

**T.C.**

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**

**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**HİZMET KALİTESİ, KURUMSAL İMAJ  
VE GÜVENİN KURUMSAL MÜŞTERİ  
SADAKATİNE ETKİSİ: KATILIM  
BANKACILIĞINDA BİR UYGULAMA**

**LEVENT SUBAŞI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMANI**

**YRD. DOÇ DR. HAKAN KİTAPÇI**

**GEBZE**

**2010**

**T.C.**

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**

**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**HİZMET KALİTESİ, KURUMSAL İMAJ  
VE GÜVENİN KURUMSAL MÜŞTERİ  
SADAKATİNE ETKİSİ: KATILIM  
BANKACILIĞINDA BİR UYGULAMA**

**LEVENT SUBAŞI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMANI**

**YRD. DOÇ DR. HAKAN KİTAPÇI**

**GEBZE**

**2010**

## ÖZET

**TEZ BAŞLIĞI:** HİZMET KALİTESİ, KURUMSAL İMAJ VE GÜVENİN KURUMSAL MÜŞTERİ SADAKATİNE ETKİSİ: KATILIM BANKACILIĞINDA BİR UYGULAMA

**YAZAR ADI:** Levent SUBAŞI

Ürünün hizmet olduğu bankacılık sektöründe hizmetin müşteriler tarafından nasıl algılandığının bilinmesi çok önemlidir. Bundan dolayı bankalar hizmet kalitesini sürekli ölçmek ve memnuniyetsizlikleri ortadan kaldırmak durumundadır. Bu bağlamda bankalar müşteri memnuniyetini sağlayarak kuruma karşı güven oluşturmak ve müşteri sadakati oluşturmak durumundadırlar. Bankalar sunduğu hizmetlerle bir marka olmakta ve kurum imajını oluşturmaktadır. Bu çalışma, faizsiz bankacılık hizmeti sunan Katılım Bankasının ticari ve kurumsal müşterilerinin ilgili kurumun sağlamış olduğu hizmetlerdeki memnuniyetlerini sorgulanmış, kurum imajının müşteriler üzerindeki etkisini araştırmış ve hizmet kalitesi boyutları, banka imajı ve kuruma duyulan güvenin müşteri sadakatine etkilerini ortaya koymaya çalışmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Bankacılık, Hizmet Kalitesi, Kurumsal İmaj, Müşteri Sadakati, Güven

## SUMMARY

**TITLE OF THE THESIS:** THE EFFECTS OF SERVICES QUALITY, CORPORATE IMAGE AND TRUST COMPANY ON INSTITUTIONAL CUSTOMER LOYALTY: AN EMRIRICAL STUDY ON PARTICIPATION BANKS

**AUTHOR:** Levent SUBAŞI

In banking sector, where the product is the service itself, it is fundamentally important to be aware of how this service is regarded by the customers. Hence, the banks have to keep constantly evaluating their quality of service to their customers and they have to remove the discontents. In accordance with this case, the banks are obliged to provide a trust and loyalty between the customers and themselves by ensuring the contentment of their customers. The banks compose their brand and instution image by providing servises to their customer. This framework have struggled to question the contentment of the services of banks. Participation Banking which provides service without interest, with the view of customers on terms of instutional and trade services, also searched for the effects of instutional image on customers and service qualities strengths along with effets of Bank Image and the trust to the instution on customer loyalty.

**Key Words:** Banking, Service Quality, Corporate Image, Customer Loyalty, Trust

## TEŞEKKÜR

Bu çalışma sırasında verdiği destek ve sağladığı kolaylıktan dolayı Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Hakan Kitapçı'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca çalışmamın en kritik anlarında yaptığı değerli katkılarından dolayı sevgili eşim Hatice Nur Şubaşı'na ve tezimi yazmam sırasında, yanımda olup bana desteğini esirgemeyen aileme, tüm dostlarıma, arkadaşlarıma şükranlarımı sunuyorum.

Yine anket çalışması sırasında bana destekten kaçınmayan şubedeki tüm çalışma arkadaşlarıma ve değerli katkılarından dolayı firmalarımıza minnettarım.

**İstanbul, Şubat, 2010**

**Levent SUBAŞI**

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<b>sayfa</b>
ÖZET .....	III
SUMMARY .....	IV
TEŞEKKÜR .....	V
İÇİNDEKİLER DİZİNİ .....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	IX
TABLolar LİSTESİ .....	X
GİRİŞ.....	1
1. KATILIM BANKACILIĞI .....	2
1.1. Katılım Bankacılığının Tanımı ve Temel Bilgiler .....	2
1.2. Katılım Bankacılığının Tarihsel Gelişimi.....	3
1.2.1. Bankacılığın Doğuşu ve Gelişimi.....	3
1.2.2. Katılım Bankacılığın Doğuşu ve Gelişimi .....	3
1.2.3. Türkiye'de Katılım Bankacılığı.....	4
1.3. Katılım Bankalarının Fon Kullanım Türleri .....	5
1.3.1. Murabaha (Kurumsal Finansman Desteği) .....	5
1.3.2. Muşaraka (Kar-Zarar Ortaklığı) .....	6
1.3.3. Mudaraba.....	6
1.3.4. Finansal Kiralama (Leasing) .....	6
1.4. Bankalar ile Katılım Bankalarının Karşılaştırması.....	7
2. HİZMET KALİTESİ.....	9
2.1. Hizmet Kavramı .....	9
2.1.1. Hizmet Tanımı .....	9
2.1.2. Hizmetlerin Özellikleri .....	10
2.1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması .....	14
2.2. Hizmet Kalitesi Kavramı .....	19
2.2.1. Kalite Kavramı .....	19
2.2.2. Kalite Kavramının Gelişimi .....	21
2.2.3. Hizmet Kalitesi .....	23
2.2.4. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	24
2.3. Toplam Kalite Yönetimi .....	27
2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları.....	28
2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri .....	29
2.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri.....	30
2.4. Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi .....	32
2.4.1. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Davranışına Etkisi .....	32
2.4.2. Hizmet Kalitesinde Sorunlar Ve Nedenleri.....	34
2.4.3. Hizmet Kalitesini İyileştirme .....	35
2.4.4. Hizmet Kalitesini İzleme Araçları.....	36
2.5. Türk Bankacılık Sisteminin Kalite Özellikleri.....	38
2.5.1. Makro Boyutta Kalite Özellikleri.....	39

2.5.2.	Mikro Boyutta Kalite Özellikleri.....	40
2.6.	SERVQUAL Hizmet Kalitesi Modeli.....	41
2.6.1.	Hizmet Kalitesi Modeli.....	41
2.6.2.	Servqual Metodunun Özellikleri.....	46
2.6.3.	SERVQUAL Hizmet Kalitesi Boyutları.....	47
2.6.4.	SERVQUAL Metodu Hesaplamaları.....	48
3.	MÜŞTERİ SADAKATI.....	50
3.1.	Müşteri Sadakati Kavram ve Tanımı.....	50
3.1.1.	Müşteri.....	50
3.1.2.	Müşteri Sadakati Kavram ve Tanımı.....	51
3.2.	Müşteri Sadakati Sağlamanın Aşamaları.....	52
3.3.	Müşteri Sadakati Sağlamada Müşteri Odaklılık.....	54
3.3.1.	Müşteri İstek ve Beklentileri, Beklentilerini Anlama, Karşılık Verebilme.....	54
3.3.1.1.	Müşteri İstek ve Beklentilerini Anlama.....	55
3.3.1.2.	Müşteri İstek ve Beklentileri.....	56
3.3.1.3.	Müşterinin İsteklerini Anlamanın Yolları.....	57
3.3.2.	Müşteri Odaklı Olma.....	57
3.3.3.	Müşteri Memnuniyeti ve Tatmini.....	60
3.4.	Müşteri Sadakati Yaratmada Yöntemler.....	61
3.5.	Müşteri Sadakatini Etkileyen Faktörler.....	62
4.	KURUM İMAJI.....	65
4.1.	İmaj Kavramı.....	65
4.1.1.	İmajın Tanımı.....	66
4.1.2.	İmajın Fonksiyonları.....	67
4.1.3.	İmaj Çeşitleri.....	67
4.2.	Kurum İmajı Kavramı.....	69
4.3.	Kurum İmajının Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar.....	71
4.3.1.	Kurum Kültürü.....	72
4.3.2.	Kurum Felsefesi.....	73
4.3.3.	Kurum Kimliği.....	74
4.4.	Kurum İmajını Etkileyen Unsurlar.....	75
4.4.1.	Fiziki (Görsel Kimlik) Faktörler.....	75
4.4.2.	Sosyal Sorumluluk Faktörü.....	76
4.4.3.	İletişim Faktörleri.....	77
4.4.3.1.	Halkla İlişkiler.....	77
4.4.3.2.	Reklâm.....	78
4.4.3.3.	Sponsorluk.....	78
4.4.4.	Kalite Faktörü.....	78
5.	ÖRGÜTSEL (KURUMSAL) GÜVEN KAVRAMI.....	80
5.1.	Güven Kavramı ve Özellikleri.....	80
5.1.1.	Genel Güven.....	81
5.1.2.	Sürece Dayalı Güven.....	82
5.1.3.	Güven Kavramının Özellikleri.....	83
5.2.	Örgütlerde Güven.....	83
5.3.	Örgütsel Güven Modelleri.....	85
5.3.1.	Mishra Güven Modeli.....	85
5.3.2.	Bromiley ve Cummings Güven Modeli.....	87
5.3.3.	Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	87

5.4.	Örgütsel Güven İle İlişkili Diğer Kavramlar .....	88
5.4.1.	Örgütsel Bağlılık ve Güven.....	88
5.4.2.	Örgütsel Adalet ve Güven.....	89
5.4.3.	Örgütsel İletişim ve Güven .....	89
6.	KATILIM BANKALARINDA HİZMET KALİTESİ, KURUMSAL İMAJ VE GÜVENİN KURUMSAL MÜŞTERİ SADAKATİNE ETKİSİ: BİR UYGULAMA .....	91
6.1.	Çalışmanın Amacı .....	91
6.2.	Araştırmanın Problemi.....	91
6.2.	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	92
6.3.	Anket Formunun Hazırlanması .....	93
6.4.	Araştırma Verilerinin Analizi .....	94
6.5.	Veri Toplama Yöntemi .....	94
6.6.	Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler .....	94
6.7.	Faktör Analizi.....	95
6.8.	Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma Ve Güvenilirlik Katsayısı Tablosu .....	98
6.9.	Regresyon Analizi .....	98
7.	SONUÇ .....	100
7.1	Bulguların Özeti .....	100
7.2.	Yöneticilere Öneriler .....	101
7.3.	Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler.....	102
	KAYNAKÇA .....	103



## ŞEKİL DİZİNİ

<b>Şekil</b>	<b>Sayfa</b>
2.1. Hizmet Kalitesini Davranışsal Ve Finansal Etkileri	30
2.2. SERVQUAL Modeli	39
2.3. Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli	41
2.4. Hizmet Kalitesinin Boyutları	45
3.1. Müşteri Odaklılık Süreci	56
4.1. Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurumsal İmaj Arasındaki İlişki	68
6.1. Araştırmanın Modeli	88

## TABLO DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
2.1. Hizmetlerin Özellikleri 11	
2.2. Tüketim Mallarının ve Hizmet Ürünlerinin Tipik Özellikleri	13
2.3. Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma	15
2.4. Hizmetin Kişiyeye Özel ve Hizmet İşletmesinin İnsiyatifine Göre Sınıflandırılması	16
2.5. Hizmet İşletmesinin Müşterisiyle Olan İlişkinin Türüne Göre Sınıflandırma	17
2.6. Hizmet Talebinin Yapısına Göre Sınıflandırma	18
2.7. Hizmet Sunum Şekline Göre Sınıflandırma	18
2.8. Hizmeti Sunan Taraf Açısından Hizmet Kalitesinde Uçuruma Neden Olan Temel Faktörler	45
6.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları	90
6.2. Araştırmaya Katılanların Pozisyonları	90
6.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları	91
6.4. Araştırmaya Katılanların Gelir Durumları	91
6.5. Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi	93
6.6. İmaj, Güven ve Müşteri Sadakatine Ait Faktör Analizi	93
6.7. Değişkenler Ait Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Katsayıları	95
6.8. Hizmet kalitesi Boyutlarının Kurumsal Müşteri Sadakatine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	97
6.9. İmaj ve Güvenin Kurumsal Müşteri Sadakatine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	98
6.10. Hizmet Kalitesi Boyutları, İmaj ve Güvenin Kurumsal Müşteri Sadakatine Etkisine İlişkin regresyon Analizi	99

# GİRİŞ

Son yıllardaki gelişmelere bakıldığında sektörler arasında, yapısal değişiklikler açısından çok hızlı bir değişimin olduğu görülmektedir. Günümüzde artan rekabet koşulları ile birlikte üretimin her aşamasında ve tüm sektörlerde kaliteli ve nitelikli ürün/hizmet üretmek giderek daha da önemli hal almaya başlamıştır. Çünkü kaliteli mal ve hizmet üretimi son yıllarda işletmelerin en önemli ve güncel konuları arasında yer almaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde katılım bankacılığının tanımı ve temel bilgiler verilmiş, dünyadaki ve Türkiye'deki tarihsel gelişiminden bahsedilmiştir. Ayrıca katılım bankacılığının diğer bankalardan farklı olan özellikleri ve fon kullandırım türlerine değinilmiştir.

İkinci bölümde hizmet kavramı, hizmetin özellikleri ve sınıflandırılması üzerinde durulmuş, ardından hizmet kalitesi nedir?, nasıl ortaya çıkmıştır? sorularına cevap aranmıştır. Ardından hizmet kalitesi boyutları ele alınmıştır. Toplam kalite yönetimi, yararları, ilkeleri ve öğeleri anlatıldıktan sonra toplam hizmet kalitesi yönetimi üzerinde durulmuştur. Bu bölümde son olarak Servqual hizmet kalitesi modeli anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde müşteri sadakati kavramı anlatılmıştır. Müşteri sadakati sağlamanın aşamaları ve müşteri sadakati sağlamada müşteri odaklılık ve müşteri sadakatini etkileyen faktörlerden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde kurum imajı ve beşinci bölümde de örgütsel güven kavramı üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ticari ve kurumsal müşterilerde hizmet kalitesinin nasıl algılandığı, hizmet kalitesi, kurum imajı ve güvenin kurumsal müşteri sadakatine etkileri araştırılmıştır. Araştırma, bir katılım bankasının müşterileri üzerinde bir anketle yapılmış olup, tezde elde edilen sonuçlar uygulama kısmında verilerek bu konuyla ilgili yapılmış ve yapılacak çalışmalara kaynak oluşturulması hedeflenmiştir.

# 1. KATILIM BANKACILIĞI

## 1.1. Katılım Bankacılığının Tanımı ve Temel Bilgiler

Faizsiz bankacılık, İslam ÷lkelerinde doğmuştur ve bu yüzden İslam Bankacılığı adını almıştır.Faizsiz Bankacılık, parasal işlemlerle mal ve hizmet hareketinin birbirine bağlandığı, her para hareketinin mutlaka bir mal veya hizmete karşılık geldiği, gelirin kar ve zarar ortaklığına göre bölüştürüldüğü bir sistemdir. Faiz enstrümanlarını kullanmamaları bakımından klasik bankacılıktan ayrılırlar.

Katılım bankalarının sistemleri, dayandıkları temeller, fon toplama, yatırım ve finansman metodları, bankalardan tamamıyla farklıdır. Bu farklılığın nedeni; klasik bankaların faiz unsuruna dayanmasından, katılım bankalarının ise bu unsura işlemlerinde yer vermemesinden kaynaklanmaktadır.

Katılım Bankacılığı sistemi, tasarruf sahiplerinden toplanan fonların, faizsiz bankacılık esasları çerçevesinde ticaret ve sanayide değerlendirilmesi ile oluşan kar ve zararın tasarruf sahipleri ile paylaşıldığı bir sistemdir.

Katılım Bankaları, reel sektörde faaliyet göstererek tüccarın ve sanayicinin ihtiyacı olan hammadde, emtia ve gayrimenkulun alımına faizsiz bankacılık ilkeleri çerçevesinde aracılık yapmaktadırlar. Buna ilaveten, diğer bankaların müşterilerine sunduğu bankacılık işlemlerini de gerçekleştirirler.

Katılım bankaları ile diğer klasik bankalar arasında 2 temel farklılık göze çarpmaktadır: kaynak toplama ve kredi. Klasik bankalar, fon toplarken mudilerine vade sonunda ödeyecekleri faizi baştan belirtmekte ve buna göre ödeme yapmaktadırlar. Katılım bankalarında ise böyle bir vaad sözkonusu değildir. Toplanan fonlar müşterilere kredi olarak kullanılır ve elde edilen kar havuzlarda toplanır. Toplanan mevduat , vade sonunda mevduat sahiplerine, mevduat oranlarına göre pay edilir. Kredi konusunda farklılık ise; bankalar, topladıkları fonu bireysel ve ticari kredi ve faizli enstrümanlar olan hazine, bono,devlet tahvili gibi ürünlerde değerlendirilmektedir. Katılım bankaları ise, sadece ve sadece bireysel ve ticari müşterilerinin mal,emtia ve gayrimenkul alımına aracılık ederek kar ederler.

## 1.2. Katılım Bankacılığının Tarihsel Gelişimi

Faizsiz bankacılık uygulamasının doğuşu ve gelişimini, insanların buna olan ihtiyaçları açısından ele aldığımızda konuyu bankacılığın doğuşuna kadar götürmemizde ve bankacılık faaliyetlerine olan ihtiyaca kısaca değinmemizde fayda vardır.

### 1.2.1. Bankacılığın Doğuşu ve Gelişimi

Tarihte ilk banka örnekleri Mezopotamya, Ukrayna ve eski Roma'da görülmüştür. Arazi ipoteği ve kefalet karşılığı kredi işlemlerine M.Ö. V ve VI.yüzyıllarda rastlanmıştır.Kredi sisteminin kaynağı, halkın tapınaklara ve tanrılarına sundukları aynı maddelerden oluşmuştur. Bankacılık sisteminin oluşmaya başlaması, bu kaynağın din görevlilerince gelir sağlamak için ödünç verilmesi ve tapınakların en güvenilir saklama yeri olarak düşünülmesiyle olmuştur.

Kilise tarafından ortaçağda kredi ve faizin yasaklanması, siyasi çalkantılar ve bu dönemde görülen savaşlar sebebiyle Avrupada bankacılığın gelişmesi ve ekonomik faaliyetleri sınırlanmıştır. Faizin serbest kalması, rönesans hareketler, Roma hukukunun kilise hukukunun yerini alması gibi tüm bu gelişmeler bankacılığın gelişmesine katkıda bulunmuştur.

