$)

Heveslilik boyutunu ifade eden, bankaların müşterilerine, hizmetin kesin olarak ne zaman biteceğini önceden bildirmelerine ilişkin verilen cevaplarla, yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ($p<0,05$), (Tablo 4.10).

Tablo 4.11 Yaş İle Empati Arasındaki İlişki

Kesintisiz İşlem Yapabilme (Soru 10)		EMPATİ					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yaş	18-30	5	15	14	32	33	99
	31-45	4	11	16	82	38	151
	46 ve üzeri	1	3	10	23	13	50
	Toplam	10	29	40	137	84	300

χ^2 : 16,420 , ($p<0,05$)

Empati boyutunu ifade eden, bankaların kesintisiz bilgisayar donanımları ile hizmet sunmalarına ilişkin verilen cevaplarla, yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir ($p<0,05$), (Tablo 4.11).

Tablo 4.12 Eğitim İle Teminkarlık Boyutu Arasındaki İlişki

Personelin Hoşgörü ve Sabırlılığı (Soru 17)		TEMİNKARLIK					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim	Ortaokul	3	2	1	17	9	32
	Lise	4	14	7	66	48	139
	Üniversite ve üzeri	11	24	9	38	47	129
	Toplam	18	40	17	121	104	300

χ^2 : 17,448 , (p<0,05)

Teminkarlık boyutunu ifade eden, banka personelinin her durumda hoşgörü ve sabırla hizmet sunabilmesi ile, eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (p<0,05), (Tablo 4.12).

Tablo 4.13 Eğitim İle Heveslilik Boyutu Arasındaki İlişki

Personelin Gülyüzlülüğü (Soru 19)		HEVESLİLİK					Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Eğitim	Ortaokul	1	1	2	11	17	32
	Lise	1	12	5	58	63	139
	Üniversite ve üzeri	4	29	5	39	52	129
	Toplam	6	42	12	108	132	300

χ^2 : 18,322 , (p<0,05)

Heveslilik boyutunu ifade eden, banka personelinin gülyüzlü, nazik davranışlar içerisinde hizmet sunumunu gerçekleştirmesi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (p<0,05), (Tablo 4.13).

Ayrıca cinsiyetle fiziksel araçlar ve heveslilik, yaş ile empati, eğitim ile teminkarlık, fiziksel araçlar ve güvenilirlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir (p<0.10).

E) ANKET SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma sonuçlarına göre, ankete katılanların büyük bir kısmı, bankaların güvenilirlik ve teminkarlığı konusunda sunulan hizmetin kalitesinden tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Fakat işlemlerin hatasız bir şekilde sonuçlandırılması, banka personelinin hoşgörü ve sabırlılığı, hizmet sunumu sırasında kendi aralarında gereksiz konuşmalar yapmaları konularında yüksek düzeylerde katılımın sağlanamadığı belirlenmiştir.

Ayrıca, araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri ile, teminkarlık konusunda verilen cevaplar arasında anlamlı ilişkilerin varlığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Başka bir deyişle, banka personelinin hoşgörülü ve sabırlı bir biçimde hizmet alabilme beklentisinin, banka müşterilerinin eğitim düzeylerine göre farklılık arz ettiği belirlenmiştir. Müşterilerin eğitim düzeyleri azaldıkça, teminkarlık konusunda kalite algılamaları da artmaktadır. Araştırmaya göre ortaokul eğitilmişler 0,81, lise eğitilmişler 0,82'lik bir oranla sunulan hizmetleri teminkar bulurken, üniversite ve üzerinde eğitim alanlar 0,66'lık bir oranla daha az tatmin olduklarını belirtmişlerdir.

Erişilirlik, iletişim, müşteriye anlamak kriterlerinden oluşan empati boyutunda ise kaliteli hizmet algılaması 0,67 oranı ile sınırlıdır. Bankaların şube sayılarının yetersizliği, park yerleri göstermek gibi ek hizmetlerin olmaması en çok tatminsizlik duyulan konular arasındadır.

Bankaların kesintisiz hizmet sürdürebilmeleri konusunda da, yaş ile anlamlı bir bağlantının varlığı gözlemlenmiştir ($p<0,05$). Bu soruya ilişkin olarak, 18-30 yaş grubu 0,65; 31-45 yaş grubu 0,80; 46 ve üzeri ise 0,72 oranında tatmin olduklarını belirtmişlerdir.

Hizmet sunumu sırasında banka personeli ile müşteri arasındaki etkileşimlerin temel alındığı heveslilik boyutunda hizmet 0,64 kaliteli olarak algılanmıştır. Banka personelinin daima isteklere cevap veremeyecek kadar meşgul olmaları konusunda ise ankete katılanların önemli bir kısmı tatminsizliklerini belirtmişlerdir.

Ayrıca, banka müşterilerinin cinsiyetlerine, yaşlarına ve eğitim düzeylerine göre, personelin hizmet sunumu sırasındaki davranışlarını farklı şekillerde değerlendikleri anlaşılmıştır. Hizmetin ne zaman tamamlanacağını önceden söylenmesi ve bilgilendirilme konusu, yaş ile, personelin istekleri her zaman dinlemeye hazır olmaları konusu ise cinsiyete göre anlamlılık göstermektedir ($p<0,05$). Personelin verdikleri sözleri tutmaları konusunda, erkekler 0,80 oranında, kadınlar ise 0,63 oranında katılımlarını belirtmişlerdir. Tablo 4.10'da da görülebileceği gibi yaş yükseldikçe kişilerin heveslilik boyutuna ilişkin algıladıkları hizmet kalitesi de yükselmektedir. 18-30 yaş grubu 0,58; 31-45 yaş grubu 0,65; 46 ve üzeri ise 0,72 oranında personelin hizmet sunumunu istekli bir şekilde yaptıklarını düşünmektedirler. Personelin gülyüzlü davranmaları konusu ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkilendirmenin de istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Ortaokul ve lise eğitilmişlerin 0,87'si, üniversite ve üzeri eğitilmişlerin ise 0,70'i, personelin gülyüzlülüğü konusundaki memnuniyetlerini açıklamışlardır.