### 1.2.2. Katılım Bankacılığın Doğuşu ve Gelişimi

Faizsiz bankacılığın geçmişi M.Ö. 3500'lü yıllara dayanmaktadır. Bu konudaki yazılı ilk metinler Hammurabi kanunlarında yer almaktadır. Ayrıca Orta Çağ Avrupa'sında da faizsiz bankacılığın enstürmanları olan murabaha ve muşaraka akitleri, commenda ve societa adı altında kullanılmıştır.(İştar, 2009:12)

İslam dünyasında banka hizmetlerinin ilk rağbet gördüğü dönem, Abbasiler devri olmuştur. O dönemde harp, zorla alıkoyma vs. ile elde aşırı ganimet ve servet birikmiştir. Bunların yönetilmesinde mali konularda etkin hizmetleriyle tanınan yahudilerden yararlanılmıştır(Akın, 1986:112).

Osmanlı İmparatorluğu döneminde en önemli faizsiz bankacılık uygulaması para vakıflarıdır. Para vakıfları, kuruluş sermayesi paradan oluşan, Allah adına insanlığa hizmet etmek amacını taşıyan vakıf fonlarıdır. Para vakıflarının ilk

bilineni Fatih Sultan Mehmed (1451-1481) tarafından kurulmuştur. Fatih Sultan Mehmet, geliri yeniçeri ocaklarına verilen etlerin subvansiyonunda kullanılmak üzere 24.000 altın vakfetmiştir. İstanbul'da Fatih Sultan Mehmet'ten beri, 1456-1551 arasında 1161 para vakfı kurulmuştur.(Tabakoğlu, 2000:87).

İlk faizsiz banka kurma teşebbüsü 1940'ların ortasında Malezya'da görülmüştür. Başarısız olan bu girişimin ardından 1962'de Malezya hükümeti hacı adaylarının tasarruflarını gayrimenkul ve tarım faaliyetlerinde değerlendiren bir Hac Yönetim Fonu kurmuştur. 1950'li yıllarda Pakistan'da görülen İslami bankacılık teşebbüsü de başarısız olmuştur. Hint İslam Cemiyeti 1969'da faizsiz borç veren bir sistem kurmuş ve 1981'e kadar bu oluşum yarım milyon \$'lık meblağa ulaşmış ve 300.000'den fazla insan bu servisleri kullanmıştır.

Ancak gerçek anlamda faizsiz bankacılık hareketinin ilk olarak ortaya konulması, Pakistanlı iktisatçı Muhammed Uzair tarafından gerçekleştirilmiştir. Pakistanlı düşünür Muhammed Uzair, 1955 yılında "An Outline of Interestless Banking" konulu araştırmasında, faizsiz bankacılıkla ilgili fikirleri gündeme getirmektedir. Bu düşünceler, uzun süre tartışılmıştır (Ergan ve Mert, 2000:4). İlk faizsiz tasarruf bankası da 1963 yılında Mısır'da tekstil endüstrisini finanse etmek amacıyla kurulmuştur.

### **1.2.3. Türkiye'de Katılım Bankacılığı**

Türkiye'de faizsiz bankacılık alanındaki çalışmalar 1980'lere dayanmaktadır. Ortadoğudan sermaye girişi sağlamak ve faiz hassasiyeti olan tasarruf sahiplerinin tasarruflarını değerlendirmek amacıyla çeşitli adımlar atılmıştır. Bu konudaki en önemli gelişme 1983 yılında çıkarılan ve özel finans kurumlarının kurulmasına imkan sağlayan kanun hükmünde kararnamedir. Bu mevzuatın yürürlüğe girmesiyle 1984'de Faisal Finans Kurumu A.Ş., Albaraka Türk A.Ş., 1988'de Kuveyt Türk Evkaf Finans Kurumu A.Ş., 1991 'de Anadolu Finans Kurumu A.Ş., 1995'de İhlas Finans Kurumu A.Ş., ve 1996 'da Asya Finans Kurumu A.Ş. kurulmuştur. Yaşanan iki büyük krizin ardından ihlas finans kurumunun işlem yapma yetkisi iptal edilerek

tasfiye edilmiştir. Faisal finans ise yönetim değişikliğinden sonra Family Finans adını almıştır.2005 tarihinde Anadolu Finans ve Family Finans birleşerek Türkiye Finans Katılım Bankası adını almışlardır.Asya Finans Kurumu A.Ş ‘nin ünvanı 2005 yılında Asya Katılım Bankası A.Ş. olarak değişmiştir.

Türkiye’de 1985’de ilk defa özel finans kurumu olarak kurulan ve 2005 yılında 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ile “Banka” tanımı altında konumlandırılan katılım bankaları, finans sektöründe yerini aldığı ilk yıllardan bu zamana kadar bankacılık sektörü içerisindeki payını artırarak gelmiştir. Ortaya çıkan bu gelişme, katılım bankalarının özellikle banka tanımı altına girmesinden sonra daha da hızlanmıştır.

Günümüzde dört tane katılım bankası faaliyet göstermektedir. (Küçükkocaoğlu, 2005:6).

### **1.3. Katılım Bankalarının Fon Kullanım Türleri**

Faizsiz bankalar fon sahiplerinden topladıkları fonları, fona ihtiyaç duyan müteşebbislere kullanırlar. Bu kullandırma kimi zaman ortaklık yoluyla olduğu gibi, bazen de ihtiyaç duyulan malın satışı veya kiraya verilmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Faizsiz bankalarda uygulanan fon kullandırma enstürmanlarından en çok kullanılan birkaç tanesi ana hatlarıyla aşağıda belirtilmektedir.

#### **1.3.1. Murabaha (Kurumsal Finansman Desteği)**

Bu işlemde, kredi müşterisinin ihtiyacı olan emtia, gayrimenkul veya hizmet bedeli katılım bankası tarafından müşteri adına alınarak, satıcıya ödenir ve bunun karşılığında müşteri borçlandırılır. Böylece müşterinin ihtiyacı karşılanır. Bu işlemde kredi olarak kullandırılan fonun karşılığı olarak teminat alınır ve yapılan alım-satım işlemi gösteren belge banka şubesinde saklanır. Bu işlemde temel kriter kesinlikle gerçek bir malın ticareti olması gerekliliğidir. Murabaha işleminin gerçekleşmesi için üçüncü bir kişiden malın alınması gerekmektedir. Alıcı ve satıcı arasındaki dolaylı ilişki kabul edilmez.

### **1.3.2. Muşaraka (Kar-Zarar Ortaklığı)**

Sermaye benzeri bu finansman modelinde banka ile fon kullanan müşteri arasında , belirli bir sürede, ticari bir işi gerçekleştirmek için fonların biraraya getirilmesi ile bir sözleşme imzalanır.Taraflar, yapılan ticari işin sonucunda oluşan kar ve zararı belli bir oranda paylaşırlar. Bu yöntem genellikle sanayiinin finansmanında kullanılan bir işlemdir. Teçhizat ve makina temininde bu yöntem kullanılabilir. Aynı zamanda ticaretin finansmanında kullanılabilir.

### **1.3.3. Mudaraba**

Mudaraba, bir tarafın emek bilgi ve tecrübesini (müteşebbis), diğer tarafın (faizsiz banka) ise sermayesini ortaya koyması suretiyle oluşturulan ve faizsiz bankalar tarafından en fazla başvuru alan bir fon kullandırma yöntemidir (Takan, 2002:13). Bu yöntemde projesi banka tarafından onaylanan ve finanse edilen yöneticiye (tüzel kişi de olabilir) “Mudarib”, projeyi finanse eden ve sadece sermayesi ile destek veren kişi veya kuruma da “Rabbul-mal” denilmektedir (Küçükkoçaoğlu, 2005:8).

### **1.3.4. Finansal Kiralama (Leasing)**

Kredi ilişkisinden farklı olarak kredi kiracıya nakit olarak verilmez. Kiracı, kendi işinde kullanacağı sabit kıymeti seçer ve leasingi işleminin yapan şirketten kendisine kredi tahsis edilmesi için başvuruda bulunur. Leasingi gerçekleştiren şirket ise, tahsis etmiş olduğu krediyle kiracının istediği malın alımını gerçekleştirir ve kiracının kullanımına sunar. Kiracı da aralarındaki sözleşme ile belirlenen kirayı öder. Finansal Kiralama sözleşmeleri 3326 sayılı finansal kiralama kanununa göre 4 yıldan az olamaz. Ancak Hazine müsteşarlığınca belirlenen bazı sabit kıymetler için 2 yıl olarak değiştirilebilir. Sözleşme süresi dolduğunda, sözleşmede belirtilen bedel karşılığında sabit kıymet kiracıya devredilir.

Finansal kiralama yöntemi, katılım bankalarının en önemli pazarlama yöntemidir. Bankalar finansal kiralama yetkisine sahip değildirler. Bu yüzden finansal kiralama yapmak isteyen bankalar, finansal kiralama şirketi kurmak zorunda



kalmışlardır. Yine de katılım bankaları, teminatlandırma ve sürecin hızlı yönetilmesi bakımından bankalardan avantajlı konuma sahiptirler.

Bunların haricinde katılım bankaları Müzaraa, İcara, İstisna, Karz-ı Hasen gibi ürünlere de aracılık etmektedirler.

## **1.4. Bankalar ile Katılım Bankaları Arasındaki Farklar**

Katılım bankaları ile bankalar birbirinden çok farklı ve çok ayrı anlayıştadırlar. Katılım bankalarının tarihi çok eskiye dayanmadığından henüz bankalar kadar oturmuş bir yapıya sahip değildirler. Bankacılık sistemi faiz temeli üzerine kurulmuş olduğundan, dış piyasalardaki yatırım fırsatlarını katılım bankaları değerlendiremez. Faizli bankalar ile katılım bankaları arasındaki farklardan bazıları aşağıda ifade edilmiştir.

### **1.4.1. Bankalar para, katılım bankaları mal ticareti yaparlar.**

Bankaların esas amacı mevduat toplayan ve bu mevduatı değişik şekillerde borç veren yani para ve kredi ticaretini yapan müesseselerdir. Bankaların ticari ve sınai fonksiyonları, kredi ticareti yapma fonksiyonu yapma yanında yok denecek kadar azdır.

Mevduat sahipleri ile finansman ihtiyacı olan müşteriler arasında aracılık yapan bankaların ana geliri bu kredi ticaretidir. Kredi faizi ile mevduat faizi arasındaki fark bankaların karını oluşturur.

Katılım bankaları , bankaların aksine kredi vermez. Çünkü verilen kredinin ekonomide kullanılmama ihtimali vardır. Ekonomide kullanılmayan kredi ise, onun ticaretini yapan birkaç kişiden başkasına fayda vermez. Katılım bankaları kredi vermek yerine , kredi hangi ticari veya sınai faaliyette kullanılacak ise oraya öder. Yani kendisi peşin olarak, müşterisine vadeli olarak satar. Yani katılım bankaları mal ticareti yaparlar. Ekonomik faaliyetlerinin esasını mal mübadelesine dayanır.

### **1.4.2. Bankalar faiz esasına, Katılım Bankaları kâr esasına dayanır.**

Daha önce de belirttiğimiz gibi, bankaların gelirlerini ödedikleri mevduat faizi ile aldıkları kredi faizi arasındaki fark bankanın gelirini oluşturmaktadır. Bankaların uyguladıkları bu mevduat ve kredi faizleri İslam'ın yasakladığı borç faizine girmektedir. Borç faizi, ödünç,alım-satım veya başka bir sebepten zimmete geçen borca karşılık ödenecek olan mal veya parada belli bir vadeden dolayı şart konan fazlalıktır.

Katılım bankalarında faiz ilişkilerine yer verilmez. Katılım bankaları, halktan kar ortaklığı esasına göre fon toplar, bu fonları üçüncü kişilerle ortaklık kurmak veya alım-satım yapmak suretiyle değerlendirerek elde edilen karın % 20'sini kendisine ayırarak kalan % 80'ini mudilere dağıtır. Bu oran vadeye ve katılım bankasının politikalarına göre farklılık arzedebilir.

### **1.4.3. Bankalar kapitalist iktisat sisteminin, Katılım Bankaları ise İslam İktisat Sisteminin ürünüdür.**

Mezopotamya, eski Yunan ve eski Romada görülen banka, İtalyanca masa ,tezgah anlamına gelir. İtalya'da önlerine masa koyarak para ticareti yapan bu kişilere, 12.yüzyılda banker denmiştir. İslam ve hristiyanlıktaki faiz yasağı nedeniyle bankacılık sistemi gelişmemiş, bu nedenle bankacılık sistemine museviler hakim olmuştur. 1157'de Venedik Bankası'nın kurulmasıyla günümüz bankacılığı başlamıştır.

Katılım Bankalarının esasları islami prensiplere göre düzenlenmiştir. Bu kurumların işlemlerin islamın helal ve haram ölçüleri hakimdir. Kurumlarda işlemlerin, islami prensiplere uygunluğunu denetleyecek dini kontrol heyetleri bulunmaktadır. Onların onayı olmadan banka bir işlemde bulunmaz. (Özsoy, 2009)

## 2. HİZMET KALİTESİ

### 2.1. Hizmet Kavramı

Günümüzde hizmet sektörü, her geçen gün gelişerek, diğer sektörler içinde en büyük payı almaktadır. Gelişmiş ekonomik hayatın aksamadan sürdürülebilmesi, karmaşık ve yoğun şehir hayatının daha düzenli hale getirilebilmesi ve kolaylaştırılması, hizmet sektörünün sağlayacağı hizmetlere bağlı hale gelmiştir (Dinçer, 2007: 458). Hizmetlerin insan hayatındaki öneminin giderek artmasına paralel olarak da hizmet üretimi yapan işletmelerin de önemi artmış; bunun sonucunda hizmet, pazarlamada ayrı bir uzmanlık haline gelmiştir. Hizmetin pazarlamada ayrı bir uzmanlık alanı konusu olarak gelişmesine neden olan en önemli faktör, onu fiziksel mallardan ayıran çok farklı yapısıdır (Değermen, 2006: 3). Bunun için hizmet kalitesini açıklamadan önce, soyut bir mal olan hizmetin tanımı, özellikleri ve sınıflandırılmalarına yer vermek gerekli görülmüştür.

#### 2.1.1. Hizmet Tanımı

İnsanla doğrudan ve dolaylı olarak ilgili her konuda hizmetten söz edilmektedir. Dolayısıyla çok değişik türde ve nitelikte hizmetle karşılaşmaktadır. Bütün bu hizmet türlerini kapsayacak şekilde bir tek tanımdan bahsetmek oldukça güçtür (Dinçer, 2007: 458). Literatürde yapılmış bazı hizmet tanımlarına şu şekildedir:

“Amerikan Pazarlama Birliği’ne göre hizmetler; soyut (en azından geniş ölçüde), üreticiden kullanıcıya direkt olarak mübadele edilen, taşınmayan, depolanamayan ve hemen hemen derhal bozulabilir nitelikte olan mallardır” (Değermen, 2006 :2).

Goetsch ve Davis hizmeti, “Hizmet başka birisi için iş icra etmektir” şeklinde tanımlarken, Collier hizmeti, “üretildiği yerde tüketilen bir iş veya eylem, bir performans, sosyal olay veya çaba” olarak tanımlamaktadır (Sevimli,2006:1).

Kotler'e göre hizmet, "Hizmet, temelde bir tarafın diğer bir tarafa sunduğu maddi olmayan iş veya faaliyetlerdir" (Cengiz ve Kırkbir, 2007: 264).

Hizmet, kişi ve makinelerin, insanların ve araçların çabalarıyla yarattığı, müşterilere direkt fayda sağlayan fiziksel varlığı olmayan ürünlerdir. Hizmet aynı zamanda insanların gereksinimlerini doyuma ulaştıran eylemler olarak da tanımlanmaktadır. Bir diğer tanım da, doğrudan satışa sunulan ya da ürünlerin (mal/hizmet) satışıyla birlikte sağlanan yararlar veya doyumluklar olarak yapılmaktadır (Çiçek ve Doğan, 2009: 201).

Yapılan hizmet tanımları anlam olarak birbirine yakınlık arz etmektedir. Hizmetlerin kesin ve belirli bir tanımını yapmanın zorluğu yanında, hizmetlerin kapsamını belirlemenin de kolay olmadığı bir gerçektir. Çünkü sosyal ve ekonomik değişimler ile teknolojiye bağlı gelişmelere bağlı olarak, her an yeni bir hizmet kavram ve çeşidinin ortaya çıktığını ve mevcut hizmetlerin de farklılaştırıldığı görülmektedir.

Bu yüzden ayrıntılı bir hizmet sözlüğünü ortaya koymak ve onu uzun süre değişmez kılmak mümkün değildir. Ancak genel sözlük oluşturmak mümkündür. Örneğin, bankaların şu anda verdiği çok değişik hizmet türleri vardır ve bunlara gün geçmiyor ki yeni hizmet türleri eklenmemiş olsun. Ama bunların hepsine bankacılık hizmetleri diye genel bir adda verilebilmektedir (Karahan, 2000: 21).

### **2.1.2. Hizmetlerin Özellikleri**

Hizmetlerin mallardan farklılıklarını yansıtan çeşitli karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler fiziksel varlığının olmaması, "soyutluluk", üretimle tüketimin birbirinden ayrılmaz olması "ayrılmazlık", "çeşitlilik" veya "heterojenlik" ve "dayanısızlık"tır. Tablo 2.1'de bu özellikler özetlenmektedir (Mucuk, 2006: 303).

**Tablo 2.1. Hizmetlerin Özellikleri**

1. Soyutluluk Hizmetler görülemez, dokunulamaz, tadılamazlar.	2. Ayrılamazlık Hizmetler, hizmeti verenden ayrılamazlar.
3. Değişkenlik (Heterojenlik) Hizmetin kalitesi, onu kimin, nerede, ne zaman, nasıl verdiğine bağlı olarak değişir.	4. Dayanaksızlık Hizmetler depo edilemezler

Kaynak: (Mucuk, 2006: 303).

**Soyutluluk “Fiziksel varlığının olmaması”:** Birçok hizmet dokunulmazdır. Mal fiziksel bir objedir, dokunulabilir, hissedilebilir, bazen koklanabilir ve eğer yiyecek maddesiye tadına bakılabilir. Hizmetler ise fiziksel objeler değildir. Mallar ve hizmetler arasındaki en temel ve evrensel olarak kabul edilen farklılık hizmetin dokunulmazlığıdır. Mal, fiziki bir yapı ve bir nesne şeklinde somut bir kavram iken, hizmet bir düşünce, bir fiil ve bir faaliyettir (Meral, 2006: 398). Diğer bir ifadeyle hizmet davranışlarla ortaya konulabilen bir faaliyettir ve fiziki boyutu yoktur. Bu özelliğine bağlı olarak hizmet (Dinçer, 2007: 459):

- Kilogram, metre, litre gibi miktar ifade eden herhangi bir ölçü birimiyle tanımlanamamaktadır.
- Beş duyu organıyla algılanamamaktadır. Dolayısıyla satın alınmadan önce duyulması, görülmesi, dokunulması söz konusu olmamakta ve sergilenememektedir. Bazı hizmetler, mesela sigorta gibi, elle tutulur nesnelere temsil edilirler. Ancak bu temsil onların soyut olma özelliklerini etkilemez.
- Hizmetler, kendini oluşturan ve anlam veren unsurlarıyla bir bütündür. Bu bütünü oluşturan öğeler birbirinden ayrılamazlar. Verilecek hizmet alıcısına nasıl tanımlandı ise, o şekilde sunulmakta ve üzerinde yapılacak değişiklik, hizmeti de değiştirmektedir.