Fiziksel araçların yeterliliğine ilişkin katılım derecesinin 0,65 ile sınırlı kaldığı saptanmıştır. Dolayısıyla bankaların sahip oldukları fiziksel araçlar hakkında 0,35'lik bir tatminsizlik hali söz konusudur.

Araştırma sonuçlarına göre, hizmet kalitesini oluşturan boyutları bir bütünsellik içinde ele aldığımızda, banka müşterilerinin sunulan hizmeti 0,70 oranında kaliteli olarak algıladıklarını söylemek mümkündür. Ankete katılanların 0,30'u ise sunulan hizmeti kalitesiz algıladıklarını ya da bu konuda çekimser kaldıklarını belirtmişlerdir.

Yukarıdaki anlatımlar doğrultusunda, Afyon'da mevcut bankaların, bazı eksikliklerinin varlığına rağmen, genellikle iyi bir imaja ve müşteri beklentilerine cevap verebilecek düzeyde bir hizmet anlayışına sahip olduklarını söyleyebiliriz.

F) SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişmiş ülkelerdeki müşteri odaklı bankacılık anlayışına karşılık, ülkemizde 1980'lere kadar sadece para alım satımıyla ilgili geleneksel işlevlerin yerine getirildiği, müşteri beklentilerinin dikkate alınmadığı bir bankacılık anlayışı hakim olmuştur.

Yeni hizmetlerin yaratıldığı, var olanların iyileştirildiği, personelin hizmet sunma anlayışının geliştirildiği günümüz bankacılığında ise geleneksel yapısından ayrı olarak iki kavram önemli bir role sahip olmuştur. Bu kavramlardan ilki, sunulan hizmetin kalitesi, ikincisi ise banka müşterilerinin sunulan hizmeti nasıl algıladıklarının ifadesi olan müşteri tatminidir. Böylece bankalar müşteriye kaliteli hizmet ve tatmin sağlayacak faaliyetlere ağırlık vermişlerdir.

Müşterilerin, satın aldıkları hizmetin sadece kalitesini değil, aynı zamanda bu hizmeti sunan bankanın imajını da göz önüne alarak seçimlerini yaptıkları gerçeği, bankalarda imaj geliştirme konusunda olumlu katkıları olan halkla ilişkiler uygulamalarının önemini artırmıştır.

Ayrıca bu gelişmeler, bankaları tanınmışlık, güvenilirlik, müşteri tatmini gibi konularda geri bildirim almaya zorlamaktadır.

Afyon'da kamu, özel ve finans kuruluşu olmak üzere toplam 19 bankanın, müşterilerinin algıladıkları hizmet kalitesini ölçmek amaçlı yapılan araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmada hizmet kalitesi boyutlarını ifade eden güvenilirlik, teminkarlık, empati, heveslilik ve fiziksel araçların yeterliliği konusunda banka müşterilerinin 0,40'ı orta derecede kalite algılamasına sahiplerken, 0,30'u hizmetleri yüksek düzeyde kaliteli olarak algıladıklarını belirtmişlerdir. 0,10 bu konuda kararsız kalırken, 0,20 oranında bir tatminsizliğin varlığı gözlemlenmiştir. Ankete katılanların, kararsız ya da az da olsa olumsuzluk içinde oldukları konularda, bankaların dikkatli ve titiz davranmaları gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, en çok tatminsizlik duyulan konunun, bankaların park yeri imkanları gibi ek hizmetler vermemeleri olduğu belirlenmiştir. Bankaların, hizmetten yararlanmak için bankaya gelen, fakat arabalarını park etmede yaşadıkları sıkıntılardan dolayı, gergin bir tavırla işlemini yaptırmaya çalışan müşterilerle hizmet sırasında yaşanabilecek olası tartışmaları engelleyebilmek için, acil önlem almaları gerekmektedir.

Bir başka tatminsizlik konusu ise müşterilerin bankaya girdiklerinde işlerini yaptırabilmek için başvuracağı kişiler veya servisler konusunda yaşadıkları karmaşıklığıdır. Banka şubelerinde, neyin nerede yapıldığını anlatan belirleyicilerin (yazılı levhalar, ok işaretleri, duyurular vb.) veya müşteri temsilcilerinin varlığı bu tatminsizliğin giderilmesinde başvurulabilecek en etkin çözümlerdir.

Araştırma sonuçlarına göre, bankada çalışan personelin hoşgörülü ve sabırlı olması, kendi aralarında hizmet esnasında yaptıkları gereksiz konuşmalar ve sürekli bir şeylerle meşgul görünmeleri, banka müşterilerinin bir kısmının tatminsizliğini oluşturan nedenlerdendir. Özellikle insan ilişkilerine dayalı konularda tatminsizlik duyulması, bankalarda, personele yönelik halkla ilişkiler uygulamalarına gerekli önemin verilmediği şeklinde ele alınabilir. Çünkü bir bankanın en üst yöneticisinden, veznedarına ve odacısına kadar bütün banka işgöreninin müşterinin kazanılmasında ve kaybedilmesinde, dolayısıyla tatmin veya tatminsizlik hallerinde payı olduğu kabul edilmelidir. Bu anlatımlar doğrultusunda Afyon'daki bankaların üst düzey yöneticilerinin müşterilere yakınlık göstermeleri, güler yüzlü olmaları, hizmet esnasında dikkatlerini müşteri üzerinde yoğunlaştırmaları konularında işgörenleri uyarmaları ve işgörenlere yönelik halkla ilişkiler eğitimleri yoluyla bu davranışların öneminin anlatılmasının yararlı olacağı inancındayız.

Araştırma sonuçlarına göre; hizmetin ne kadar sürede tamamlanacağını kendilerine bildirilmediği konusunda, müşterilerin 0,17'si tatminsiz olduklarını belirtirlerken, 0,17'si de tarafsız kalmıştır. Ayrıca bekleme süresine yönelik verilen cevaplarla yaş arasındaki fark da istatistiki olarak anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Bu bilgiler doğrultusunda, banka hizmetlerinden yararlanmak amacıyla bankaya gelen müşterilere, özellikle yaş faktörü de göz önüne alınarak, hizmetin kesin olarak ne zaman tamamlanacağını bildirilmesi ve mümkün olan en kısa sürede hizmetin tamamlanması gerekmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda, çalışmakta oldukları bankaların güvenilirliği ve hizmetlerin ilk seferinde, doğru olarak tamamlanması konularında yüksek bir katılımın (0,84) olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki anlatımlar doğrultusunda, birtakım eksikliklerin varlığına rağmen Afyon'daki bankaların müşteriler üzerinde olumlu bir imaj yaratabildiğini ve genelde sunulan hizmetlerin de kaliteli olarak algılandığını söyleyebiliriz. Çeşitli konulara ilişkin kararsızlıklarını ya da tatminsizliklerini belirten müşterilerin ise rakip bankalara kaymaması için gerekli tedbirlerin alınmasının yararlı olacağı düşüncesindeyiz. Bu tedbirler, mevcut müşterileri korumak kadar, yeni müşterilerin bankaya çekilebilmesi için de yararlı olacaktır.

Ayrıca, değişen pazar koşulları ürün yöneticilerinin, pazarlamacıların, iletişimcilerin ve diğer birimlerin farklı yöntemlere önem vermelerine neden olsa da, tüm çabaların temelinde müşterinin tatmini olgusu yer almaktadır. Bu nedenle bankalarda, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim, Pazarlama ve Halkla İlişkiler birimlerinin koordineli çalışmaları, gerek müşteri tatmini gerekse hizmet kalitesinde istenilen sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

EKLER

<u>EK</u>	<u>Sayfa</u>
EK-1. TASLAK ANKET FORMU	132
EK-2. ANKET FORMU.....	135
EK-3. FAKTÖR ANALİZ SONUÇLARI.....	137.



EK-1 : TASLAK ANKET FORMU

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	TARAFSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
1- Çalışmakta olduğum bankanın (ÇOB), genel olarak iyi bir imaja sahip olduğunu düşünüyorum.				1 2 3 4 5
2- ÇOB kayıtların hatasız tutulmasında çok titizdir.				1 2 3 4 5
3- ÇOB yenilikçi bir anlayışa sahiptir.				1 2 3 4 5
4- ÇOB'ya herhangi bir arzumu ilettiğimde önemsendiğimi hissediyorum.				1 2 3 4 5
5- ÇOB'da sıra bekletilmeden hizmet alabiliyorum.				1 2 3 4 5
6- ÇOB'da işlemlerim süratle yerine getiriliyor.				1 2 3 4 5
7- ÇOB'da her türlü işlemim hatasız bir şekilde sonuçlandırılmaktadır.				1 2 3 4 5
8- ÇOB'da verilen hizmet bedelleri (komisyon, havale – çek giderleri vb.) çok yüksek değildir.				1 2 3 4 5
9- ÇOB'da bütün hizmetler ciddiyle yürütülmektedir.				1 2 3 4 5
10- ÇOB personeli, herhangi bir şeyi belirli bir sürede yapmaya söz verdiklerinde, sözlerini tutarlar.				1 2 3 4 5
11- ÇOB'da hizmetin kesin olarak ne zaman yapılacağını önceden söylerler.				1 2 3 4 5
12- ÇOB'da personel hizmet sunumunda süratlidir.				1 2 3 4 5
13- ÇOB'da personel her zaman saygılıdır.				1 2 3 4 5
14- ÇOB'da şubeye girişten çıkışa kadar sıra düzenleri kontrol altında tutulur.				1 2 3 4 5
15- ÇOB'nın çeşitli şubelerinde hizmet yönünden bir fark yoktur.				1 2 3 4 5
16- ÇOB'da yeterli sayıda personel vardır.				1 2 3 4 5
17- ÇOB'nın şube sayısı yeterlidir.				1 2 3 4 5
18- ÇOB'nın şube içi dekorasyonu ev ortamı sıcaklığını taşımaktadır.				1 2 3 4 5
19- ÇOB'nın kullandığı (fiziksel) araçların görünümü sunduğu hizmete uygundur.				1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM -1-	KATILMIYORUM -2-	TARAFSIZIM -3-	KATILIYORUM -4-	KESİNLİKLE KATILIYORUM -5-
20- ÇOB ileri teknolojiiden yararlanarak çalışmaktadır.				1 2 3 4 5
21- ÇOB hizmetlerini kesintisiz olarak sürdürebileceği bilgisayar ağına sahiptir.				1 2 3 4 5
22- ÇOB modern malzeme ve teçhizata sahiptir.				1 2 3 4 5
23- ÇOB'nın fiziksel araçları görsel olarak alımlıdır.				1 2 3 4 5
24- ÇOB'nın (Bankamatik, Tele 24 vb.) elektronik işlem makineleri çok yaygındır.				1 2 3 4 5
25- ÇOB'nın elektronik olarak verilen hizmetleri anlaşılır ve kolay kullanılmaktadır.				1 2 3 4 5
26- ÇOB'nın şubeleri, bir problemle karşılaşmadan kolayca ulaşılacak bir yerdedir.				1 2 3 4 5
27- ÇOB, park yeri ayırmak vb gibi ek hizmetler vermektedir.				1 2 3 4 5
28- ÇOB şubelerine girildiğinde, neyin nerede yapıldığı (yazılı levhalar, ok işaretleri, duyurular vb. gibi) belirleyiciler ile görsel olarak anlaşıl- maktadır.				1 2 3 4 5
29- ÇOB personeli, iyi, temiz giyimli ve düzgün görünümüdür.				1 2 3 4 5
30- ÇOB personeli, son derece kibardır.				1 2 3 4 5
31- ÇOB personeli, her durumda hoşgörülü ve sabırlıdır.				1 2 3 4 5
32- ÇOB personeli, güler yüzlüdür.				1 2 3 4 5
33- ÇOB personeli, her durumda isteklerimi dinlemeyi bilirler.				1 2 3 4 5
34- ÇOB personeli, hakkımda mümkün olduğunca ayrıntılı bilgiye sahiptir.				1 2 3 4 5
35- ÇOB personeli, konularında uzmandır.				1 2 3 4 5
36-ÇOB personeli, her durumda yardımcı olmaya isteklidirler.				1 2 3 4 5
37- ÇOB personeli, hizmet esnasında, kendi aralarında gereksiz ko- nuşmalar yapmazlar.				1 2 3 4 5
38- ÇOB personeli, kişisel sıkıntı ve problemlerini işe yansıtmazlar.				1 2 3 4 5