**Ayrılmazlık (Üretimle Tüketimin Eş Zamanlı Olması):** Fiziksel mallar önce üretilir ve depolanır; sonra satılır ve tüketilir. Hizmetler ise, önce satılır sonra da

üretimle tüketim aynı zaman diliminde gerçekleşir. Üretimle tüketim birbirinden ayrılamaz. Bu yüzden hizmetler onu sağlayan veya hizmeti yapandan ayırt edilemez, adeta onun bir parçası olur (Mucuk, 2006:304). Dolayısıyla hizmet (Dinçer, 2007: 458);

- Birbirinden farklı pazarlarda aynı anda pazarlanamazlar.
- Aynı anda çeşitli hizmetler bir arada pazarlanamazlar.
- Üretici ile tüketici arasında yakınlık ve yüzyüze ilişki gerektirmektedir.

**Değişkenlik veya Heterojenlik:** Hizmetin bir diğer niteliği, hizmetin ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından sağlandığına (tedarikine) bağlı olarak kalitesi geniş ölçüde değişebilmektedir. Dolayısıyla hizmetler heterojen nitelik taşımaktadır (Bayuk,2006:4).

Hizmetler insana bağlı ve teknolojiye çok az bağımlı olduklarından onları hem mallarda olduğu gibi, hem standart hale getirmek hem de standart bir biçimde sunmak mümkün değildir. İnsanlar farklı olduğundan aynı hizmeti farklı tüketicilere farklı bileşim ve düzeyde sunmak gerekebilir. Ayrıca, aynı hizmeti aynı kişiler farklı zaman ve mekanda aynı düzeyde sunamazlar.

Bir tur işletmesi aynı tur paketini farklı zamanlarda hem aynı standartta sunamaz hem de aynı tur paketi farklı tüketicileri aynı ölçüde tatmin edemez. Öte yandan, hizmetin kalite algılanmasını o hizmeti sunanların dışındaki kişiler de etkileyebilir. Bir lokantadan hizmet alan bir tüketici, aynı hizmeti alan bir başkasının davranışlarından rahatsız olabilir ve bu onun kalite algılamasını olumsuz yönde etkileyebilir (İslamoğlu ve diğerleri, 2006: 20).

**Dayanaksızlık:** Hizmet alıcıya sunulduğunda hemen kullanılmazsa depo edilemeyeceği için boşa gider. Boşa giden bir uçak koltuğu, hastanın gelememesi nedeniyle kullanılmayan doktor randevusu, avukatın veya mali müşavirin herhangi bir nedenle kullanılmayan hizmet zamanı hep kayıplar hanesine gider (Mucuk, 2006: 304).Bu nedenlerle hizmetler dayanaksızdır. Hizmetin dayanaksız olması, onun daha sonra satılmak veya kullanılmak üzere saklanamayacağı anlamına geldiğinden, planlanan zamanda kullanılmayan hizmet, hizmet üreticisi için kayıp bir gelir anlamına gelmektedir (Değermen, 2006: 11).

Tüketim mallarıyla hizmetler arasındaki tipik özelliklerin birlikte gösterilmesi mallar ile hizmetler arasındaki farklılıkların anlaşılmasına kolaylık sağlayacaktır.

**Tablo 2.2. Tüketim Mallarının ve Hizmet Ürünlerinin Tipik Özellikleri**

<b>Tüketim Mallarının Tipik Özellikleri</b>	<b>Hizmet Ürünlerinin Tipik Özellikleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün somuttur, görülebilir.</li> <li>• Üretim tamamlanmış ürün depolanabilir.</li> <li>• Satın alan malına el atabilir, devralabilir.</li> <li>• Alıştan önce ürünü sunmak, göstermek mümkün.</li> <li>• Üretim ve marketing ayrı ayrı aşamalarıdır.</li> <li>• Üretim süreci müşteri katkısı olmadan gerçekleşir.</li> <li>• Üretim hatası, üretim sürecinde ortaya çıkar.</li> <li>• Ürün, ancak üretim sürecinin sonunda nihai biçimini alır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün maddi değildir, görülmez, görüntülenemez.</li> <li>• Hizmet edimi ürünü depolanamaz.</li> <li>• Ürün sahipliğinde değişim olmaz.</li> <li>• Alıştan önce ürün henüz ortada yoktur, gösterilemez.</li> <li>• Üretim ve marketing aynı zamanda gerçekleşir.</li> <li>• Üretim süreci müşteri katkısı olmadan gerçekleşemez, servis personeliyle müşterinin ortak eylemleriyle ancak üretim süreci ortaya çıkar.</li> <li>• Üretim hatası, bir davranış hatasıdır.</li> <li>• Ürün, sonuçtaki biçimine ancak servis durumunda kavuşur.</li> </ul>

**Kaynak:** Yüksel ve Mermod, 2004:20

Özet karşılaştırmada da görüldüğü gibi, soyutluğu nedeniyle hizmet öncesinde ürünü; dokunulabilir, görüntülenebilir biçime sokamayınca, birçok serviste bu potansiyeli yansıtacak başka bir görüntü öne sürülebilir, örneğin nakit ödeme hızı için ATM (Automatic Teller Machine'yi) öne sürmek gibi. Bunun gibi, hizmet ve özellikle bankacılık sektöründe üretimle tüketimin eş zamanlı oluşu, mal üretiminde olduğu gibi önce malı üret- sonra sat ve sonunda tüket dizisini yapmağa engel oluşturur. Burada ise önce bir satış yapılır (banka hesabının açılışı gibi) ve sonra da mevduat'ta olduğu gibi üretim ve kullanım eş zamana yaklaştırılır (Yüksel ve Mermod, 2004:20)

### 2.1.3. Hizmetlerin Sınıflandırılması

Literatürde hizmetlerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak Christopher Lovelock tarafından yapılan sınıflama, literatürdeki tüm sınıflama yöntemlerini kapsamaktadır.. Lovelock tarafından yapılan sınıflandırmada hizmetler, beş farklı sınıfa ayrılmaktadır(Lovelock, 1983) :

1. Hizmet yapısına göre ,
2. Hizmetin kişiye özel olması ve hizmet işletmesinin insiyatifine göre,
3. Hizmet işletmesinin müşterileri ile olan ilişki türüne göre ,
4. Hizmet talebinin yapısına göre ,
5. Hizmetin sunum şekline göre.

**Hizmet Yapısına Göre Sınıflandırma:** Hizmetin kimler tarafından verildiği ve hizmet olarak ne verildiği bu sınıflandırma şeklinde büyük önem kazanmaktadır. Maddi olan hizmetler ve maddi olmayan hizmetler bizi bu sınıflamaya götürmektedir.

Eğer müşterinin hizmet seçimi sırasında fiziksel olarak buluşması gerekiyorsa o zaman bu hizmetin gerçekleşmesi için zaman harcanması gerekmektedir. Müşterinin bulunmadığı hizmetlerde ise; müşteri hizmet veren personeli ya da mekanı göremeyeceği için hizmetin teknik kalitesi önem kazanmaktadır. Burada hizmet süreci çok büyük önem taşımaktadır. Bu sınıflandırma aşağıdaki soruların cevaplandırılmasında yardımcı olacaktır (Öztürk, 2003:27);

- Tüketici fiziksel olarak bulunmak zorunda mıdır?
  - Hizmetin sunumu esnasında
  - Hizmetin başlatılması esnasında (örneğin araba tamiri için arabayı servise getirmek ve bittiğinde gelip, almak gerekir).
  - Hizmet esnasında hiç bulunmasa da olabilir (hizmeti sunanla, telefonla, mektupla veya internet üzerinden ilişki kurulabilir).
- Hizmetin sunulması esnasında müşterinin zihinsel olarak bulunması gerekli midir?



Eğer müşterilerin hizmetin sunumu esnasında fiziksel mevcudiyetleri gerekiyor ise hizmetin gerçekleştirilmesi süresince zaman harcamaları gerekir. Müşterinin fiziksel olarak bulunduğu hizmetlerde hizmet sunulan mekan ve zamanlama faktörleri önemliken, müşterinin bulunmadığı hizmetlerde hizmet personeli ve teknik kalite önemlidir (Öztürk, 2003: 28).Tablo 2.3’de hizmetin yapısına göre sınıflandırma şekli ve örnekleri görülmektedir.

**Tablo 2.3. Hizmetin Yapısına Göre Sınıflandırma**

Hizmetin yapısı	Hizmeti Doğrudan Elde Eden Kim ya da Ne	
	İnsan	Nesne(Eşya)
<b>Dokunulabilir Hizmetler</b>	1. İnsanların Vücuduna Yöneltilen Hizmetler <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlık</li> <li>• Güzellik Salonları</li> <li>• Restoran</li> <li>• Yolcu Taşıma</li> <li>• Saç Kesimi</li> <li>• Spor Salonları</li> </ul>	2.Mal ya da Diğer Fiziksel Nesnelere Yöneltilen Hizmetler <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal Taşıma</li> <li>• Kuru Temizleme</li> <li>• Kapıcılık Hizmetleri</li> <li>• Veterinerlik</li> <li>• Endüstriyel makine bakımı, tamiri</li> <li>• Peyzaj Mimarlığı</li> </ul>
<b>Dokunulmaz Hizmetler</b>	3. İnsanların Zihinlerine Yöneltilen Hizmetler <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim</li> <li>• Tiyatro</li> <li>• Yayımcılık</li> <li>• Enformasyon hizmetleri</li> <li>• Müze</li> <li>•</li> </ul>	4. Dokunulmayan Aktiflere Yöneltilen Hizmetler <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bankacılık</li> <li>• Sigortacılık</li> <li>• Muhasebecilik</li> <li>• Hukuki hizmetler</li> </ul>

**Kaynak:** Lovelock, 1983: 12

Tablo 2.3’te görüldüğü gibi yapısal olarak sahiplik, hizmeti doğrudan elde edenin kim olduğuna göre insan ve eşya olarak ikiye ayrılmıştır. Ayrıca, hizmetler yapısı itibariyle dokunulabilir ve dokunulmaz hizmetler olarak da iki gruba ayrılmıştır. Birinci grupta insan vücuduna yönelik hizmetler, ikinci grupta mal veya diğer fiziksel nesnelere yönelik hizmetler, üçüncü grupta insanların zihinlerine

yönelik ve son grupta ise dokunulamayan faaliyetlere yönelik hizmetler yer almaktadır. (Özgüven, 2008: 656).

**Hizmetin Kişiyeye Özel Olmasına ve Hizmet İşletmesinin İnsiyatifine Göre Sınıflandırma:** Günümüzde malları satın alan müşterilerin özel sipariş verdikleri çoğunlukla gözlenmez. Malları satın alan müşteriler işletmenin sunduğu mallardan seçerek alışveriş yapmaktadırlar. Hizmet işletmelerinde ise bundan çok farklı bir boyut görülmektedir. Hizmet işletmeleri, çoğunlukla müşterilerin isteklerine göre hizmet üretmektedirler.

Hizmetlerin yaratılması ve tüketilmesi aynı anda gerçekleştiği için müşteriler hizmet sürecine fiilen katıldıkları için hizmetlerin müşterinin gereksinmelerini karşılayacak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Tablo 1.4’de hizmet işletmelerinin esnekliğine ve insiyatifine göre hizmetlerin sınıflandırma şekli görülmektedir.

**Tablo 2.4. Hizmetin Kişiyeye Özel ve Hizmet İşletmesinin İnsiyatifine Göre Sınıflandırılması**

Hizmeti sunan kişinin hizmetin özelliklerini belirlemedeki inisiyatifi	Yüksek	Düşük
<b>Yüksek</b>	Hukuki Hizmetler Mimari Tasarım Taksi Hizmeti Güzellik, Bakım Özel Eğitim Sağlık Hizmetleri	Kitle Eğitimi Koruyucu Sağlık Programları
<b>Düşük</b>	Telefon hizmetleri Otel hizmetleri Kaliteli restoranlar Mevduat Bankacılığı	Kamu Taşıyıcılığı Sinema-Tiyatro Ayakta Yenilen Restoranlar

**Kaynak:** Kaynak: Lovelock, 1983, s. 15

Tablo 2.4’te dikey ekseninde yer alan yüksek ve düşük ifadesi hizmet sunan kişinin müşterinin ihtiyaçlarını karşılamadaki inisiyatifi göstermekte, yatay ekseninde yer alan yüksek ve düşük ifadesi ise, hizmetin ve sistemin özelliğinin ne dereceye kadar esnekliğe izin verdiğini göstermektedir (Özgüven, 2008: 657). Ayrıca

bazı hizmetlerin tamamen standartlaştırıldığı görülmektedir. Örnek olarak; kamu taşımacılığında hizmetin esnekliği ve hizmeti sunanın inisiyatifi çok düşüktür.

**Hizmet İşletmesinin Müşterisiyle İlişkisi Türüne Göre Sınıflandırma :** Mal satışında müşteriler malları belirli aralıklarla satın alırlar ve ödeme işlemine bulunurlar. Sürekli bir ilişkiye girmezler. Hizmet sektöründe ise; müşteriler hizmeti sunanlarla uzun süreli bir ilişki kurarlar. Hizmeti sürekli olarak bu müşterilere uygulanır. Bu da hizmet işletmelerinin müşterileriyle ilişki türüne göre bize sınıflandırma sağlamaktadır. Tablo 2.5’ de hizmet işletmesinin müşterisiyle ilişkisine göre sınıflandırma şekli görülmektedir.

**Tablo 2.5. Hizmet İşletmesinin Müşterisiyle Olan İlişkinin Türüne Göre Sınıflandırma**

Hizmet Sunumunun Yapısı	Üyelik İlişkisi Var	Biçimsel Olmayan Bir İlişki Var
Hizmetin sürekli oluşu	Sigorta Bankacılık Telefon Aboneliği	Karayolu Radyo İstasyonu
Hizmetin aralıklı oluşu	Bir Tiyatroya Abone Olma Otobüs Pasoları	Araba kiralama Restoran Tiyatro ve Sinema Kamu Taşımacılığı Posta Hizmetleri

**Kaynak:** Kaynak: Lovelock, 1983: 13.

Bu tür bir sınıflandırma hizmet pazarlayanlar açısından çok faydalıdır. Üyelik ilişkisinin hizmet işletmesi açısından avantajı, işletmenin müşterilerinin kimler olduğunu ve hizmetten nasıl yararlandıklarını bilebilmesidir. Eğer iyi bir kayıt sistemi tutulursa, işletme doğrudan postalama, telefonla ya da internetten satış yöntemlerini kullanarak müşterilerine ulaşabilir. Üyelik ilişkisi fiyatlandırma konusunda da kolaylaştırıcı bir rol oynar (Öztürk,2003: 29).

**Hizmet Talebinin Yapısına Göre Sınıflandırma:** Hizmetlerin, arz-talep dengelerine göre sınıflandırılmaları tablo 2.6’da verilmektedir. Bu tablo işletmeye talep düzenlemesini nasıl ayarlaması gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır. Talep

dalgalanmaları önceden kestirilebiliyorsa talebin yüksek olacağı zamanlar için hazırlık yapılabilir. Yarı zamanlı eleman çalıştırılabilir veya talebin yetersiz olduğu zamanlarda indirimler yapılarak, müşterilerin taleplerini yoğunluğun az olduğu zamanlara yöneltmeleri teşvik edilebilir. Ayrıca rezervasyon sistemi uygulanarak talep dengelenmeye çalışılabilir(Lovelock,1983:17).

**Tablo 2.6. Hizmet Talebinin Yapısına Göre Sınıflandırma**

Arz Yapısı	Talepteki Dalgalanmanın Yapısı	
	Geniş	Dar
<b>Talep Fazlasının Mevcut Kapasiteyle Karşılanması</b>	1. Elektrik Doğal Gaz Telefon Hastane Polis ve İtfaiye	2. Sigorta Hukuk Hizmetleri Bankacılık Kuru Temizleme
<b>Talep Fazlasının Mevcut Kapasiteyi Aşması</b>	4. Yolcu Taşımacılığı Otel Tiyatro Restoran Muhasebe	3. Sigorta Hukuk Hizmetleri Bankacılık Kuru Temizleme

**Kaynak:** (Lovelock, 1983,17).

**Hizmet Sunum Şekline Göre Sınıflandırma:** Hizmetler sunum şekline göre Tablo 2.7'deki gibi sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmanın avantajı firmalara, müşterinin işletmenin mekanına gelmesinin zorunlu olup olmamasına göre hizmet sunma seçeneklerini değerlendirme imkanı sağlamasıdır. Müşteri hizmeti almak için işletmenin mekanına gelmek zorundaysa hizmetin sunumu en elverişsiz şartlar altında yapılmaktadır. Bu durumda firma çok şubeli bir hizmet ağı kurarak müşterinin hizmete ulaşmak için girmesi gereken zahmeti azaltabilir. Fakat çok şubeli bir hizmet organizasyonu hizmet kalitesinin tutarlılığını düşürebilir (Lovelock, 1983: 18).

**Tablo 2.7. Hizmet Sunum Şekline Göre Sınıflandırma**

Müşteriyle hizmet organizasyonu arası etkileşim	Hizmet Birimlerinin Bulunabilirliği	
	Tek Merkezli Hizmet	Çok Şubeli Hizmet
<b>Müşteri hizmet organizasyonunun</b>	Tiyatro Berber Salonu	Toplu Taşıma Hizmetleri Hazır

<b>mekanında alır</b>		Yiyecek Restoranları
<b>Hizmet organizasyonu hizmeti müşterinin mekanına ulaştırır</b>	Bahçe Düzenleme Hizmetleri Haşere İlaçlama Hizmetleri Taksi	Posta Dağıtım Acil Tamir-Bakım Hizmetleri
<b>Hizmet Organizasyonu ve müşteri kendi mekanları haricinde etkileşime girer.(posta veya elektronik iletişim)</b>	Kredi Kartı İşletmesi Ulusal TV Kanalı	Yayın Ağı Telefon Şirketleri

**Kaynak:** (Lovelock,1983,18

Hizmetin ne müşterinin ne de firmanın mekanında verilmesi gerekmiyorsa, işletme hizmeti müşterilerine ulaştırmak için posta veya elektronik iletişim seçeneklerinden birini tercih edebilir. Müşteri hizmet hatları kurularak firmalar çok şubeli bir hizmet ağı işletme zorluğundan kurtulabilir. Her hizmet tamamen şubelerden bağımsız verilemez. Fakat hizmetleri parçalara ayırarak bir kısmını telefon veya elektronik yollarla sunmak firmalara avantaj sağlayabilir. Örneğin bankalar çok şubeli bir hizmet ağı işletmelerine rağmen müşteri hizmet hatları kurarak şubelerindeki iş yükünü hafifletmekte ve maliyetlerini düşürmektedir (Lovelock, 1983: 18-19).Günümüzde özellikle gelişen teknolojiyle birlikte bankalar müşterilerini ATM'lere ve internet bankacılığına yöneltmekte, böylelikle hem maliyetlerini düşürmekte, hem çalışanlarının iş yüklerini hafifletmekte, hem de müşterilerine zaman kazandırmaktadırlar.

## **2.2. Hizmet Kalitesi Kavramı**

Hizmetin kalitesini açıklayabilmek için öncelikli olarak kalite kavramını tanımlamak gerekir. Bu nedenle öncelikli olarak bu bölümde kalite kavramının tanımı yapılarak, kalitenin gelişiminden bahsedilecek, daha sonra hizmet kalitesi tanımlanacaktır.

### **2.2.1. Kalite Kavramı**

Kalitenin literatürde çeşitli tanımları yapılmıştır. En yalın ifade ile kalite; standartlara uygunluk olarak tanımlanabilir. Ancak bu yeterli değildir. Günümüzdeki gelişmeler ve değişimler kalite tanımını müşteri taleplerine uygunluk olarak değiştirmiştir.

Bu soyutluk “kalite”nin farklı yorumlamalarına izin verdiği için kavramı daha da güçlendirmektedir. Ancak, kalite akımı bugün herkes için belli ilkeleri çağrıştıracak kadar kesindir. Bu belirlilik içinde yaratılan farklılık ve esnek tanımlamalar kavramı, sadece zenginleştirmektedir.

Kalite kavramının başlangıçta sadece maddi ürünler için düşünülmüş bir kavram olduğu doğrudur. Bununla, genellikle söz konusu gerçek’in teknik, yani ölçülebilir ve objektif olarak tanımlanabilir özelliklerinin toplamı anlatılır. Literatürde maddesi olmayan ürünlerle ilgili kalite kavramı tanımına hemen hemen hiç rastlanmaz. Hizmet sektöründe öne çıkması gereken soru, herhangi bir hizmet bakımından potansiyel müşterinin beklentilerinin neler olabileceği ve kendisine verilmiş olan hizmeti nasıl değerlendirdiğinin araştırılmasıdır. Bunun için de kalitenin belirlenmesi bakımından müşterinin, hizmetin yarar sağlayan öğeleri karşısındaki tutumuyla, hizmetin gerçekte verdiklerinin , bir arada ele alınmaları gerekmektedir (Yüksel ve Memord, 2004:193).

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC)’na göre kalite “belirli bir malın veya hizmetin, müşteri isteklerine uygunluk derecesidir. ISO 8402 Kalite Sözlüğü’nde ve ISO 9000 Serilerinde ise kalite “açıkça belirtilen ve ifade edilmemiş gizli ihtiyaçları tatmin edebilme konusunda bir yeteneğe sahip olan mal ve/veya hizmetlerin özellik ve karakteristiklerinin görülebilir, ayırıcı niteliklerinin toplamıdır” şeklinde tanımlanmıştır (Değermen, 2006: 16).

İngiliz Standartlar Enstitüsü kaliteyi, “mal ve hizmetin belirlenen veya ima edilen ihtiyaçları karşılama yeteneğiyle alakalı, mal ve hizmeti diğerlerinden ayıran özellik ve vasıfların toplamı” olarak tanımlamaktadır. (Taner ve Kaya, 2005: 354).

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kurumsal sorumluluklarını olumlu yönde gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir unsurdur. 1980'lerde rekabetin önemli bir boyutu olan kalite, 1990'ların ortalarında stratejik bir avantaj olmaktan ziyade, rekabet için bir gereksinim şekline dönüşmüştür. Son onbeş yılda, kaliteyi arttırmak için gösterilen yoğun çabalardan sonra, kalite rekabet avantajı sağlayan bir faktörden ziyade, bir sorumluluk haline (olağan bir iş) gelmiştir.

Juran, kaliteyi “kullanıma uygunluk” olarak; Parasuraman kaliteyi “müşteri beklentilerinin giderilmesi” olarak; Crosby, “ihtiyaca uygunluk” olarak tanımlamıştır. Kaliteyi, bir ürün ya da hizmetin değeri, eksikliklerden kaçınmak, müşteri beklentilerini karşılamak veya beklentilerin ilerisine geçmek olarak açıklayan tanımlara da rastlamak mümkündür. Kalite kavramı ISO 9000'de ise, “bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tamamı” olarak tanımlamıştır (Avcı ve Sayılır, 2006:123).

## 2.2.2. Kalite Kavramının Gelişimi

Kalite kavramı, boyutları farklı olsa da üretim ilişkileri ile birlikte doğmuş ve tarih boyunca çok ilgi duyulan bir konu olarak süregelmiştir. Kalite ile ilgili ilk kayıtların M.Ö. 2150 yılına kadar uzandığı ileri sürülmekle birlikte, kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması 19. Yüzyıla rastlamaktadır (Karaca, 2008: 62). Kalitenin tarihsel gelişimi dört adımda incelenmektedir.

**1. Muayene:** Sanayi devriminin başlangıcından 1920'lere kadar olan zaman aralığında, işletmelerde üretilen ürünlerin kontrolü ve bunların hatalarını tespit etme görevi işçilere verilmiş ve bir "muayeneci-inspektör" grubu ortaya çıkmıştır. Burada amaç tüketiciye hatalı ürün gitmesini önlemektir. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticilerde sıkıntı yaratmıştır. Çünkü bu çalışmalar işletmenin kalitesini arttırmamış, muayene edilerek hatalı ürünlerin ortaya çıkması işletmelerin maliyetlerini arttırmıştır. Günümüzde "Hata Bulma Yaklaşımı" adı verilen bu

yöntemde tüm muayene işlemleri ürün üretildikten sonra yapılmakta ve bünyesinde bir çok olumsuzluğu taşımaktadır (Üstüntepe, 2003).

**2. Kalite Kontrol:** 20. yüzyılın başlarında teknolojik gelişmelerin de etkisiyle, daha geniş ölçekte üretim başlamış ve bu aşamada “ustabaşı (formen) kalite kontrolü” uygulamasıyla birlikte işçiler ustabaşları tarafından denetlenmişlerdir. (Yılmaz, 2006: 88) Bu aşamada istatistik bilimi kalite kontrolünde geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönem istatistiksel kalite kontrol olarak da adlandırılmaktadır. Kabul örnekleme için yapılan çalışmalar bu döneme rastlamaktadır. II. Dünya Savaşı yılları istatistiğin kalite kontrolünde yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlar atılmıştır (Üstüntepe, 2003).

**3. Kalite Güvence:** 1950’li yıllarda Shewhart’ın öncülüğünde ‘istatistiksel kalite kontrol’ yaklaşımı gündeme gelmiş, bu noktada kalite kontrolde çeşitli istatistiksel araçlar (pareto diyagramı, histogram vb.) üzerinde durulmaya başlanmıştır. Üçüncü aşamada ‘toplam kalite kontrol’ kavramı kullanılmaya başlamış, bu noktada önceki iki dönemden farklı olarak tasarım aşamasında ürün kalitesinin kontrolü üzerinde durulmuş, ayrıca yine bu aşamada kalite kontrol görevinin sadece muayene ve üretim birimleri gibi birimler tarafından değil, tüm örgüt tarafından sahiplenilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Sonuç olarak, ‘muayene’, ‘istatistiksel kalite kontrol’ ve ‘toplam kalite kontrol’ aşamalarından sonra, bugünkü uygulanan biçimiyle “Toplam Kalite Yönetimi” aşamasına geçilmiştir (Yılmaz, 2006: 188).

**4. Toplam Kalite:** II. Dünya Savaşı sonrası üretim süreçlerinin karmaşık yapı kazanması, keskin rekabet koşulları ve tüketicilerin baskısı gibi nedenler, kalite kontrol uygulamalarına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Bunun sonucu olarak "Toplam Kalite Kontrolü" anlayışı hayata geçmeye başlamıştır. Bu aşamadan, günümüzün kalite anlayışı olan "Toplam Kalite Yönetimi" olgunlaşarak ortaya çıkmıştır. Feingenbaum un öncüsü olduğu TKK anlayışı (1961), kalite kontrolün sadece üretim ile ilgili birimlerin değil tüm işletmeyi ilgilendiren bir kavramdır. Bu anlayış kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesinden tüm işletme birimlerinin derece derece sorumlu olmalarını gerektirmektedir. Bu yaklaşım ancak



1970'li yıllarda ki rekabet ortamının etkileriyle uygulanılmaya başlanılmıştır (Üstüntepe, 2003).

### **2.2.3. Hizmet Kalitesi**

Hizmet kalitesi ile ilgili olarak pazarlama literatüründe birçok tanım bulunmaktadır. Bunun başta gelen nedeni, kalite gibi hizmet kalitesinin de çok boyutlu bir kavram olması ve bu yüzden basit ve kesin bir tanımının yapılmasının zorluğudur. Üstelik hizmetin karakteristik özellikleri, söz konusu zorluğu bir kat daha arttırmaktadır. Bu faktörlere ek olarak hizmet kalitesinin disiplinler arası özelliği, ona herkes tarafından kabul görecektir bir tanım verilmesini ve belirli bir modele oturtulmasını daha da güçleştirmektedir (Değermen, 2006:21,22).

En geniş anlamda hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir. Bir diğer tanıma göre hizmet kalitesi, bir işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneğidir. Her iki tanımda da, hizmet kalitesini belirleyebilecek olan en önemli unsurun müşteri beklentileri olduğu görülmektedir (Okumuş ve Duygun, 2008: 19).

Bu nedenle bir işletmenin müşterilerini kendisiyle tutma yeteneği ve müşteri tutma oranı işletmenin başarısının belirleyicisi olacaktır. Bir hizmet işletmesini rakiplerinden farklı kılacak olan en güçlü rekabet aracı, işletmenin müşterilerine sunduğu hizmetin düzeyi ve kalitesi olacaktır. Ayrıca esas önemli noktalardan biri de, hizmeti satın alan müşterilerin her birinin algıladığı hizmet düzeyi ve kalitesi farklı olabilmektedir. Kalite müşterinin istediği olduğuna göre, müşterinin istediklerinin belirlenebilmesi ve müşteri merkezli olarak karşılanabilmesi, ancak müşteri ile ilişki oluşturmaya, ilişkinin düzeyine, müşteriden elde edilen bilgiye ve bu bilginin doğrultusunda, faaliyetlerdeki müşteriye uyumlaştırma çabalarına bağlı olacaktır. Bir hizmet işletmesini rakiplerinden farklı kılacak olan esas unsur, müşterileri ile oluşturduğu ilişkidir. İlgi, önem, güven, içtenlik ve müşteri önceliklerini esas alan bir ilişki tek rekabet avantajıdır (Bayuk, 2006: 3).

Hizmetlerin soyut olması hizmet kalitesinin de soyut olmasını beraberinde getirmektedir. Bu yüzden hizmet kalitesi ile ilgili literatürde hizmet kalitesi kavramı yerine çoğunlukla algılanan hizmet kalitesi terimi kullanılmaktadır (Devebakan, 2005: 9).

**Algılanan hizmet kalitesi:** Müşterinin hizmeti almadan önceki beklentileri ile gerçek hizmeti algıladıktan sonra deneyimin karşılaştırılması ile meydana gelmektedir. Eğer müşterilerin beklentileri karşılanmışsa memnuniyet müşteri beklentileri karşılanmamışsa memnuniyetsizlik söz konusu olacaktır (Parasuraman vd, 1985: 46).

Zeithaml algılanan hizmet kalitesini, “müşterinin, bir ürün ya da hizmetin üstünlüğü veya mükemmelliği ile ilgili genel bir yargısı olarak “ tanımlamaktadır. Ghobadian’a göre ise algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmetin kalitesine yönelik sezgilerdir ve müşterilerin tatmin derecesini büyük ölçüde belirlemektedir (Devebakan, 2005: 9).

Hizmet kalitesi olgusuna geniş bir bakış açısı getirip kavramsal bir hizmet kalitesi modeli geliştiren Parasuraman, Zeithaml ve Berry’e göre algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmet sunumu sırasında, hizmetin performansına yönelik oluşan algıların yönünün bir sonucudur. Müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmete yönelik algılarının karşılaştırılması esasına dayanan bu yaklaşıma göre, beklenen hizmet, algılanan hizmetten büyük olursa algılanan kalite tatmin edici olmaktan daha düşük olacaktır. Beklenen hizmetin, algılanan hizmete eşit olması durumunda ise algılanan kalite tatmin edici olacaktır. Müşteriler tarafından algılanan kalitenin ideal kalite olarak kabul edilmesi için ise; beklenen hizmetin algılanan hizmetten küçük olması gerekmektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Bery, 1985: 48-49)

#### **2.2.4. Hizmet Kalitesinin Boyutları**

Hizmet kalitesi kavramını tam olarak anlayabilmek ve ne olduğunu açıklayabilmek için onu daha detaylı şekilde incelemek gerekir. Bu şekilde, hizmet kalitesinin soyut olmasından kaynaklanan sorunlar ortadan kalkacaktır. Hizmet

kalitesinin boyutları, müşterilerin sunulan hizmetten memnun olmasını sağlayan tüm fiziksel ve fiziksel olmayan unsurları kapsamaktadır. Literatürde, farklı isimlerden ve farklı hizmet kalitesi boyutundan bahsedilmektedir (Avcı ve Sayılır, 2006: 124).Ancak literatürde en çok kabul gören Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) tarafından ortaya konulan on kalite boyutudur:

- **Güvenilirlik:** Performansta tutarlılık, firmanın hizmeti bir kerede ve doğru yapması, diğer bir deyişle firmanın sözünü tutması anlamına gelmektedir. Hizmetin zamanında, her zaman aynı şekilde ve hatasız olarak verilmesini içermektedir. Hizmetin önceden belirtilen zamanda yerine getirilmesi, faturalamanın doğru yapılması, yönetmeliklere uygunluk gibi konuları kapsamaktadır.
- **Heveslilik:** Çalışanların hizmet verme konusunda hazır ve istekli olmasını açıklamaktadır. Satıcının müşteriye zamanında ve uygun karşılık verme derecesini belirleyerek, anında hizmet verme, müşteriye yardımcı olma ve zamanında geri dönme, bir belgeyi hemen postalama gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
- **Yetenek:** Hizmet verenlerin gerekli mesleki bilgi ve yeteneğe sahip olma derecesini belirtmektedir. Çalışanların müşteri ile olan ilişkilerindeki hata payının minimum düzeyde olmasını içermektedir. Bu boyuta çalışanların uzmanlığı, yetenekleri, eğitimi, yenilikleri takip etme ve araştırma yeteneği örnek olarak gösterilebilir.
- **Ulaşılabilirlik:** Müşterinin işletme ile ilişki kurma kolaylığını ve yaklaşılabirlik ölçüsünü içermektedir. Örneğin, hizmet verenlere telefonla kolayca ulaşabileceğini, hatların meşgul olmamasını, hizmeti elde etmek için beklenmemesini, çalışma saatlerinin uygun olmasını, hizmet tesislerinin uygun yerlerde olmasını içermektedir. Ayrıca, amirlerin iç müşteri konumunda bulunan personelin öneri ve tekliflerine her zaman açık olmaları anlamında da anlaşılmalıdır.

- **Nezakət:** Müşterilerle ilişkide bulunan çalışanların kibarlığını, saygısını, dostluğunu içermektedir. Bu boyuta çalışanların temiz ve düzenli görünüşü, güler yüzlü olması, müşterinin orada bulunmasından duydukları memnuniyeti ifade etmeleri, müşteriye ilgi gösterme dereceleri örnek olarak gösterilebilir.
- **İletişim:** Çalışanların müşteriye hizmet hakkında onların anlayabileceği şekilde ve düzeyde bilgi vermesini içermektedir. Bu boyut, müşterileri, anlayacakları bir dilden konuşarak bilgilendirmek ve onları dinlemek, hatta kullanılan dilin değişik müşterilere göre ayarlanması anlamına gelmektedir. Karmaşıklık ve içerik derecesini iyi eğitilmiş bir müşteriye karşı arttırmak veya yeni ve deneyimsiz bir müşteri için daha basit ifadeler kullanmak bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir. Hizmetin içeriğini, maliyetini, karşılaşılabilecek problemleri ve problemler karşısında neler yapılabileceğini açıklamak, müşterinin sorularını eksiksiz bir şekilde cevaplamak gibi konuları kapsamaktadır.
- **İnanılrlık:** Çalışanların hizmet verdikleri müşteriye samimi bir ilgi göstermesi ve müşteriye kendisine inandırmasıdır. Dürütlükle oluşturulan işletme imajı ve çalışanların kişisel özellikleri işletme itibarını ve inanılrlığını artıran etkenlerdir.
- **Güvenlik:** Verilen hizmetin tehlike, risk ve şüpheden uzak olması anlamına gelmektedir. Bu boyut ayrıca müşteri bilgilerinin gizliliğini de içermektedir. Müşterilerin fiziksel, parasal güvenliğinin ve mahremiyetinin korunmasını kapsamaktadır. Bu boyuta otobüs işletmelerinde tecrübeli ve yetenekli şoförlerin, finans hizmetlerinde güvenilir ve dürüst uzmanların çalıştırılması, bir doktorun hastasının bilgilerini gizli tutması örnek gösterilebilir.
- **Müşteriyi Tanıma/Anlama:** Müşteriye özel ilgi gösterilmesi, ismi ile çağırılması, tanınması müşteriye gururlandırıcı davranışlardır. Müşteriler, kendilerini yakından tanıyan çalışanlara daha fazla güvenmekte ve kalite algıları bu duruma göre değişmektedir.

- **Somut Özellikler:** Hizmetin verildiği ortamın fiziksel özelliklerini, personelin dış görünüşünü, kullanılan araç, gereç ve bunların teknolojik gelişmelere uygunluğunu ifade etmektedir. Hizmet ortamı boyutu ayrıca, hizmetin oluşturduğu ortamın psikolojik ve sosyal durumunu da açıklamaktadır. Çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinin niteliği ve düzeyi, birbirlerine gösterdikleri davranışın özellikleri ve bunun sonucunda oluşan örgütsel kimlik bu boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir.

### 2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde tüm işletmeler giderek artan rekabetçi baskılarla karşı karşıyadırlar. Dünyadaki hızlı değişim ve gelişmeye ayak uydurabilmenin en iyi yolu ise, kaliteyi yükselterek rekabet gücü kazanmaktır. Bu da çağdaş bir yönetim şekli olarak kabul edilen toplam kalite yönetimi ile mümkündür. TKY, genel bir yönetim felsefesi, bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Tüm örgüt üyelerinin ortak amacı, her zaman ve sürekli olarak müşterilere beklentileri ya da beklentilerinin üzerinde mal veya hizmet sunmaya çalışmaktır.