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	TARAFSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
-1-	-2-	-3-	-4-	-5-
39- ÇOB personeli, hiçbir zaman isteklerime cevap veremeyecek kadar meşgul değildirler.				1 2 3 4 5
40- ÇOB menfaatlerimi her şeyin üstünde tutar.				1 2 3 4 5
41- ÇOB özel isteklerimi anlar.				1 2 3 4 5
42- ÇOB'nın çalışma saatleri, kendi çalışma düzenime uygundur.				1 2 3 4 5
43- ÇOB personelinin davranışları bende güven duygusu uyandırır.				1 2 3 4 5
44- ÇOB hizmetlerini ilk seferinde ve doğru olarak verir.				1 2 3 4 5
45- ÇOB güvenilir bir bankadır.				1 2 3 4 5



EK-2 : ANKET FORMU

BANKACILIK HİZMETLERİNDE ALGILANAN HİZMET KALİTESİNE İLİŞKİN ANKET SORULARI

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne sunulacak olan "Bankalarda Hizmet Kalitesi ve Halkla İlişkiler" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasını sürdürmekteyiz. Bu konu ile ilgili siz, banka müşterilerinin, değerli görüşlerini almak istiyoruz. Konu ile ilgili olarak beyan edeceğiniz görüşleriniz, kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacak, tamamen bilimsel bir çalışmanın tamamlanmasında önemli katkılar sağlayacaktır. Aşağıda bankalar ile ilgili çeşitli yargılar bulunmaktadır. Bu yargıları çalışmakta olduğumuz banka ile ilgili duygu ve düşüncelerinize dayanarak, 1 den 5 e doğru sıralanmış, 5 ayrı şıktan sizin düşüncelerinize en uygun olanı işaretleyerek cevaplayınız.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1- Cinsiyet		Kadın ()	Erkek ()				
2- Yaş		18-30 ()	31-45 ()	46 ve Üzeri ()			
3- Eğitim		Ortaokul ()	Lise ()	Üniversite ve Üzeri ()			
4- Müşteri türü							
	Bireysel ()	Kurumsal ()					
			KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	TARAFSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
5- Çalışmakta olduğum banka, kayıtların Hatasız tutulmasında çok titizdir.		1	2	3	4	5	
6- Çalışmakta olduğum banka, yenilikçi Bir anlayışa sahiptir.		1	2	3	4	5	
7- Çalışmakta olduğum bankada, her türlü İşlemim hatasız bir şekilde Sonuçlanmaktadır.		1	2	3	4	5	
8- Çalışmakta olduğum bankada, bütün Hizmetler ciddiyetle yürütülmektedir.		1	2	3	4	5	
9- Çalışmakta olduğum banka personeli, Herhangi bir şeyi belirli bir sürede Yapmaya söz verdiklerinde, sözlerini Tutarlar.		1	2	3	4	5	
10- Çalışmakta olduğum bankada, hizmetin kesin olarak ne zaman yapılacağını önceden söylerler.		1	2	3	4	5	

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	TARAFSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
11- Çalışmakta olduğum bankamın şube Sayısı yeterlidir.	1	2	3	4	5
12- Çalışmakta olduğum bankamın kullandığı (fiziksel) araçların görünümü sunduğu hizmete uygundur.	1	2	3	4	5
13- Çalışmakta olduğum banka, hizmetlerini kesintisiz olarak sürdürebileceği bilgisayar ağına sahiptir.	1	2	3	4	5
14- Çalışmakta olduğum banka, modern malzeme ve teçhizata sahiptir.	1	2	3	4	5
15- Çalışmakta olduğum bankamın, fiziksel araçları görsel olarak alımlıdır.	1	2	3	4	5
16- Çalışmakta olduğum banka, park yeri ayırmak v.b. ek hizmetler vermektedir.	1	2	3	4	5
17- Çalışmakta olduğum banka personeli, her durumda hoşgörülü ve sabırlıdır.	1	2	3	4	5
18- Çalışmakta olduğum banka şubelerine girildiğinde, neyin nerede yapıldığı (yazılı levhalar, ok işaretleri, duyurular v.b.) Belirleyiciler ile görsel olarak Anlaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
19- Çalışmakta olduğum banka personeli, güler yüzlüdür.	1	2	3	4	5
20- Çalışmakta olduğum banka personeli, her durumda isteklerini dinlemeyi bilirler.	1	2	3	4	5
21- Çalışmakta olduğum banka, güvenilir bir bankadır.	1	2	3	4	5
22- Çalışmakta olduğum banka personeli, hizmet esnasında, kendi aralarında gereksiz konuşmalar yapmazlar.	1	2	3	4	5
23- Çalışmakta olduğum banka personeli, hiçbir zaman isteklerime cevap veremeyecek kadar meşgul değildirler.	1	2	3	4	5
24- Çalışmakta olduğum banka, hizmetlerini ilk seferinde ve doğru olarak verir.	1	2	3	4	5

EK-3 : FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
SORU1	,538054	,19296	-,28538	,12063	-,48648
SORU2	,20808	,32574	,18417	-,45389	-,55470
SORU10	,46725	,16232	,39282	-,23550	-,08105
SORU11	,14149	,25818	,32546	-,12775	-,01066
SORU12	,45336	-,06129	,55421	-,06614	,32430
SORU13	,68771	-,43861	,03562	,14535	-,18073
SORU14	,69569	,49787	-,05615	-,27202	,10897
SORU15	,26117	-,53598	,02206	,29412	,27017
SORU16	-,45902	,11808	,52143	-,13769	,26091
SORU17	,47244	,35176	-,32798	-,45855	-,18867
SORU18	-,04448	-,27738	,60539	-,12762	,39061
SORU19	,06843	,27004	,38270	,08325	,66240
SORU20	,06872	,51141	,62944	,30072	-,06214
SORU21	,12357	,53714	,44680	-,20853	,20394
SORU22	-,11759	,68522	,45176	,25376	,09252
SORU23	,15259	,36979	-,07941	,56472	,29424
SORU24	,20001	,39346	-,55512	-,24042	,23474
SORU25	,35797	,44433	-,55589	,08341	-,07320
SORU26	,25154	,32461	-,06547	,03572	,57501
SORU27	,21840	,65606	-,13130	,45945	-,09437
SORU28	-,00771	,54186	-,05346	,23014	,00002
SORU29	,53638	,61747	,02908	-,15256	-,09261
SORU3	,15300	,26360	,72743	-,00654	-,09468
SORU30	,54086	-,18192	,34651	,51055	-,09079
SORU31	,63888	-,01957	,03025	,61546	-,14918
SORU32	,57591	-,10323	,16061	,65631	-,26019
SORU33	,77753	-,02474	-,15447	,26761	-,26256
SORU34	,21840	,21785	-,43450	-,22432	,43436
SORU35	,39562	,56161	-,18823	,25711	,44688
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
SORU36	,58360	,37176	,15890	-,12237	-,06633
SORU37	-,52595	,26442	,05389	-,14834	,28176
SORU38	-,05490	-,38296	,20502	,42020	,46057
SORU39	,47266	-,46550	,04492	,18387	,49308
SORU4	,77093	-,18600	,42333	-,10034	-,11914
SORU40	,72304	-,16702	,06881	-,12693	,00094
SORU41	,75192	-,31320	,22060	,00717	-,03793
SORU42	,60546	-,38774	-,26742	-,30842	,12551
SORU43	,65166	,01645	-,07273	-,25858	,48631
SORU44	,84906	,05741	-,19822	,06610	,07904
SORU45	,68431	-,05332	-,23344	-,07248	-,28097
SORU5	,54491	-,26734	-,46042	-,08223	,17208
SORU6	,71320	-,17718	-,20978	-,22244	,23568
SORU7	-,01587	-,37435	-,03859	-,01858	,02939
SORU8	,67271	-,16116	,40816	-,26678	-,03690
SORU9	,39187	-,21194	,68530	-,50819	,04301

	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
SORU1	-,25169	-,14441	,25548	-,02365	,07308
SORU2	-,11735	,20544	,28270	,08307	,03190
SORU10	,30574	-,09837	-,26027	,13289	,02416
SORU11	,43369	,54865	-,12910	,30531	,05110
SORU12	-,39676	,17537	,00292	,20191	,05682
SORU13	,14293	-,22846	,13893	,12063	,28993
SORU14	-,05535	,04908	,07204	-,23358	,03552
SORU15	-,38830	-,43026	,13242	,26838	-,00362
SORU16	-,22116	-,24319	,15319	-,00117	,12801
SORU17	,03033	-,16659	,26124	-,38321	,18525
SORU18	,27727	-,19871	-,14510	-,10657	,33769
SORU19	,58491	-,18878	,38153	,25922	,17962
SORU20	,13163	-,17889	,06772	,02028	-,20453
SORU21	-,19650	-,08258	,04635	-,06809	-,37167
SORU22	-,21402	-,13604	,23526	,07741	-,17753
SORU23	-,06586	-,02113	,27606	,41394	,14748
SORU24	-,06496	-,34943	,29929	,16201	,13392
SORU25	-,06069	-,14059	-,23499	,10965	,28629
SORU26	,34075	,03321	-,34894	,27856	-,24463
SORU27	-,09005	,18819	,21771	-,13730	,07605
SORU28	-,07423	,00246	-,49157	-,36201	,29909
SORU29	,10382	,24828	-,13663	,18194	,03642
SORU3	-,05941	-,28404	-,29640	,01195	,23920
SORU30	,18381	-,16016	,11736	-,25761	-,20078
SORU31	,08555	,09261	-,09961	-,03136	,14810
SORU32	,13208	-,10054	,00689	-,11328	-,04464
SORU33	-,07430	,16813	-,10410	,02195	,07086
SORU34	,38646	,00479	,23913	-,16411	,28227
	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Factor 10
SORU35	,20993	-,06043	-,02413	-,18413	-,11586
SORU36	-,28045	,16699	,24162	,03156	-,19532
SORU37	-,20031	,45063	,21706	,10889	,30910
SORU38	-,28078	,34331	,21122	-,21846	,16572
SORU39	-,00004	,30875	,12985	-,13196	,01040
SORU4	-,06780	-,01502	-,00130	-,29094	,12306
SORU40	-,45244	,26179	-,18233	,01713	,05479
SORU41	-,01623	,29660	,00557	,27921	,18059
SORU42	,03191	-,17342	,10138	,29613	,21992
SORU43	-,19079	-,12566	-,08796	-,25461	-,05996
SORU44	,09164	-,08663	-,16640	,04136	-,07063
SORU45	,10598	,03842	-,06952	,14303	-,24260
SORU5	,14975	,05701	-,08489	-,13818	-,18894
SORU6	-,20529	-,17350	-,02437	,29231	-,28203
SORU7	,61432	,16914	,41650	-,12789	-,14561
SORU8	,06686	,16661	,25348	-,21554	-,08242
SORU9	,08747	-,18691	-,02298	-,06690	-,02075