TKY, memnun müşteri ve mutlu personel ile işletme amaçlarına ulaşmayı hedefleyen felsefe araç ve süreçler bütününden oluşan bir sistemdir. Hedefi, doğru üretimi ilk defasında yapmak ve bunu her defasında tekrarlamak olan TKY, örgütün bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü amaçlayan bir yöntemdir (Şimşek, 2006: 44).

Toplam kalite yönetimini kavramının, çeşitli tanımları olmakla birlikte, bu tanımlar içerisinde en çok kullanılan, kalite uzmanı olan Ishikawa'nın yaptığı tanımdır. Ishikawa'nın tanımına göre TKY; "Müşterilerin memnurluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşabilmek için, bir kuruluşun bütün birimleri (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik, araştırma, planlama, Pazar araştırması, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstri ilişkiler ve genel ilişkiler) birlikte çalışmalıdır (Genç, 2008: 116).

TKY' nin bir başka tanımı ise; “Her kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir.”( Ekici, 2008: 42).

### **2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları**

TKY kuruluşlarda liderlik, yönetim, insan, sistem ve ürün kalitesini bir arada sürekli olarak geliştirilmesini; kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol çalışmalarının yapılanmasını ve aynı anda kalite güvence sistem standartlarının oluşturulmasını amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Amacı kuruluşta çalışanların, yöneticilerin, faaliyetlerin, süreçlerin, mal ve hizmetlerin kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayarak müşteri memnuiyetini gerçekleştirmektir (Özer, 2008, 252).

İlgili literatürde TKY' nin yararları şu şekilde belirtilmektedir (Özer, 2008:252-253).

- TKY ile, kuruluşlarda çalışanların yeteneklerinden yararlanma ve bu yeteneklerin sürekli geliştirilmesi mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda TKY ile kuruluşlarda çalışanların yetenekleri ortaya çıkarılmakta ve yeteneklerinin kuruluş amacına uygun olarak kullanılması mümkün olmaktadır. TKY ile kuruluşlarda çalışanların örgüt kültürü kazandıkları ve iş bilinçlerinin arttığı görülmektedir.
- TKY sürekli yenilik çalışmaları gerektirdiği için kuruluş yöneticileri bu yenilikleri ve çağdaş gelişmeleri izleyebilmek için çok sayıda bilgiyi kullanmaktadırlar. Yöneticiler bu bilgiye ulaşabilmek için sürekli olarak bilgi ve bilişim ağlarından yararlanma gereği duymakta ve bu durum ise kuruluşların dünyaya açılmaları kolaylaştırmaktadır.
- TKY düzenli çalışmayı gerektirir. Kuruluş içinde bölümler ve çalışanlar arasında bilgi akışı bu şekilde düzenli hale gelmektedir.

- TKY takım çalışmasına dayalı çalışmayı gerektirmektedir. Kuruluşlarda takım çalışması sonucunda personel arasında işbirliği güçlenerek yönetime katılma daha kolay sağlanmaktadır.
- TKY' de müşteri ve piyasa talep ve beklentilerini karşılayabilmek için insana daha çok yatırım anlayışına uygun davranmak gerekmektedir. İnsana yapılan yatırımla insan kalitesinin yükselmesi sağlanmakta ve mükemmel yolculukta önemli kazanımlar elde edilmektedir.
- TKY değişimi ön planda tutarak kalite, maliyet, hız verimlilik, kâr ilişkisine uygun davranılması öngörülmektedir. Bu durum kuruluşların yüksek kalite hizmeti daha düşük ve uygun fiyata piyasaya sunarak sürekli ve dengeli büyümesini sağlamaktadır.

Bu yararların yanında TKY; hatayı ayıklamayı değil, önlemeyi, kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelmeyi, ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek katle performansına ulaşmayı, kalite performansına erişilmesinde gerekli basit yaklaşımlar kullanabilmeyi, üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemeyi, başarı için çalışmayı ve kuruluşla müşteri arasında etkin etkileşim yolları bulmayı, hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında süreçleri devamlı olarak gözden geçirmeyi, hem toplum için, hem de kuruluşlar için çok yararlı olmaktadır (Özer, 2008:252-253).

### 2.3.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam kalite yönetiminin kendisinden beklenen başarıyı gösterebilmesi için aşağıdaki ilkelere sahip olması gerekir(Geç, 2008:119);

1. **Değişimin gereğine inanmak:** Birçok yönetici kendi başarısının yarattığı tuzağa düşmekte, zaman içinde değişime gerek duymamaktadır. Oysa başarının koşulları ve yöntemleri günümüzde hızlı bir şekilde değişmektedir.
2. **Tepe yönetiminin liderliği:** TKY' yi uygulamak isteyen her yönetici, bunu önce kendisi kabul etmelidir.
3. **Müşterilere hizmetin en öncelikli görev olduğuna inanmak:** Örgütün iç ve dış müşterilerine verilen hizmette kusur edilmemesi için çaba göstermek kurum kültürü haline getirilmelidir.

4. **İnsan kaynaklarına önem vermek:** Toplam kalite yönetimi, sistemlerin sürekli geliştirilmesini gerektirir. Bunu, ancak iyi eğitilmiş ve yüksek motivasyona sahip elemanlar başarabilir.
5. **Yetkilerin işi yapanlara devredilmesi:** Yalın organizasyon yapılarıyla, problem çözen ve işi sahiplenen kişilerin yetkilendirilmesi sağlanmalıdır.
6. **Sürekli gelişme anlayışının olması:** Örgütsel eskimişliğin olmaması için sürekli gelişmeye ihtiyaç vardır. Bunun tüm örgütsel düzeyde kavranması gerekir.
7. **Bütünleşik yönetime geçmek:** İş parçalara bölen ve sorumluluğu parçalarla sınırlayan dar çerçeveli organizasyonlardan uzaklaşılmalı ve değer yaratan birimlerin örgütlenmesine geçilmelidir.
8. **Grup çalışmalarına teşvik etmek:** Birlikte karar alma ve uygulama süreçlerinin yerleştirilmesi sağlanmalıdır.
9. **Eğitimin bir yatırım olarak kabul etmek:** Kalite yönetimi ve mesleki eğitimin gerekleri yerine getirilmelidir.
10. **Müşteri odaklı olmalıdır:** Tüm müşterilere, uygun bir maliyet karşılığında iyi hizmet sunulması hedeflenmelidir. Stratejik olarak sonuçlar ve işlemler üzerinde yoğunlaşmalıdır.

### 2.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

Toplam Kalite Yönetimi'nin benimsenen ilkeleri paralelinde olmazsa olmaz öğeleri vardır. Bu öğeler aşağıda açıklanmaktadır.

**Lider:** “Toplam kalite yönetimi uygulamasında başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri liderliktir.” (Akyüz, 2009: s.3). Çünkü Toplam kalite liderlik gerektirmektedir. Bu, üst yönetimden başlayarak tüm yönetim kademesinin bilgi, beceri, katılım, iş ahlakı, yaşam tarzı gibi her konuda örnek davranışlarda bulunması demektir (Dağlı, 2003, s.67).

**Müşteri Odaklılık:** Kuruluşun en önemli görevi müşterileri memnun edecek mal ve hizmetleri üretmektir. Müşteri odaklılık kurum çalışanları için amaç birliğini sağlamaktadır. Bunun nedeni müşteri memnuniyetinin örgütün uzun dönemde ayakta kalması için en önemli faktör olarak görülmesidir. Aslında müşteri, bir kuruluşun



ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan veya satın almış olan herkestir (Özer, 2008: 245).

**Sürekli Gelişme:** Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. En alt düzeydeki süreçten, tüm işletmeyi içine alan yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmektedir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hızlı ve tempolu bir şekilde geliştirmektir (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006: 194).

**Eğitim:** Toplam Kalite Yönetimi Sistemi kuruluş içinde tüm çalışanların bilgilendirilmesini ve buna ilişkin eğitim programları tasarlanmasını ve uygulamasını gerektirir. Tüm çalışanlara Toplam Kalite felsefenin açıklanması, benimsetilmesi örgütün üst kademe yönetiminden alt kademelerde görevli işçi ve teknik elemanlara verilecek eğitimlerle gerçekleştirilmektedir (Eren, 2009: 118).

**Sıfır Hata:** TKY' nin temelinde "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak" yaklaşımı vardır. Önlemeye dönük yaklaşımının genel bir anlatımı planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Hataları önlemede öncelikli unsur planlamadır. Sorunlar oluşmadan çözümleri oluşturmak ve ürünlerin ve hizmetlerin yapısında tasarım yoluyla üstünlük oluşturmak gerekmektedir (Özer, 2008: 249).

**Tam Katılım:** Katılım, yönetim biliminde üzerinde çok durulan kavramlardan birisidir. Katılım, çalışanların örgüt ve yönetimle bütünleşmelerini, örgütsel ve yönetsel kararlarda söz sahibi olmalarını ve sorumluluk üstlenmelerini ifade eder. Katılım aynı zamanda paylaşmadır (Şentürk ve Türkmen, 2009: 231).

**Kıyaslama:** Kuruluşların kolay bilgi alış verişinde bulunmalarını sağlayan kritik bir tekniktir. Kıyaslama örgütün mevcut performans seviyesi ile en iyi örgütün performans düzeyi arasındaki farkı analiz etmeye, öncelikle kaynakların belirlenmesine ve ölçme sistemlerinin iyileştirilmesine yardımcı olur (Genç, 2008, 127).

## **2.4. Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi**

Hizmet sektörünün gelişimi ve pazardaki yoğun rekabetin etkisiyle firmaların hizmetlerini sürdürebilmek ve müşterilerini kaybetmemek için pazardaki açıkları görerek fırsata çevirme çabaları hız kazanmıştır. Hizmet sektöründe yüksek kalitede müşteri hizmetinin başarıda kilit rolü olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle yüksek kaliteli hizmet verebilmek ve bu kaliteyi sürekli kılabilmek için hizmet kalitesini etkili yönetimin önemi yadsınamaz. (Abdullah Okumuş ve Bahar Karçığa, 2006: 59-60).

### **2.4.1. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Davranışına Etkisi**

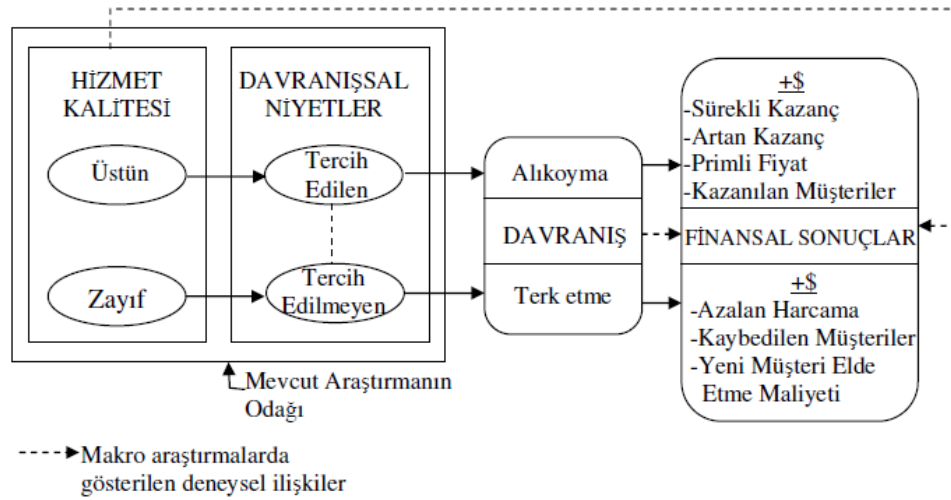
Müşteri öncelikle hizmetin kalitesine bakar daha sonra kendisine uygunluk (zaman, fiyat, taksit, satış noktası vb.), kullanım kolaylığı, kolay ulaşılabilirlik, teslimat hızı ve etkili bir dağıtım gibi kriterleri değerlendirerek hizmetin alıma uygun olup olmadığına karar verir (Tüfekçi ve Tüfekçi, 2006: 176).

Toplam kalite; müşterinin hizmet üreticisinin ve sürece katılan herkesin memnun olmasını gerektiren bir sistem olarak bilinmektedir. Söz konusu süreç içinde halinden memnun olmayan bir kişinin bile bulunması toplam kaliteden bahsetmeyi olanaksızlaştırmaktadır (Günlü, 2007 :184).

Bankalar, müşterilerin istek ve beklentilerini gerçekleştirmenin yanı sıra şikâyetlerini dinleyip sorunlarını da çözmek zorundadırlar. Bu kaliteli hizmetin vazgeçilmezlerindedir. Müşterilerin şubelerden hizmet alırken çok fazla zaman kaybetmeleri bankacılık hizmetlerine yönelik şikâyetlerin en basında gelmektedir. Şubelere gitmek yerine telefon bankacılığını tercih eden müşterilerin ise açıklamaların yeterince anlaşılabilmesi nedeniyle istediği işlemi gerçekleştiremediği, ilgili kişiye ulaşana kadar uzun süre beklediği ancak bir türlü ulaşamadığı bilinmektedir. Bu durumda müşterinin bekletilmesinden kaynaklanan zaman

kaybının müşteri tatmini, işletme imajı ve maliyetler üzerindeki etkisini anlamak zor değildir. Araştırmalara göre sadece %14'lük müşteri grubu, ürün nedeniyle işletmeyi terk ederken üçte ikilik müşteri grubu hizmet veren çalışanları kayıtsız bulduğundan ya da onlara ulaşamadığından işletmeyi terk etmektedir(Tüfekçi ve Tüfekçi, 2006: 172).

Hizmet kalitesinin davranışsal ve finansal etkilerini Zeithaml, Berry ve Parasuraman (1996:33) bir model olarak şematize ederek açıklamışlardır. Hizmet kalitesi düzeyine bağlı olarak, müşterinin işletmede kalma veya işletmeyi terk etme davranışıyla ortaya çıkan finansal kayıp ve kazançları gösteren kavramsal bir modeldir. Modelin sol tarafı, hizmet kalitesi ve davranışsal niyetler arasında bir ilişkinin olduğunu, bu ilişkinin sonucunda hizmet kalitesinin, müşterinin işletmede kalma veya işletmeyi terk etme davranışı sergilemesinin bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir



**Şekil 2.1. Hizmet Kalitesinin Davranışsal Ve Finansal Etkileri**

Kaynak: Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1996:33

Model, müşterinin hizmet kalitesine takdir ettiği değerle baslar. Müşteri hizmet kalitesine yüksek değer biçtiğinde, müşterinin tercih edilen davranışı sergileyeceğini varsayar. Hizmet kalitesinin değeri düşük olduğunda, müşterinin göstereceği davranış niyeti tercih edilmeyen davranış olacak ve müşteri ile işletme arasındaki ilişki büyük olasılıkla zayıflayacaktır.

## 2.4.2. Hizmet Kalitesinde Sorunlar Ve Nedenleri

Hizmet sektörünün mamul sektöründen oldukça farklı olması nedeniyle, mamul üretiminde kalite problemlerine neden olan değişkenler hizmet kalitesi için geçerli olmayabilir. Yapılan araştırmalara göre hizmet sektöründe kalite problemlerine neden olan sorunlar şunlardır (Berry ,Zeithaml ve Parasuraman, 1985: 47-52).

- **Üretim ve Tüketimin Eşzamanlı Olması:** Hizmetlerde üretim ve tüketimin eş zamanlı olması nedeniyle hizmet personelinin davranışı, kıyafeti, konuşması müşterinin hizmeti nasıl algıladığını ve dolayısıyla hizmet kalitesini etkiler.
- **Personelin Niteliği:** Birçok hizmet işletmesinde müşteriyle ilişki halinde bulunan personelin eğitim düzeyi düşüktür ve bu personelin isten ayrılma oranları yüksektir. Böylece personelin niteliğinden kaynaklanan sorunlar hizmet kalitesine yansır.
- **Hizmet Personelinin Teşvik Edilmesi:** Müşteriler kendilerine hizmet sağlayan personeli, işletmenin kendisi olarak algılar. Hizmet kalitesinin memnun edici olması için bu personelin hizmet sunma yeterliliğinin ve istekliliğinin olması gerekmektedir.
- **İletişim Eksikliği:** İşletmenin sunmayı vaat ettiği ile sunduğu hizmet arasında farklılığın olması iletişim sorunudur. Sunulacak hizmet ile ilgili olarak daha önce verilen sözlerin yerine getirilmemesi, hizmet kalitesinin düşük düzeyde algılanmasına neden olabilir (Özkul, 2007: 138).
- **Çok Fazla Yeni Ürün:** Hizmet hattında çok fazla yeni ürün bulunması hizmet kalitesini etkiler, mevcut hizmetlerde karışıklığa sebep olur.
- **Müşterilerin Fazla Olması, “Özel İlgi” Eksikliği:** Müşteriler, hizmet işletmesinde personelin kendilerini tanımasını ve özel muamele göstermesini

bekler. Müşterinin fazla olması nedeniyle personelin bu beklentiyi karşılayamaması kaliteyi etkiler.

- **Kısa Dönem Karlılığa Yoğunlaşma:** Kısa dönem kârlılık stratejisinde, maliyetlerin yüksek oranda aşağıya çekilmesi söz konusudur. Bu durumda istenilen hizmet kalitesi düzeyine ulaşamaz. Bunun sonucunda da işletmeye duyulan güven azalır.
- **Yönetimin Müşteri Beklentilerini Anlayamaması:** Müşteri beklentileri ve yöneticilerin bu beklentileri anlaması arasında bir fark olursa, algılanan kalite olumsuz etkilenecektir. Yönetimin müşteri beklentilerini belirlemedeki başarısızlığı, kalite açıklığını yaratacaktır.
- **Yönetimin Müşteri Beklentilerinin Karşılanamayacağına İlişkin İnancı:** Yönetimin müşteri beklentilerinin ne olduğunu tam olarak anladığı durumda dahi hizmet kalitesi problemleri ortaya çıkabilir. Yöneticiler, bu beklentilerin hepsini karşılamamanın imkansız olduğuna veya uygulanamayacağına inanabilirler. Bu durum hizmet işletmelerinin yüksek düzeyde interaktif, emek yoğun, çok şubeli olarak hizmet sunmalarından kaynaklanır. Böylece hizmet performansı ve kalitesi zedelenir.
- **Hizmet Personelinin Hizmeti Sunma İstek ve Yeterlilikte Olmaması:** Hizmet kalitesi, hizmeti sunan personelin istenilen düzeyde hizmeti sunmaya yeterli veya istekli olmadığı durumda olumsuz etkilenir. Hizmeti sunma istekliliği; “bir kişinin kendi isine göstereceği maksimum çaba ile yerine bir başkasının yerleştirilmesinden kaçınmak amacıyla göstereceği minimum çaba arasındaki fark” olarak açıklanabilir (Berry, Parasuraman and Zeithaml, 1988: 38).