Factor 11 Factor 12

SORU1	-,02614	-,05678
SORU2	,19555	,01078
SORU10	,42721	-,08632
SORU11	-,11832	-,26752
SORU12	-,23896	-,12101
SORU13	,00656	,22966
SORU14	,17191	-,15008
SORU15	,15631	,01928
SORU16	,05585	,14798
SORU17	-,07698	-,06817
SORU18	-,14430	,06844
SORU19	-,16127	,12840
SORU20	,04032	-,06386
SORU21	-,22091	,15347
SORU22	,11391	,10834
SORU23	,05647	-,24441
SORU24	,00657	-,20138
SORU25	,05148	,32933
SORU26	,03522	,17805
SORU27	,21887	,29526
SORU28	-,00738	,12574
SORU29	,15277	-,18281
SORU3	,09700	,01278
SORU30	,04435	-,13179
SORU31	-,02343	-,21990
SORU32	,02194	-,08316
SORU33	-,20909	,03745

Factor 11 Factor 12

SORU34	-,13553	-,07054
SORU35	-,22480	-,05496
SORU36	-,32753	-,00102
SORU37	,15540	,21624
SORU38	,22116	-,02201
SORU39	-,24479	,13908
SORU4	-,18463	-,08868
SORU40	,20847	-,05497
SORU41	,01574	,13044
SORU42	-,15615	-,06310
SORU43	,11888	-,12800
SORU44	,24740	,24973
SORU45	-,33254	,35708
SORU5	,20337	-,09524
SORU6	,19488	,01172
SORU7	,38573	,09253
SORU8	,09441	,26895
SORU9	,06093	-,02576

KAYNAKÇA

- AKAD, Yasemin Ege ve Zuhal EREN, "Türkiye'de Bankacılık Eğitimi", *Bankacılık Dergisi*, Yıl.5, Sayı.14, (Temmuz, 1994).
- AKIN, Murat, "Günümüzde Kullanılan Nihai Tüketicinin Satın Alma Davranış Modelleri", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl.12, Sayı.68, (Mart- Nisan, 1998).
- AKPINAR, Haldun, *Daha Hızlı, Daha Güçlü, Daha Yüksek*, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Yayın No: 172, Ankara, 1993.
- ALPARSLAN, Melike, "Perakendeci Bankacılık Piyasaları", *Bankacılar Dergisi*, Yıl.5, Sayı.14, (Temmuz, 1994).
- ALPERGİN, Pelin, *Bireysel Bankacılık*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Yayın No:160, Ankara, 1990.
- ARI, Sevinç, "Bankamızın Temsil Güçleri, Müşteri Danışmanları", *İş Bankası Dergisi*, Sayı.341, (Nisan, 1995).
- ARKAN, Sabih, *Bankacılıkta Kullanılan Yeni Elektronik Sistemlerle İlgili Hukuki Sorunlar*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara, 1991.
- ARTUN, Tuncay, *İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye'de Bankacılık*, İkinci Basım, Tekin Yayınları, Ankara, 1983.
- ASNA, Alaeddin, *Halkla İlişkiler*, Birinci Basım, Sabah Yayınları, İstanbul, (Aralık, 1997).
- ATAOL, Alpay, *Halkla İlişkiler, Örgütlerin Temsil Edilmesinde Kavramsal Bir Model*, İkinci Basım, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1991.
- ATEŞ, Hüseyin ve Cengiz EROL, "Bankacılıkta Çağdaş Yapılanma ve Çağdaş Bankacılık Anlayışında Pazarlamanın Önemi", *Analiz Dergisi*.
- BERRY, Leonard L., A.PARASURAMAN and Valerie ZEITHAML, "Improving Service Quality in America: Lessons Learned", *Academy of Management Executive*, V.8, N.2, 1994.
- BETİL, İbrahim, "Hizmet Sektöründe Kalite Yaklaşımları", *Kalite Sempozyumu*, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı, 1993.

BLACK, Sam, *Practical Public Relations*, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd, London, 1976.

BROWN, Karen A. and Terence R. MITCHELL, "Organizational Obstacles: Links with Financial Performance, Customer Satisfaction and Job Satisfaction in a Service Environment", *Human Relations*, 1993.

BUDAK, Gönül ve Gülay BUDAK, *Halkla İlişkiler*, İkinci Basım, İzmir, (Eylül, 1998).

BUDD, John F, *Halkla İlişkilerde Etik İkilemleri*, Çev. İbrahim ÇAMU, Birinci Basım, Rota Yayınları, Haziran, 1998.

Business, Sayı.8, (Temmuz, 1998).

CEMALCILAR, İlhan, *Pazarlama*, Beta Yayınları, Yayın No: 54, İstanbul, 1986.

COŞKUN, Sıtkı, "Bankacılıkta Pazarlama ve İlişki Pazarlaması Kavramı", *Türkiye İş Bankası Dergisi*, Yayın No: 361.

ÇINAR, Recai ve Aysel ERCİŞ, "Genç Pazarın Banka Hizmetleri Tercihleri Üzerine Bir Saha Araştırması", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı.37, (Ocak – Şubat, 1997).

DEGIDIO, Franco, *The Service Era, Leadership in a Global Environment*, Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1990.

DEMING, Edward, *Krizden Çıkış*, Çev. Cem AKAŞ, Arçelik Yayınları, İstanbul, 1996.

DİNÇER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beşinci Basım, Beta Yayınları, 1998.

DOĞANCALI, Kemal, "Bankacılıkta Halkla İlişkiler Uygulamaları", *Halkla İlişkiler Sempozyumu*, TODAİE Yayınları, Yayın No:221, Ankara, (20.21 Nisan, 1987).

DRUCKER, Peter F., *Somuç İçin Yönetim*, Çev. Bülent TOKSÖZ, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1998.

EGE, Yasemin Akad ve Zuhal EREN, "Türkiye'de Bankacılık Eğitimi", *Bankacılar Dergisi*, Sayı.14, (Temmuz, 1994).

ENNEW, Christine T., Geoffery V. REED and Martin R. BINKS, "Importance – Performance Analysis and The Measurement of Service Quality", *European Journal of Marketing*, Pub. No.2, 1993.

- ERDEM, Mehmet Şükrü, *Avrupa İç Pazarı ve Türk Bankacılık Sistemi, Sorunlar ve Öneriler*, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Yayın No: 174, Ankara, 1993.
- EYÜPGİLLER, Servet, *Bankacılar İçin Banka İşletmeciliği Bilgisi*, Türkiye İş Bankası Vakfı Yayınları, Yayın No:317, Ankara, 1997.
- FERMAN, Murat, "Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Değerlendirmeler", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı.22, (Ocak – Şubat, 1998).
- FİDAN, Yahya, "Hizmetlerin Üretim ve Pazarlaması", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı.52, (Eylül – Ekim, 1995).
- GERSON, Richard F., *Müşteri Tatmininde Süreklilik*, Çev. Tülay SAVAŞER, Birinci Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- GEYLAN, Ramazan, "Ticari Banka Şubelerinde Verilen Hizmetin Kalitesini Olumsuz Yönde Etkileyen Sorunlar", *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt.4, Sayı.1, (Haziran, 1996).
- GOLDMAN, Heinz, *Müşteri Kazanmak*, Çev. Seçkin Selvi CILIZOĞLU, İlgi Yayınları, 1989.
- GÖKSEL, Ahmet Bülent, *Halkla İlişkiler*, Üçüncü Basım, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 4, İzmir, 1994.
- GÖKSEL, Ahmet Bülent, Füsün KOCABAŞ ve Müge ELDEN, *Pazarlama İletişimi Açısından Halkla İlişkiler ve Reklam*, Yayınevi Yayınları, İstanbul, 1997.
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker, "Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Yıl.5, Sayı.17.
- GÜRSOY, Gönül, *Bankacılıkta Halkla İlişkiler*, Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, (1994/2.)
- GÜRÜZ, Demet, "Bankacılık Sektöründe Etkin İletişim", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Yıl.6, Sayı.23, (Eylül, 1998).
- GÜRÜZ, Demet, *Halkla İlişkiler Teknikleri*, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 1, İzmir, 1993
- GÜRÜZ, Demet, Belma GÜNERİ ve diğerleri, *Halkla İlişkiler Yönetimi*, Birinci Basım, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi Yayınları, Yayın No:10, İzmir, 1998.

- HORWITZ, Frank M. And Mark A. Neville, "Organization Desing, for Service Excellence: A Review of The Literature", *Human Resource Management*, No.4, 1996.
- İSLAMOĞLU, A. Hamdi, "Hizmet Pazarlamasında Ürün Politikaları", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı.50, (Mart – Nisan, 1995).
- İTKÜ, Şafak, Süheyla AKBULUT ve Erdinç ERGENÇ, "Bankalar Bireyi Keşfetti", *Business*, Sayı.8, (Temmuz, 1998).
- KARALAR, Rıdvan, *Halkla İlişkiler*, Metin Ofset Yayınları, Eskişehir, 1994.
- KARATEPE, Osman M., "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", *Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.15, Sayı.2, 1997.
- KARATEPE, Selma, "Bankalarda Halkla İlişkiler", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Cilt.3, Sayı.10, (Haziran, 1995).
- KILIÇ, Özcan, "Tüketici Tatmini ve Şikayet Davranışı", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Yıl.7, Sayı.40, (Eylül – Ekim, 1995).
- KILINÇ, Gonca, "Bankalarda Servis Kalitesi ve Kontrolü", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Yıl.6, Sayı.9, (Mart, 1994).
- KÜÇÜK, Mehmet, "Bireysel Bankacılık, Otomasyon ve Türkiye'de Bireysel Bankacılık", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, (Aralık, 1993).
- LEWIS, H. Gordon, and Nelson HALL, *How To Handle Your Own Public Relations*, Chicago, 1991.
- MARDİN, Betül, *Halkla İlişkiler*, (Seçme Yazılar), Derleyen: Fermani MAVİŞ, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:154, Eskişehir, 1986.
- MARTIN, William, B., *Müşteri Hizmetlerinde Kalite*, Çev. Ahmet ÜNVER, Birinci Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- MONKUL, Vedat ve Haluk ERKUT, "Hizmet İşletmelerinde Dış Müşterinin Tatmininin Ölçümüne Yönelik Sayısal Bir Model ve Uygulaması", *Beşinci Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul, (13 – 14 Kasım, 1996).
- OĞUZ, Sedefhan, "Toplam Kalite Uygulamalarının Başarısında Temel Bir Öge Olarak İletişim", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Yıl.5, Sayı.17.