### 2.4.3. Hizmet Kalitesini İyileştirme

Bir işletme sunduğu ürünlerin kalitesini iyileştirmek için aşağıda belirtilen hususları yerine getirmesi gerekir (Berry, Parasuraman and Zeithaml, 1988:42):

- Bir hizmet işletmesinin kalitesini iyileştirme süreci, hizmet kalitesi belirleyicilerinin araştırılması ile başlar.
- Müşteri beklentileri, kalite belirleyicilerinde önemli rol oynar. Bir hizmet işletmesi yerine getirebileceğinin üzerinde taahhütler vermekten sakınmalıdır.
- Hizmet işletmesi, müşteriye hizmeti hakkında eğiterek müşterisinin yanında olduğu görüşünü yaratmalı, böylece güvenini korumalıdır. Müşterinin hizmet hakkındaki bilgisi ne kadar artarsa, o kadar doğru karar verir ve bu da memnuniyet düzeyinin yükselmesine neden olur.
- Kalite kültürünü yaratmak için, belirli kalite standartları oluşturulmalı, bu standartları karşılamak amacıyla kapasiteye bağlı kalarak personel istihdam edilmeli, personelin standartları karşıladığından emin olunmalıdır.
- Bir hizmet işletmesinde insan kaynakları yerine otomasyon sistemlerini kullanmak, hizmet sunulurken ortaya çıkacak hataları minimize edebilir. Teknoloji hakkında doğru kararlar almada müşterinin, hizmetin hangi noktalarında insan gücü, hangi noktalarında otomasyon istediğini bilmek önemli rol oynar. Daha iyi hizmet için, beşeri ve teknik gücün optimum karmasını bulmak gereklidir.
- Bir işletmenin sunduğu hizmeti izlemesi geliştirilmesi gerekli olduğu düşünülen hizmet konularının neler olduğunu öğrenmede yardımcı olur. Bu sayede işletmeler müşterilerinin hizmetlerinden memnun olma düzeylerini öğrenirler.

#### **2.4.4. Hizmet Kalitesini İzleme Araçları**

İstatistiksel teknikler, uygulama sürecinde ortaya çıkan problemlerin belirlenmesinde, çözülmesinde ve gerekli verilerin oluşturulmasında etkin bir kullanıma sahiptir. İstatistiksel süreç kontrolünde, yararlanılan temel araçlar yaygın olarak “Yedi Kalite Aracı” olarak bilinir. Bu yedi araç, verilerin düzgün biçimde belirlenebilmesini kolaylaştırmak ve bu verilerin sistematik bir yaklaşımla değerlendirilmesini sağlamak amacı ile tasarlanmıştır. Kalite ve süreç iyileştirmede kullanılan “Ishikawa’nın Yedi Temel Araç (Kaya ve Ağa, 2004: 451-452).

**Kontrol Grafikleri:** Üretimden belirli ve eşit zaman aralıklarında alınan örneklerden elde edilen ölçüm değerlerinin zaman içerisindeki değişimlerin gösterildiği grafiklere “kontrol grafikleri” denir. Bir kontrol grafiği esas olarak üç çizgi ihtiva eder. Bunlar: “Orta Çizgi”, “Üst Kontrol Sınırı” ve “Alt Kontrol Sınırı”dır. Proses kontrol grafiklerinin temel işlevi bir prosesin nasıl yürüdüğünü göstermektir. Bu sayede proses performansı, müşteri beklentileri ve istekleri karşılama yetenekleri kontrol edilerek, gerekirse proses geliştirilerek iyileştirilir (Bircan ve Gedik, 2003: 75).

**Sınıflandırma:** Sınıflandırma, tek başına bir analiz metodu olmayıp, her metot için kullanılabilen genel bir yaklaşımdır. Süreç kontrolünün temelinde değişkenliklerin sebebini bulmak varsa; bu sebeplerin ortaya çıkarılmasında toplam verinin sınıflandırılması kritik rol oynamaktadır. Sınıflandırma, verinin değişkenlik kaynaklarına göre gruplara ayrılarak kaydedilmesi ve işlenmesi olarak tarif edilebilir. (Kaya ve Ağa, 2004: 452).

**Çetele:** Kontrol çeteleleri, kalite kontrolde verilerin kaydı ve düzenlenmesi için kullanılır. Belirli zaman aralığında meydana gelen hataların ortaya çıkma nedenleri ve kaynaklarını bulmak amacı ile sorunları çetele ile göstererek sıklık derecesinin saptanması için kullanılan bir araçtır (Kaya ve Ağa, 2004: 452).

**Histogram:** Histogram, gruplandırılan ölçüm değerlerinin bir dikdörtgenler dizisi şeklinde grafiklendirilmesidir. Histogramlardaki dikdörtgenlerin tabanları sınıf aralıklarını yükseklikleri ise sınıf frekanslarının yani o sınıfa düşen veri sayısını temsil eder. (Kaya ve Ağa, 2004: 452).

**Neden-Sonuç Diyagramı(Balık Kılıcı):** Sebep-sonuç diyagramları problem çözme ve proses geliştirmede çalışan takımların en çok kullandıkları kalite araçlarından birisidir. Görünüşünden dolayı balık kılıcı veya 1943 yılında bu aracı ilk geliştiren kişi olan Tokyo Üniversitesi profesörlerinden Kaoru Ishikawa'nın adıyla Ishikawa diyagramı olarak da adlandırılır. Prosesteki her adım için veya her problem için genel sebeplerden yola çıkılarak en ufak detaya inilir ve sebebin ortaya

çıkarılması için temel bilginin ortaya konmasına olanak verilir (Bircan ve Gedik, 2003: 735).

**Pareto Analizi:** Adını İtalyan ekonomist Wilfredo Pareto'dan alan bu araç 80-20 kuralı olarak da bilinir. Analiz, sorunların %80'inin, yerine getirilen işlemlerin %20 sine dayandığı mantığı ile problemleri ve nedenleri derecelendirir. Böylece en önemli nedenlere odaklanmasını sağlar. Bunun için histogramlar için belirlenen frekanslarla, kümülatif frekans değerleri bulunur. Bu değerler en sık rastlanan değerler en solda, en az rastlananlar en sağda olacak biçimde "x" eksenine yerleştirilir. Pareto analizinde hata türleri gerektiğinde daha fazla grup halinde ele alınabilir. En önemli neden öncelikli olarak ele alınmalı ve giderilmesi sağlanmalıdır. Analiz sürekli sürdürülerek hata nedenleri azaltılır. Pareto analizi için oluşturulan Pareto grafikleri, en çok rastlanan hata türünden en az rastlanana doğru azalarak giden bir dikdörtgenler dizisi şeklindedir (Kaya ve Ağa, 2004: 452).

**Saçılma Diyagramı:** Belirli bir süreçte birbiriyle ilişkili oldukları düşünülen iki veri seti, belirli bir diyagram üzerinde incelenir. Değişkenlerden bir yatay eksende diğeri dikey ekseninde yer alır. Yatay eksenindeki değişkenin belirli bir değerine karşılık dikey eksenindeki değişkenin aldığı değerlerin kesişme noktalarını belirlenerek bir noktalar bulutu elde edilir (Kaya ve Ağa, 2004: 452).

## 2.5. Türk Bankacılık Sisteminin Kalite Özellikleri

Bankalarda hizmetin en önemli özelliklerinden biri, müşterinin hizmet üretimine katılmasıdır. Hizmet ve üretimin aynı zamanda gerçekleşmesi de bu özelliklerden kaynaklanmaktadır. Hizmetin, özellikle bu iki karakteristiği bankalarda hizmet kalitesinin boyutları hakkında bilgi vermektir. Buna göre; müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken, hem üretim süreci hem de süreç sonunda sağlanan çıktıyı göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Hizmet kalitesini yükseltmek veya kontrol altına almak isteyen hizmet kuruluşlarının çalışmaları, sektördeki kalite belirleyicilerini tanımlamakla başlamalıdır. Müşterinin en çok üzerinde durduğu faktör, en önce ele alınıp incelenmeli ve kısa sürede hizmet olarak nasıl aktarılacağına karar verilmelidir (Ekici, 2008: 45).



Türk Bankacılık Sisteminde kalite özellikleri makro ve mikro boyutta incelenmektedir.

### 2.5.1. Makro Boyutta Kalite Özellikleri

Türk bankacılık sisteminin makro boyuttaki kalite özellikleri bankanın genel kalite imajı ve fayda maliyet ilişkisidir(Ekici, 2008: 45-46):

**Bankanın Genel Kalite İmajı:** Müşteriye verilen ilk imaj, kazanılmamış müşterilerin kazanılmasında etken olduğundan önem kazanmaktadır. Rekabetçi piyasalarda müşteri potansiyelini geliştirmek için hizmet kalitesinin yüksek olduğu imajı, pazarlama ve reklam çalışmaları ile yansıtılmaktadır. Müşterilerinin kalite beklentileri, hizmet kuruluşu olan bankalar için en önemli bilgidir. Kuruluş verdiği hizmet için abartılı bilgiler vermediği sürece sektördeki kalite imajını belli bir ortalama koruyabilir. Abartılı ve hayalci bilgi vermek müşteri beklentilerini fazlalaştırır. Gerçekte bu beklentileri tatmin edilmeyen müşteri ise hayal kırıklığına uğrayacaktır. Bu yüzden en akıllıca yol, müşteri kalite beklentilerini belli bir aralıkta tutabilmektir. Bunun için önce, hedef müşteri kitlesini, müşteri kültürünü, alışkanlıklarını ve bunları etkileyecek dış faktörleri tanımak gerekir. İmaj unsurlarına örnek olarak bankanın modern organizasyon biçimini, hizmet kalitesine verilen önemi, bankaların fiziksel dekorlarını, şubelerinin yaygınlığını, kullanılan araç ve gereçlerin modernliğini, ürün çeşitliliğini, bankanın temel sloganını ve hatta bankanın logosunu gösterebiliriz. Eğer bu faktörler gerektiği şekilde yönetilir ve müşteriye yansıtılabilirse kalite imajını olumlu yönde etkiler.

**Fayda – Maliyet İlişkisi:** Müşterinin bankadan aldığı hizmet karşılığında ödediği ücret ve komisyonlar hizmetin kalitesi ile orantılı ve tutarlı olmak zorundadır. Bu faktör hedef müşterilerin kazanılmasında ve kazanılmış müşterilerin korunmasında büyük bir rol oynamaktadır. Bankaların, özellikle perakende bankacılık hizmetleri boyutunda düşünülen teminat mektupları, çek tahsili ve havale gibi hizmetlerde uyguladıkları fiyatlandırma politikalarını kamuoyuna doğru ve yeterli bir şekilde yansıtılmaları gerekmektedir. Müşteriye ödediği ücretin karşılığında

kaliteli bir hizmet alacağı izlenimi verilmeli, hizmette kalite güvencesi unsuru geliştirilmelidir.

### 2.5.2. Mikro Boyutta Kalite Özellikleri

Türk bankacılık sisteminin mikro boyuttaki kalite özellikleri ise aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Helvacıoğlu, 1999: 33-34):

- **Güvenirlilik:** Bankaca sunulan hizmetin, ilk defada doğru olarak yapılması, kusursuzluk ve verilen sözlerin zamanında yerine getirilmesini ifadeler.
- **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.
- **İnanırlık:** Banka çalışanlarının, hizmet sunumu sırasındaki dürüstlük, verilen sözlerin yerine getirilmesi boyutudur.
- **Emniyet:** Bankaların “emanet alma sorumlulukları” 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 imkânların varlığıdır.
- **Müşteriyi tanımak:** Müşterilerin teker teker ele alınıp, özel olduklarının hissettirilmesi ve hizmetle ilgili bireysel isteklerinin giderilmesi çabalarının toplamıdır.
- **Fiziki görünüm:** Kullanılan araçların, personelin veya hizmet sunulan mekanın fiziksel imkanlarının yeterliliğine ilişkin bir boyuttur.

Hizmetin 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”, güvenirlilik, emniyet, inanırlık, gibi kalite boyutlarını,

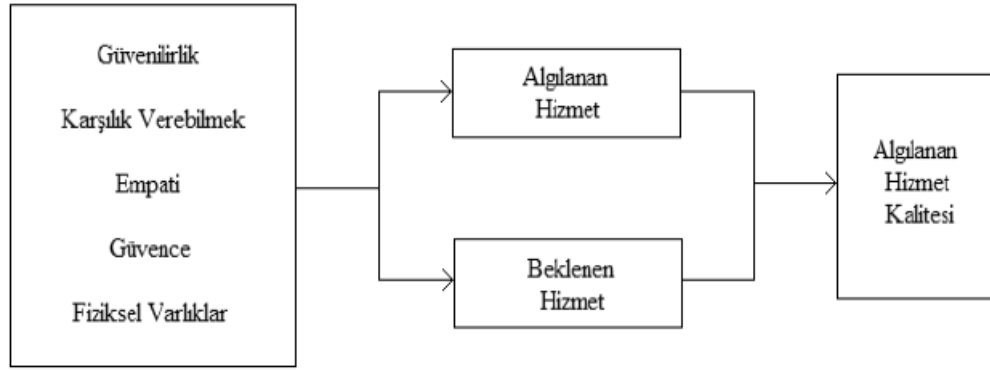
bankacılık sektöründe, diğer hizmet alanlarına göre daha öncelikli bir konuma yerleştirmektedir. Bankacılığın konusu olan paranın, bankaya çekilmesi bir “ikna etme süreci”ne bağlı olduğundan, iletişim, fiziki görünüm, nezaket, yeterlilik boyutları önem kazanmaktadır. Mevduat olarak toplanan paraların, kredi olarak kullandırılması işlevini gerçekleştiren 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 (Helvacıoğlu, 1999: 34-35):

## **2.6. SERVQUAL Hizmet Kalitesi Modeli**

Hizmet sektörünün ve buna bağlı olarak hizmet pazarlaması ve kalitesi kavramlarının önem kazanmaya başladığı 1970’lerden itibaren akademisyenler hizmet kalitesi ile ilgili modeller ve buna bağlı ölçekler geliştirmek için çalışmaktadırlar. Bu araştırmalar içinde Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından 1983-1995 yılları arasında geliştirilen GAP Modeli ve buna bağlı olarak oluşturulan SERVQUAL Hizmet Kalitesi ölçeği en çok kabul gören, en çok uygulanan çalışma olmuştur. (Alakavuk, 2007:330).

### **2.6.1. Hizmet Kalitesi Modeli**

SERVQUAL modeli, fark analizi olarak da bilinmektedir. SERVQUAL modeli onaylamama paradigması anlayışına dayanmaktadır. Onaylamama paradigmasına göre, müşteri beklentisi ile müşterinin elde ettiği hizmet birbiri ile tam olarak örtüşüyorsa, bu durumda beklenti ile algılanan performans birbirini onaylıyor anlamı çıkmaktadır. Tersine beklenti, müşterinin elde ettiği hizmetten daha fazla olduğu durumda veya elde edilen hizmet, müşteri beklentisinin üzerinde olduğu durumda, sırasıyla negatif ve pozitif onaylamama söz konusu olmaktadır. Bu durumda hizmet işletmelerinin hedefi, en azından müşteri beklentisine eşit bir performans ortaya koymaktır (Okumuş ve Duygun, 2008: 20).



**Şekil 2.2. SERVQUAL Modeli**

Kaynak: Okumuş ve Duygun, 2008: 20

SERVQUAL modeline göre algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin bir hizmetten beklentileri ile hizmeti sunan işletmenin performansından algıladıkları arasındaki farka dayanır. Dolayısıyla model iki ana kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısmı beklentiler oluşturmaktadır. Birinci kısımda, müşterilerin hizmetle ilgili genel beklentilerini anlamaya yardımcı olacak müşteri değer yargılarına göre belirlenen değişkenler bulunmaktadır (Değermen, 2006, s.38).

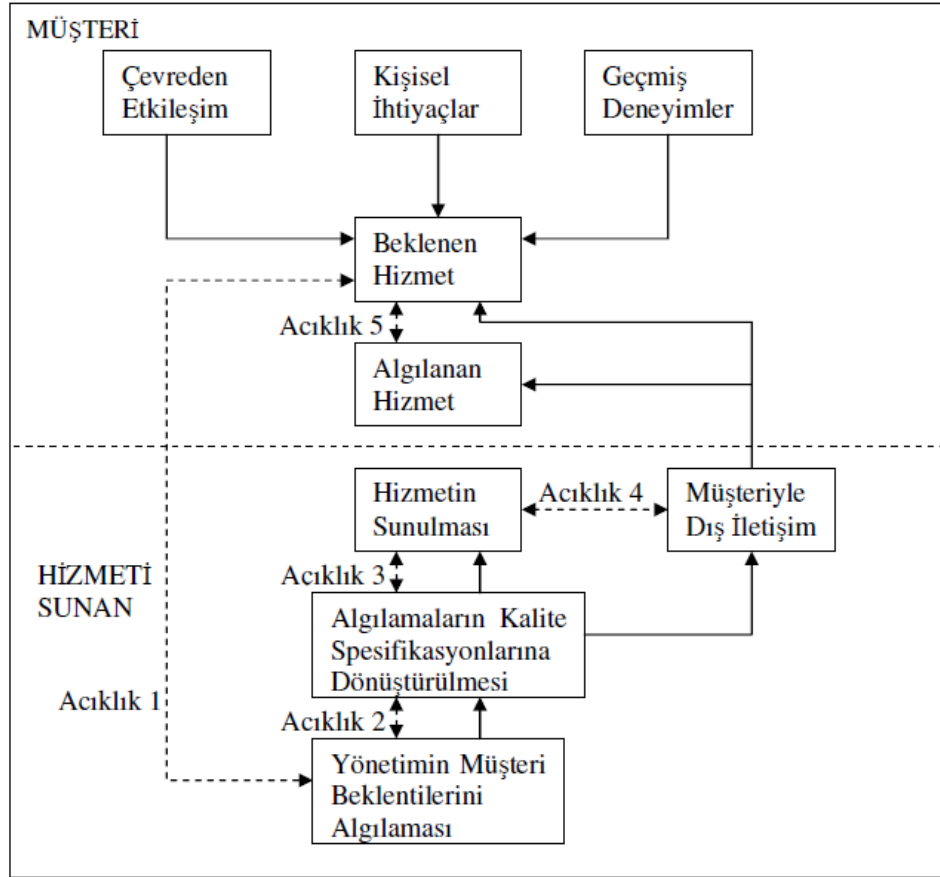
Modelin ikinci kısmını algılamalar oluşturmaktadır. Bu kısımda hizmet üretimi yapan bir işletme hakkındaki müşteri değerlendirmelerini ölçecek değişkenlerin karşılaştırılması yapılmaktadır. Sonuçta alınan hizmet beklentileri karşılıyor veya beklentilerin üstünde ise hizmetin kaliteli olduğu sonucuna varılmaktadır. Aksi durumda ise yani alınan hizmetin beklentilerin altında olduğu durumda memnuniyetsizlik hissi söz konusudur. (Okumuş ve Duygun, 2008: 20).

Beklenen ve algılanan hizmetin kıyaslanması malların kıyaslanmasından oldukça farklı ve zordur. Hizmetin soyut olması, standartlaştırılamaması ve üretiminin tüketiminden ayrılamaz olması, bir hizmetin satın alınmadan ve tüketilmeden değerlendirilmesini olanaksız kılmaktadır. Çünkü, çoğu hizmetler (örneğin, çocuk bakımı, saç kesimi, ulaştırma hizmetleri gibi) satın alınırken, yararlanırken görülür, hissedilir. Hatta, bazı hizmetler satın alındıktan ve kullanıldıktan sonra bile değerlendirilemez. Örneğin, sağlık, danışmanlık, finansal hizmetler gibi. Bu tür hizmetlerde etkinin ya da sonucun ortaya çıkması zamanı

gerektirir. Hizmetin satın alınmadan önce başvurulacak özelliklerinin çok az olması; güven, itimat gibi özelliklerinin ise hem çok zor değerlendirilmesi ve hem de zaman alması nedeniyle müşteriler genellikle hizmetin deneyim özelliklerinden yararlanmaktadırlar (Parasuraman vd., 1985; 48).

Hizmet işletmesi yöneticilerinin, müşterilere sunacakları hizmetin kalite düzeyinin yüksek olabilmesi için hangi özelliklerin dikkate alınması, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir hizmette hangi niteliklerin bulunması ve kalite düzeyi yüksek olan bir hizmeti sunmak amacıyla bu özelliklerin performansının hangi düzeyde olması gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Konu ile ilgili olarak literatürde, Zeithaml ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve “Açıklık Modeli” olarak bilinen bir model genel kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Modelde, müşterinin algıladığı hizmet kalitesinin, bir hizmet işletmesinde meydana gelen dört açıklık tarafından etkilendiği belirtilmektedir. Sekil 2.3’te görülen söz konusu dört açıklık şunlardır (Zeithaml vd., 1988; 36):

- **Boşluk 1:** Müşterilerin beklentileriyle yönetimin müşteri beklentilerini algılamaları arasındaki boşluk. Yönetimin müşterilerin kalite beklentilerini tam ve doğru olarak algılamamasından kaynaklanmaktadır.
- **Boşluk 2:** Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite spesifikasyonlarına dönüştürülmesi arasındaki boşluk.
- **Boşluk 3:** Kalite spesifikasyonları ile hizmet sunumu arasındaki boşluk. Bir hizmet işletmesinde çalışanların tümünden aynı performansı beklemek ve bunu standartlaştırmak her zaman mümkün olmayabilir. Bunun için kalite spesifikasyonları çok karmaşık olmamalı, tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve örgüt kültürüne uygun olmalıdır.
- **Boşluk 4:** Müşteriye verilen hizmet ile müşterinin onun hakkında ne bildiği arasındaki boşluk. Bu boşluğun az olması veya hiç oluşmaması için müşteri ile iletişimde vaat edilenlerin gerçek hizmette verilmesi gerekir.
- **Boşluk 5:** Beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasındaki boşluk.



**Şekil 2.3. Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli**

Kaynak: Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985: 44

Parasuraman, Zeithaml ve Berry yukarıda kısaca açıklanan dört boşluğun, SERVQUAL modelinin temelini oluşturan beşinci boşluğu meydana getiren başlıca nedenler olarak göstermiştir (Tablo 2.3). Bu boşluk olumlu olduğunda yani algılanan hizmet beklenen hizmete eşit veya beklenen hizmeti aştığı durumlarda kaliteden söz edilebilir. Algılanan hizmetin beklentilerin altında olması ise kalitesizliğe yol açar. (Bulgan ve Gürdal, 2002: 242). Hizmeti sunan taraf açısından hizmet kalitesinde uçuruma neden olan temel faktörler ise Tablo 2.4’de verilmektedir.

**Tablo 2.8.Hizmeti Sunan Taraf Açısından Hizmet Kalitesinde Uçuruma Neden Olan Temel Faktörler**

<b>Uçurum 1</b>	<b>Uçurum 3</b>
<p><b>Uygun olmayan pazarlama araştırması yaklaşımı</b> Yetersiz pazarlama araştırması Hizmet kalitesi üzerinde odaklanmayan araştırma Pazar araştırmasının yanlış kullanımı</p>	<p><b>İnsan kaynakları politikalarında açıklık</b> Etkin olmayan işe alma süreci Rol belirsizliği ve rol çatışması İşgören ve teknoloji uyumunun zayıf olması Uygun olmayan değerlendirme ve ücretlendirme sistemleri Yetkilendirmenin, algılanan kontrolün ve ekip çalışmasının olmaması</p>
<p><b>Yukarıya doğru iletişim eksikliği</b> Yönetim ve müşteri arasında etkileşim eksikliği Müşteriyle karşı karşıya kalan personel ve yöneticiler arasında yetersiz iletişim Önbüro personeli ve üst yönetim arasında çok fazla aşama olması</p>	<p><b>Arz ve talebi eşleştirememe</b> Talep zirvelerini ve düşüklüklerini törpüleyememe Müşteri karmaşasının uygun olmaması Talebi düzenleştirmek için fiyata aşırı bağlı olmak</p>
<p><b>Uzun dönemli ilişkiler üzerinde yetersiz odaklaşma</b> Pazar bölümlenmesi olmaması İlişkilerden çok işlemler üzerinde odaklaşma Mevcut müşterilerden çok yeni müşteriler üzerinde odaklaşma</p>	<p><b>Müşterilerin rollerinin yerine getirememesi</b> Müşterilerin rolleri ve sorumlulukları hakkında bilgi sahibi olmamaları Müşterilerin birbirlerini olumsuz etkilemesi</p>
<b>Uçurum 2</b>	<b>Uçurum 4</b>
<p><b>Müşteri yönlü standartların olmaması</b> Müşteri yönlü hizmet standartlarının yokluğu Müşteri ihtiyaçları üzerinde odaklaşmayı sağlayacak süreç yönetiminin olmaması Hizmet kalitesi amaçları oluşturmak için formal bir süreç olmaması</p>	<p><b>Müşteri beklentilerinin etkin yönetilememesi</b> Tüm iletişim biçimlerini kullanarak müşteri beklentilerini yönetememe Müşterileri uygun biçimde eğitememe</p>
<p><b>Yetersiz hizmet liderliği</b> Yapılamazlık algılaması Yönetimin kendini yeterli derecede adamaması</p>	<p><b>Aşırı vaadler</b> Reklamlarda aşırı vaadlerde bulunma Kişisel satışta aşırı vaadlerde bulunma Fiziksel ipuçları aracılığıyla aşırı vaadlerde bulunma</p>
<p><b>Zayıf hizmet tasarımı</b> Sistematik olmayan yeni hizmet geliştirme süreci Belirsiz, tanımlanmamış hizmet tasarımı Hizmet tasarımının hizmet konumlandırılmasıyla bağlantısız oluşu</p>	

Kaynak: Öztürk, 2003: 146

## 2.6.2. Servqual Metodunun Özellikleri

Servqual, hizmet işletmeleri tarafından kendi örgüt yapılarına ve hizmetlerin çeşidine göre adapte ederek müşterilerinin beklenti ve algılarını anlayabilecekleri potansiyel faydaları olan bir ölçektir. Hizmet kalitesindeki periyodik eğilimlerin belirlenmesinde diğer ölçüm araçlarıyla beraber kullanılabilir. Örneğin, daha iyi hizmetin önündeki algılanan engellerin sorulduğu personel anketi ile sistematik olarak müşteri öneri ve şikayetlerin dikkate alındığı destekleyici çalışmalar yapılır. Ölçeğin özellikleri beş madde ile özetlenebilir (Şimşek, 2006: 56-57):

- Servqual, işletmenin sadece mevcut ve eski müşterilerine uygulanabilir. Müşterinin tüm kalite algılamasını etkileyen beş boyut üzerinden yapılan değerlendirmede bu boyutların karşılaştırılmalı önlemleri de görülür. Genelde güvenilirlik ve kesinlik en kritik boyutlar olmaktadır.
- Ölçeğin bir başka fonksiyonu müşterileri aldıkları puanlara göre yüksek, orta ve düşük şekilde kalite algılamalarına göre sınıflamasıdır. Müşteri sınıflaması demografik, psikografik, en önemli gördükleri boyutlar ve algılamaların nedenleri açısından ayrı şekilde yapılır. Kalite iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik müdahaleler bu şekilde hedefini tam belirleyebilecektir.
- Müşteri beklentilerinin elde edilen kalite tanımlarıyla en gerçekçi şekilde oluşturulması, reklamlarda boş vaatlere girilmemesi bu ölçümün bir başka getirisi. Bu durum, aynı zamanda müşteri seçiminde yardımcı bir etken olacaktır.
- Hizmet işletmeleri bu ölçüm sonucu, içinde bulunduğu sektörde rakiplerine göre hizmet açısından hangi boyutlarda zayıf, hangi boyutlarda güçlü olduğunu bilecek ve buna göre pazarlama stratejilerine yön verebilecektir.
- Servqual masraflı değildir ve düzenli aralıklarla uygulanabilir. Hizmet kalitesi artırmaya yönelik programların ne kadar etkili olduklarını ortaya koyar. Ayrıca müşteri beklentilerindeki değişimler de zaman içerisinde izlenir.



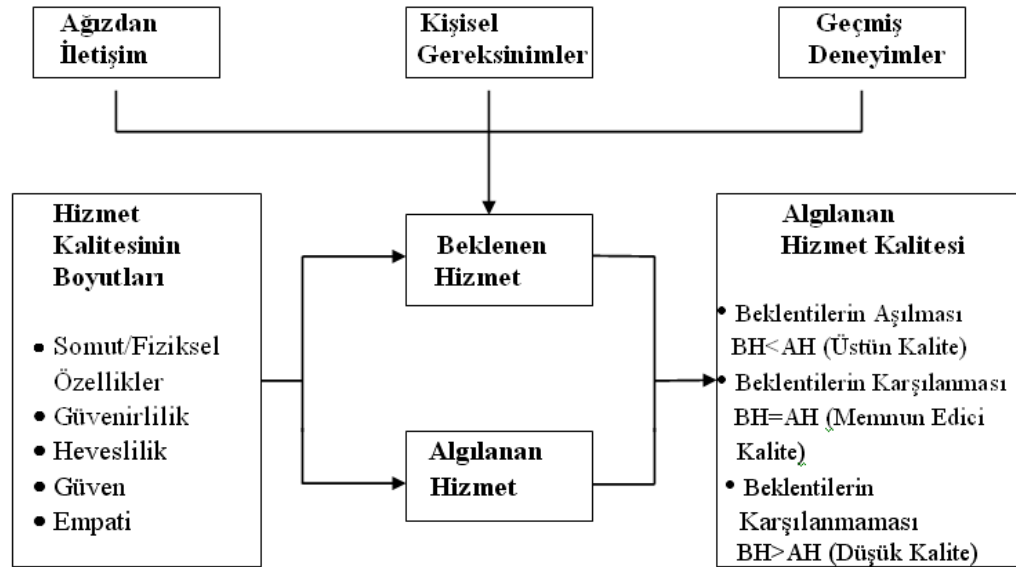
### 2.6.3. SERVQUAL Hizmet Kalitesi Boyutları

Bankacılık sektöründe hizmet kalitesi kavramı daha çok önem kazanmıştır. Müşterileri tatmin edebilecek bir hizmet sunmak amacıyla, müşterilerin isteklerinin ve beklentilerinin sürekli değiştiği bu rekabet ortamında hizmet kalitesinin ölçülebilmek için müşterilerin algıladıkları kalite ile beledikleri kalite arasındaki fark araştırılmaya başlanmıştır. Bu farkları dikkate alarak kendi eksikliklerini, diğer bankalarla aralarındaki farklarını, rekabet ortamındaki yerlerini belirlemeye çalışmışlardır. Müşteri memnuniyetinin belirlenmesinde en iyi sonuçları veren ve genellikle kullanılan yöntem; hizmet kalitesini ölçmek için geliştirilen SERVQUAL ölçüm yöntemidir(Yılmaz, Çabuk ve Depren, 2007, 236-237).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmet tipine bakılmadan hizmetler için temel kriterler oluşturmuşlardır. Bu kriterler ise on ana kategoride toplanmış ve bu kriterlere hizmet kalitesinin boyutları adı verilmiştir. Bu boyutlar, güvenilirlik, karşılık verebilmek, yeterlilik, ulaşılabilirlik veya erişilebilirlik, saygı, iletişim, inanılrlık, güvenlik, müşteriye anlamak ve fiziksel varlıklardır. Sonrasında Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin yaptıkları çalışmalar devam ettikçe, algılanan hizmet kalitesi ile ilgili on faktörden aslında sadece besinin yüksek düzeyde ilişkili olduğu bu faktörlerin kendi aralarında da karşılıklı etkileşim içinde buldukları sonucu ortaya çıkmıştır (Okumuş ve Duygun, 2008: 19).

Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- **Fiziksel Özellikler (Tangibles)** : İşletmenin hizmet sunumundaki bina, araç-gereç ve personel görünümü,
- **Güvenirlilik (Reliability)** : Söz verilen bir hizmeti doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneği,
- **Heveslilik (Responsiveness)** : Müşteriye yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği,
- **Güven (Assurance)** : Çalışanların bilgili ve nazik olmaları ve müşterilere güven duygusu uyandırabilmeleri becerisi,
- **Empati (Empathy)** : İşletmenin kendisini müşterilerin yerine koyması ve müşterilere kişisel ilgi göstermesi (Eleren ve Kılıç, 2007: 243)



**Şekil 2.4. Hizmet Kalitesinin Boyutları**

Kaynak: Parasuraman, Zeithaml. ve Berry, 1985, S. 44

#### 2.6.4. SERVQUAL Metodu Hesaplamaları

SERVQUAL ölçüm modeli, beklenen kalite ile algılanan kalite arasında oluşan farklılığa dayanmaktadır (*hizmet kalitesi = performans - beklentiler*). Bu nedenle veri birbirini izleyen iki ayrı anketle toplanmakta, ilkinde beklentiler ikincisinde algılamalar (performans) ölçülmektedir. Daha sonra elde edilen beklenti skorlarından algılama skorlarının çıkarılmasıyla hizmet kalitesi skoru hesaplanmaktadır (Bülbül ve Demirer, 2009: 182). Servqual mantığında hizmet kalitesi değerlendirmesi müşterilerin *algı-beklenti* ifade çiftlerine verdikleri puanlar arasındaki farkın hesaplanmasına dayanmaktadır. Bu durumda elde edilen faktörler üzerinden SERVQUAL skoru aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

$$\text{Servqual skoru (SS)} = \text{Algı Skoru (A)} - \text{Beklenti Skoru (B)}$$

SERVQUAL skorları kullanılarak her bir boyut için ortalama servqual skoru hesaplanır. Ortalama servqual skorları iki aşamada elde edilmektedir. 1- Her bir müşteri için söz konusu boyuta ait ifadelerle verilen servqual skorları toplanır ve

boyutu oluşturan ifade sayısına bölünür. İfadelere verilen SERVQUAL skorları toplanır ve boyutu oluşturan ifade sayısına bölünür (Çiçek ve doğan, 2009: 204).

$$SS = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^n (A_i - B_i).$$

2-  $n$  sayıda müşteri için birinci adımda elde edilen sayılar toplanır ve örnekleme hacmine bölünür:  $OSS=SS/n$  Toplam hizmet kalitesi skorunu (THKS) elde etmek için de boyutlar için hesaplanan skorlar toplanıp boyut sayısına bölünür. Sonuçta bulunan ağırlıklandırılmamış SERVQUAL skorudur.

$$THKS = \frac{1}{k} \sum_{k=1}^K OSS.$$

Eğer müşterinin algıladığı hizmet, beklentilerini karşılıyor ise, algılananlar ile beklenenler arasında ya fark olmayacak ya da çok az bir fark olacaktır. Sonuçta hizmet kalitelidir şeklinde değerlendirme yapılabilecektir.

Hizmet kalitesi ölçümü sonucunda üç durum ortaya çıkar;

1. Beklenen Kalite > Algılanan Kalite => Düşük Kalite
2. Beklenen Kalite < Algılanan Kalite => Yüksek Kalite
3. Beklenen Kalite = Algılanan Kalite => Doğru Kalite

Yüksek kalite durumu: müşterinin beklentilerinin düşük, algılamasının yüksek olduğu zaman karşımıza çıkar. Yüksek kalite istenilen bir durumdur ancak müşteri bir sonraki gelişine daha yüksek bir kalite isteyecektir. Doğru kalite durumu: müşteri beklentilerinin tam olarak karşılandığı zaman gerçekleşir. Burada önemli olan; eşitlik söz konusu olduğu için, yüksek beklentilerden yüksek algılamaya dönüşümde sürekliliğin sağlanmasıdır. Süreklilik sağlanamazsa, düşük kalite gerçekleşecek ve müşteri memnuniyetsizliği oluşacaktır. Müşterilerin beklenti ve algılamalarının da düşük olduğu durum da söz konusu olabilir. Bu istenmeyen bir durumdur. Müşterinin hizmet beklentisi düşük olduğundan nasılsa düşük kalitede hizmet olacağı yönünde düşüncesi olduğundan algılaması da düşük olacaktır. Düşük kalite durumu: Müşteri beklentilerinin yüksek, algılamalarının ise düşük olması durumudur. Müşteri beklentileri karşılanamamıştır. Bu durum müşteri memnuniyetsizliğini yaratır (Yılmaz, Çabuk ve Depren, 2007, 236-237).

## 3. MÜŞTERİ SADAKATI

### 3.1. Müşteri Sadakati Kavram ve Tanımı

Müşteri sadakati kavramının tanımlanması için öncelikli olarak müşteri kavramının açıklanması gerekmektedir.

#### 3.1.1. Müşteri

Genellikle müşteri kavramı biraz farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Müşteri, belirli bir mağaza ya da kuruluştan düzenli alışveriş yapan kişi ya da kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Örneğin; bir mağazadan giysilerini alanlar, marketten alışverişlerini gerçekleştirenler onların müşterisidir. Öte yandan ticari amaçla ürün/hizmet satın alanlara ise “ticari müşteri” denilebilir. İlişkiler açısından ve “Kişiyi Özel Pazarlamanın yaygınlaşmaya başlaması, bu iki farklı anlam taşıyan “müşteri” kavramını birbirine yaklaştırmış ve eş anlamlı kullanmayı gerektirmiştir. Çok genel olarak, müşteri herkeştir denilebilir (Odabaşı, 2006: 3).

Müşteri kavramıyla ilgili olarak bilinmesi gereken farklı müşteri tanımları da vardır. Bunlar (Taşkın, 2005: 20-21);

**Muhtemel müşteri:**İşletmenin satış için görüştüğü, fakat halen işletmenin müşterisi olmamış müşteri adayıdır.

**Eski müşteri:**İşletmenin daha önce müşterisi olmuş fakat çeşitli nedenlerle artık müşterisi olmayan kişi veya kuruluşlardır.