- OLUÇ, Mehmet, "Halkla İlişkiler ve Duyurum", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Cilt.4, Sayı.19, (Ocak – Şubat, 1990).
- ÖZEVREN, Mina, *Toplam Kalite Yönetimi*, Birinci Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997.
- ÖZCAN, Kürşat Cezmi, "Bankacılık, Sigorta ve Kalite", *Standart Dergisi*, Yıl.35, Sayı.409, (Ocak, 1996).
- ÖZKARA, Belkıs, "Hizmet İşletmelerinde, Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", *Dördüncü Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul, (8 – 9 Kasım, 1995).
- ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe, *Hizmet Pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3, Eskişehir, 1998.
- ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Arttırılması", *Verimlilik Dergisi*, Sayı.2, 1996.
- PAMUKBANK T.A.Ş., *Bankacılıkta Pazarlama ve Müşteri İlişkileri*, Eğitim Müdürlüğü Yayınları, Yayın No:1, İstanbul, 1991.
- PAŞA, Mehmet ve İdil ERİM, SERVQUAL, "Hizmet Sektöründe Kalite Ölçümü", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Yıl.3, Sayı.9, (Mart, 1995).
- PEHLİVAN, İnayet, "Bankacılık ve Etik", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Sayı.17, 1995.
- PEKDEMİR, Işıl Mendes, *İşletmelerde Kalite Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1992.
- PELTEKOĞLU, Filiz BALTA, "Günümüz Bankacılık Anlayışında İletişimin Yeri", *Banka Sigorta İşçileri Sendikası Dergisi*, Sayı.57, (Aralık, 1996).
- PELTEKOĞLU, Filiz BALTA, "Halkla İlişkiler Açısından Kalite Kavramı", *Verimlilik Dergisi*, Sayı.1, 1999.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, "Hizmet Sektöründe Kalite, Kalite Güvencesi ve Sağlık Hizmetlerine Uygulanması", *Verimlilik İçin Üretimde, Tüketimde Kalite Dergisi Özel Sayısı*, 1993.
- RANDY, Hestand, "Measuring The Level of Service Quality", *Quality Progress*, (Eylül, 1991).

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, İkinci Basım, Beta Yayınları, Bursa, 1993.
- SCHUKIES, Gert, *Halkla İlişkilerde Müşteri Memnuniyetine Dönük Kalite*, Çev. İbrahim ÇAMLI, Birinci Basım, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.
- SENCER, Nesrin, "Modern Pazarlama Kavramı ve Müşteriye Yönelik Bankacılık", *Uzman Gözüyle Bankacılık Dergisi*, Yıl.3, Sayı.12, (Aralık, 1995).
- SERİN, Nesrin, "Hizmet Sektöründe Kalite", *Dünya Dergisi*, 1997.
- SONGÜR, Neşe, "Bankacılık Sektöründe Kalite ve Uluslararası Kalite Güvence Yönetimi Sistemi Standartlarının Uygulanması", *Verimlilik Dergisi*, Sayı. 1, 1997.
- SUNGUR, Turgut, *Bankacılar İçin Banka Tekniği*, Üçüncü Basım, Türkiye İş Bankası Vakfı Yayınları, Yayın No: 275, Ankara, 1993.
- ŞEKERKAYA, Ahmet K., *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü*, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No: 87, 1997.
- TAŞÇIOĞLU, Abdullah, "Bankalarca Müşteriden Tahsil Edilen Ücret, Komisyon ve Masraflar", *Bankacılar Dergisi*, Sayı. 29, (Haziran, 1999).
- TELEK, A.Berker, Ayşem ERTOPUZ ve Bahadır AKIN, "İletişimin İç Müşteri Tatminindeki Rolü", *5. Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul, (13 – 14 Kasım, 1996).
- TEK, Ömer Baybars, *Pazarlama İlkeleri*, Yedinci Basım, İzmir, (Şubat, 1997).
- TİMUR, Necdet, *Banka ve Sigorta Pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 412, Eskişehir, 1994.
- Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*, Üniform Yayınları, (Eylül, 1994).
- TORTOP, Nuri, *Halkla İlişkiler*, Yargı Yayınları, Yayın No: 18, Ankara, (Mart, 1993).
- Türkiye Bankalar Birliği, *Hizmet Kalitesinde Mükemmellik Eğitimi*, İstanbul, (14 – 16 Aralık, 1994).
- URAY, Nimet, "Banka Hizmetlerinin Dağıtımında Aracıların Yeri", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı 38, (Mart – Nisan, 1993).

UZKESİCİ, Nuray, *Modern Banka Yönetimi ve Organizasyonu*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 22, Eskişehir, 1994.

WHITE, Jon and Laura MAZUR, *Strategic Communications Management – Making Public Relations Work*, First Press, Great Britain at the University, Cambridge, 1994.

WHITE, Jon, *How To Understand and Manage Public Relations*, Business Books Ltd., London, 1991.

YAVUZ, A. Necati, *Bankacılıkta Halkla İlişkiler*, Türkiye Emlak Kredi Bankası Yayınları, Yayın No:6, Ankara, 1972.

YENERSOY, Gönül, *Toplam Kalite Yönetimi*, Birinci Basım, Rota Yayınları, İstanbul, (Mart, 1997).

YETİM, Sedat, *Kredi Kartları ve Tüketici Kredileri*, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No: 69, (Nisan, 1997).

YILMAZ, Abdullah ve Süleyman EKİCİ, “İşletmelerde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Etkinliğini Belirleyen Çevresel ve Örgütsel Faktörler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı.2, 1999.

YURTÇU, Gökhan, “Bankacılıkta Toplam Kalite”, *4. Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul, (8-9 Kasım, 1995)