**Yeni müşteri:**Bir işletmenin malını ya da hizmetini ilk defa satın alan müşteridir.

**Hedef müşteri:** Belirli bir işletmenin belirli mallarını satın alabileceği amaçlanan kişi ve kurumlardır. Herhangi bir kuruluş veya kişinin bir işletmenin muhtemel (potansiyel) müşterisi olabilme özelliğini taşıyabilmesi için söz konusu

kişi veya kuruluşun, işletmenin ürettiği ürün veya hizmete ihtiyacı olması, satın alma imkanı ve isteği olması gerekir. Çünkü, pazarı müşteriler oluşturur.

Pazarlama her zaman müşteri üzerinde odaklanmıştır. Müşteriler işletmelerin en değerli varlığı ve var olma nedenleridir. Özellikle endüstriyel ürünler ve hizmet sektörlerinde firmalar müşterileri ile olan ilişkilerinin geliştirilmesinin başarı için anahtar odak noktası olduğunu görmüşlerdir. “Pazardaki değişimlerin yarattığı “yeni müşteri” eskisine oranla daha hür, daha az sadık, daha katılımcı ve talepkar olarak karşımıza çıkmakta, müşteri “daha zor” olmaya başlayınca şirketlerin işi de daha zorlaşmaktadır.

Aslında geleneksel satış yönetimi yazınında ve uygulamalarında satıcı firmaların müşterilerini genel olarak finansal ve örgütsel büyüklüklerini göz önüne alarak gruplara ayırdığı ve en karlı gruba “büyük müşteri, temel müşteri (major account, national account, major sales vb.)” gibi isimler verildiği öteden beri bilinen bir uygulamadır (Özdemir Özkan, 2007: 29).

### **3.1.2. Müşteri Sadakati Kavram ve Tanımı**

Günümüzde artan rekabet, birbirine çok benzeyen ürün ve hizmetler, işletmeler açısından farklılaştırmanın giderek zorlaşması, düşen fiyatlar ve azalan karlar işletme davranışlarını müşteri merkezli hale gelmesine neden olmuştur. Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sadakate dönüştürmek, bu yeni anlayışla birlikte karlılığın anahtarı haline dönüşmüştür (Savaşçı ve Tatlıdil, 2006: 62).

Bir müşterinin bir ürünü veya hizmeti tekrardan satın alması için iki güdü vardır. Birinci güdü, müşterinin belli bir indirim veya tekliften elde ettiği fayda, ikinci güdü ise, bir müşterinin belli bir ürüne veya hizmete yönelik duygusal bağlılığı veya yakınlığı olarak tanımlanabilir. Birinci güdünün tatmini belli bir zaman içerisinde meydana gelmekte ve indirim veya teklif geçersiz olduğunda bitmektedir. Sadakatle ilgili olan ikinci güdü, müşterilerin kendileri için özel saydıkları ürün veya hizmetlerle ilişkisini etkilemektedir. İşletmeler tutundurma çabalarını daha çok müşterilerin ikinci güdülerine yönelik gerçekleştirmektedirler. Gerçek sadakatın dayanak noktası, bireyin duygusal ve mantıksal ihtiyaçlarının, kişisel ilişki

biçimlerinin önem kazandığı ortamlarda karşılanıp karşılanmadığı ile doğrudan ilgilidir (Çatı ve Koçoğlu, 2008: 169).

Sadakat, müşterinin bir firma ya da marka ile olan ilişkisini devam ettirmek istemesidir(Çatı ve Koçoğlu, 2008: 169).Bir başka tanıma göre müşteri sadakati, müşterinin tüm rekabetçi etkilere ne ölçüde direndiği ve işletmenin ürün ve hizmetlerini kullanmakta ne kadar kararlılık gösterdiğidir (Yurdakul, 2009).

Görüldüğü üzere müşteri sadakati, müşterilerin bir işletmenin ürün ve/veya hizmetlerini tekrar satın alma davranışı göstermesi ve bu işletmeye karşı ağızdan ağza olumlu reklâm gibi tutumlar sergilemesidir. Müşteri sadakati, tekrar satın alma davranışına ek olarak işletmeleri daha düşük maliyetlerle satış yapmaya, müşterileri ürün ya da hizmetleri tavsiye etme istekliliğine ve işletmeye karşı taahhüde yönlendiren, böylece rakip firmalara karşı işletmelerin rekabet avantajı elde edebileceğine işaret eden bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Böylece, müşteri sadakatının müşterinin geçmiş tecrübelerine dayalı ve gelecek tercihlerini etkileyen bir özelliğe sahip olduğu, müşterinin alternatif işletmelere yönelmesini engelleyici bir olgu olduğu ortaya çıkmaktadır. En basit olarak müşteri sadakati tanımı, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri tekrar satın almaktır. Müşteri sadık hale geldikçe firma ile iş yapmaya devam etmeye hazır olmakta ve rekabetçi firmaların ürün sunumlarına karşı direnç gösterebilmektedir (Selvi,2007: 5).

Müşteri sadakati yönetiminde başarılı olan bir işletme aynı bir mıknatısın metalleri çektiği gibi müşterileri kendisine çekmektedir. Bilindiği gibi, metallerin mıknatısa yapışması, metallerin isteğine değil, mıknatısın çekici gücüne bağlıdır. İşte duygusal ögeler, aynı mıknatısta olduğu gibi, müşterilerin farkına varmadan bir işletmeye ya da ürünlerine bağlanmalarını sağlamaktadır (Yurdakul, 2009).

### **3.2. Müşteri Sadakati Sağlamanın Aşamaları**

Müşteri sadakati yaratabilmenin ilk şartı mevcut müşteri hakkında bilgi edinmektir. Yani mevcut müşteriler hakkında maksimum bilgiyi toplayıp, analiz ederek ihtiyaçlarını, memnuniyet ve memnuniyetsizliklerini, beklentilerini öğrenmek gerekmektedir. Ancak bu bilgiler ışığında yürütülen bir sadakat programı başarılı

olacaktır (Kırım, 2007: 179). Sonrasında bilgileri elde edilen müşterileri karlılıklarına göre farklılaştırılarak, daha değerli müşterilere daha fazla kaynak harcanmalıdır. Örneğin genel çizgileriyle müşteriler şu gruplardan birine yerleştirilebilir (Odabaşı, 2006: 62):

- Altın Müşteriler (En değerli, sadık müşteriler),
- Altın Adayı Müşteriler (En fazla büyüeyebilen sürekli müşteriler),
- Müşteriler,
- Potansiyel Müşteriler.

İlk iki gruptaki müşteriler karlılığı en çok arttırabilecek müşteri grubudur. Pazarlama hizmet harcamalarının büyük bir kısmı bunlara yönelik olmalıdır. Özellikle, altın adayı müşteri grubuna çapraz satış uygulamaları ve sadakat gösterici hizmetler yoğun bir biçimde sunulabilmelidir. Tüm müşteri grubuna aynı hizmeti aynı yoğunlukta sunmak olanaksız olduğundan, en iyi ilk iki gruba daha iyi hizmet sunmak hedeflenmelidir. Bunu gerçekleştirmek için değerlerine göre müşteriler sıralandıktan sonra, onların özel ihtiyaçları, beklentileri göz önüne alınarak sunulan hizmetlerde farklılaştırmaya gitmek zorunlu olabilmektedir. İkinci aşamada ise müşteri ile öğrenen bir ilişkiye girilmelidir. Böyle bir ilişki kapsamında müşteri beklentileri ve tatmin seviyeleri tespit edildiği gibi, karşılıklı bir güven ortamı da yaratılabilir. Bir başka husus ise, müşterilerden elde edilen bilgilerin sunulan veya sunulacak olan hizmet için anlamlı ve kullanılabilir bilgiye dönüştürmektir. Söz konusu bilgiler aracılığıyla, müşteriler ile karşılıklı diyaloglar geliştirilebilir ve onlar için değer yaratılabilir. Müşteri sadakatinin kazanılmasında müşterilerin satın alma sonrası davranışlarının analiz edilmesi ve tatmin edilme/edilmeme durumlarının ve nedenlerinin saptanması gerekir. Bazen müşteriler tatmin olmuş olsa bile rakip ürünlere yönelmeleri söz konusu olabilir. Bu durumda müşteri kaybının nedenleri ve çevresel koşullarda analize konu olmalı; müşteri şikayetleri etkin bir biçimde dinlenmeli ve çözümlenmelidir (Odabaşı, 2006: 62).

Sonuç olarak sadık müşterilerin yaratılması süreci, karlı müşteriler için değer yaratma esasına dayalıdır. Bu kapsamda müşteriler ile iletişim kurma ve iletişim sonucu elde edilen bilgilerin hizmet performansına aktarılması için müşteriler ile ilgili tüm bilgileri kapsayan bir veri tabanı oluşturulmalı ve veri tabanı pazarlama amaçlı olarak kullanılmalıdır (Odabaşı, 2006: 62).

### **3.3. Müşteri Sadakati Sağlamada Müşteri Odaklılık**

Günümüzde yönetim anlayışı devrim niteliğinde sayılabilecek önemli bir değişim yaşıyor. Klasik Yönetim Anlayışı'nda tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde işletmeler yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Doğal olarak burada amaç amirlerin memnun edilmesidir. Halbuki yeni anlayışta amaç; müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Kısacası müşteri artık kraldır, ve tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadır. Müşteri isteklerinin tatminini temel İşletme felsefesi olarak gören kuruluşlar için müşteriye koşulsuz mutlu etmek kültürlerinin yapı taşı oluşturur (Kağncıoğlu, 2002: 80).

Müşteri sadakatini sağlama, müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarının anlaşılmasıyla mümkün hale gelir. Bunların anlaşılabilmesi için de müşteri odaklı olma önem kazanır.

#### **3.3.1. Müşteri İstek ve Beklentileri, Beklentilerini Anlama, Karşılık Verebilme**

Hizmet işletmeleri için önemli bir konu, müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlama, tahmin etme ve karşılamaktır. Müşterilerin ödedikleri para karşılığında sunulan hizmetlerden ne kadar değer sağladığı uzun vadeli başarılar ve ayakta kalmalar için temel olarak görülmektedir. Dolayısıyla müşterilerin şimdi ne istedikleri kadar gelecekte ne isteyecekleri ve onların isteklerini şimdi ve gelecekte tatmin eden şeylerin neler olabileceğinin bilinmesi gerekmektedir (Aydeniz ve Yüksel, 2007: 97-98).

Müşteriye verilen hizmet ile ilgili yapılan çalışmaların neredeyse tamamının dayandığı temel varsayım uzun vadede karlılığın müşteri memnuniyeti ve sadakatine bağlı olduğudur. Tüm organizasyonlar müşterileri ile ilgili şu kritik sorulara cevap aramaktadır. Müşteriler “ürün veya hizmetlerimizden memnunlar mı?”, “Onları neler



mutlu ya da mutsuz eder?”, “Müşterilerimizin davranışlarını neler yönlendirir?”, “İstekleri nelerdir?”, “Onları sadık kılmak için ne yapmak gerekir?”, “Kendi sınıfında en iyi müşteri hizmetini nasıl verebiliriz?” (Yılmaz - G. Karpat Çatalbaş, 2007: 84).

Müşteri sadakatini sağlamak bu soruların yanıtının verilmesi ile başlar. Zaten müşteri odaklı düşünce yapısı, şirketin müşteri ihtiyaçlarını kendi bakış açısıyla değil; müşteri gözüyle belirlemesini gerektirmektedir. İş anlayışını müşterisine ilişkin temel unsurları anlamaya donuk bir bakış açısı ile müşteri odaklı çalışma prensibi üzerine oturtan bir pazarlama planı, pazarlama açısından önemli bir gelişme teşkil etmektedir. Modern pazarlama anlayışına göre amaç, önce müşteri elde etmek, bu müşteriyi her koşulda tatmin etmek, tatmin olan müşteriyi firmaya sadık ve onun ürünlerini tekrar tekrar satın alan bir müşteri haline getirmektir(Uzunoglu, 2007: 12).

Günümüzde müşteri tanımı, "daha özgür, daha katılımcı ve daha değerli" olarak yeniden yapılmaktadır. Sadece ürün yelpazesi genişletilerek ve hizmet kalitesi artırılarak müşterileri elde tutmak artık pek mümkün görünmemektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi, yeni müşteri edinmek, sadık müşteriyi elde tutmaktan daha pahalıdır. Öyleyse müşteri sadakatinin karlılığı inkar edilemez bir gerçektir. Theodore Lewitt'in "Memnun müşterilerin sadakati, karlılığın temel anahtarıdır" sözleri bu gerçeği yansıtmaktadır. Burada yöneticilerin, liderlerin, veya olduğu gibi şirketlerin müşteri isteklerini anlama ve beklentileri karşılayabilmek için çaba göstermesi çok önemlidir (Özdağoğlu, Özdağoğlu ve Öz, 2008: 370-371).

### **3.3.1.1. Müşteri İstek ve Beklentilerini Anlama**

Günümüzde müşterileri kazanmak kadar önemli hatta daha önemli bir konu, müşteri sadakati yaratmaktır. Bu açıdan müşterilere bakıldığında, günümüzde müşteri ve müşteri ilişkileri büyük bir değişim gösterdiği görülmektedir. Teknoloji ve rekabetteki gelişmelere müşteri sadakati perspektifinde bakıldığında bugünkü müşterilerin istek ve beklentilerinde kendilerinin ağırlığının hissedilmesi isteği olduğu görülmektedir. Bu gelişme sürecinde müşteri sadakatinin temellerinin de müşteriyi anlamaktan, müşteri istek ve beklentilerine cevap vermekten geçtiğini söylemek mümkündür(Odabaşı, 2006: 12). Müşteri beklenti ve isteklerini anlamak

için kendinizi müşterinin yerine koyup empati yaparak “ben şirketimin müşterisi olsaydım ne isterdim, beni ne mutlu ederdi?” sorularını sorup ona göre davranmak gerekir (Parlar, 2001).

### 3.3.1.2. Müşteri İstek ve Beklentileri

İşletmelerin temel amacının kar etmek olduğu ve bunun da ancak müşterileri memnun ederek yapılabileceği düşünüldüğü zaman müşteri istek ve gereksinimlerinin önemi daha da artmaktadır. Müşteri beklentileri, sosyal ve ekonomik çevre koşullarındaki değişiklikler ve teknolojik yenilikler sonucunda müşteri istek ve gereksinimlerinde kendiliğinden oluşan değişikliklerdir (Kağmcıoğlu, 2002: 80).

Müşteri sadakatinin temelini oluşturan müşteri istek ve beklentileri irdelendiğinde şu istek ve beklentilerle karşılaşmaktadır (Odabaşı, 2006: 12)

- Müşterilerin bilgi düzeylerinin artması ve bilinçlenmesi, daha da seçici hale gelmesinin bir sonucu olarak kendine değer verilmesini istemektedirler.
- Müşteriler, kendilerine sunulan ürün ve hizmetlerin düşük maliyetli, ama kaliteli olmasını istemektedirler.
- Müşteriler, ürün ve hizmetlerin kendi ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun olmasını beklemektedirler
- Müşteriler kendileriyle dürüst, sıcak ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını, yürütülmesini beklemekte ve istemektedirler.

Yukarıda belirtilen isteklerinin yanında çağdaş müşteri, aşağıdaki istek ve beklentilerinin de karşılanmasını istemektedir (Yurdakul:2009):

- Kullandığı ürünlerin çevreye zarar vermemesini istemektedir.
- İnsan sağlığına zarar vermemesi ön planda tutulmaktadır.
- Enerji ve yakıt tasarrufu sağlayan ürünler öncelikle tercih edilmektedir.
- Satın alınan ürünlerde yaşamlarını kolaylaştırması niteliği aranmaktadır.
- İmaj tüketimine ağırlık verilmektedir.
- Yüzde yüz mükemmel ürün değil, fark yaratan ve benzeri olmayan ürünler tercih edilmektedir.
- Aynı paraya daha fazlasını sunan ürün veya işletmeleri tercih etmektedir.

### 3.3.1.3. Müşterinin İsteklerini Anlamann Yolları

Dave Stauffer, ne kadar kolay görünse de, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını anlamann zor olduğunu, bunun için bazı yöntemler uygulanabileceğini söylüyor. Bu yöntemleri de geleneksel yöntemler, sürekli değişim ve yenilenme ve gözleme ve raporlama şeklinde gruplandırıyor. Buna göre müşteri istek ve beklentilerinin anlamada su yollar izlenebilir (Parlar, 2001): Geleneksel Yollar: Müşteri istek ve beklentilerini anlamada geleneksel yollar hala geçerli olmakla birlikte tek baslarına yeterli değildirler. Geleneksel yöntemler anket yapmak, odak grupları oluşturmak vb.dir. Bunlar hala önemli ve geçerli yöntemlerdir. İnternet teknolojisinin yaşam alanına girmesiyle birlikte anketlerin elektronik ortamda da yapılması kolaylaşmıştır. Ancak anket yaparak bir müşterinin belirli bir gündeki isteklerini öğrenmek mümkün olmaktadır. Anket uygulamasında zaman sorunu yaşanmakta, değişim dalgası müşteri istek ve beklentilerine uygun düzenlemeler yapılana kadar zaman kaybına uğramaktadır. Onun için geleneksel bu yöntemler tek başına yeterli değildir. Sürekli Değişim, Yenilenme: Sürekli değişim ve yenilenme müşterilerin ilgisini ve beğenisini çeker. Aynı dizayn ve aynı biçimde sergilenen ürünler zamanla sıkıcı konuma gelebilir. Değişimlerin hızı doğrultusunda istek ve beklentiler değişebilir. Bu durumları göz önüne alarak, sürekli değişimi ve yenilenmeyi ilke edinmek ve bu doğrultuda değişim ve yenilik faaliyetlerinde bulunmak gerekir. Bunu yapan kuruluşlar dikkatleri üzerinde toplayarak müşteri sadakatini sağlayabilmektedirler. Gözlemleyin, Raporlayın: Müşteri istek ve beklentilerini anlamada diğer bir önemli yol da, gözleme ve raporlamadır. Bugün dünyanın önemli kuruluşları, isim yapmış firmaları, “satış ajanları” ismini verdikleri kişilerden yararlanarak bilgiler toplamaktadırlar. Bu görevliler sürekli hedef kitlelerle yakın temas kurarak müşteri istek, beklenti konularındaki düşüncelerini anlamaya çalışıyorlar, yeni moda ve trendleri saptıyorlar. Bu gözlemleriyle yeni bir materyal, bir renk, stil ya da herhangi bir şey yani müşteri beklentilerine ilişkin odak gruplarıyla elde edemeyecekleri bilgileri topluyorlar.

### 3.3.2. Müşteri Odaklı Olma

Bilgi ve teknoloji çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda toplumsal değişim ve işletme alanındaki gelişmelerle pazar ve pazarlama dengeleri de farklılaşmaktadır.

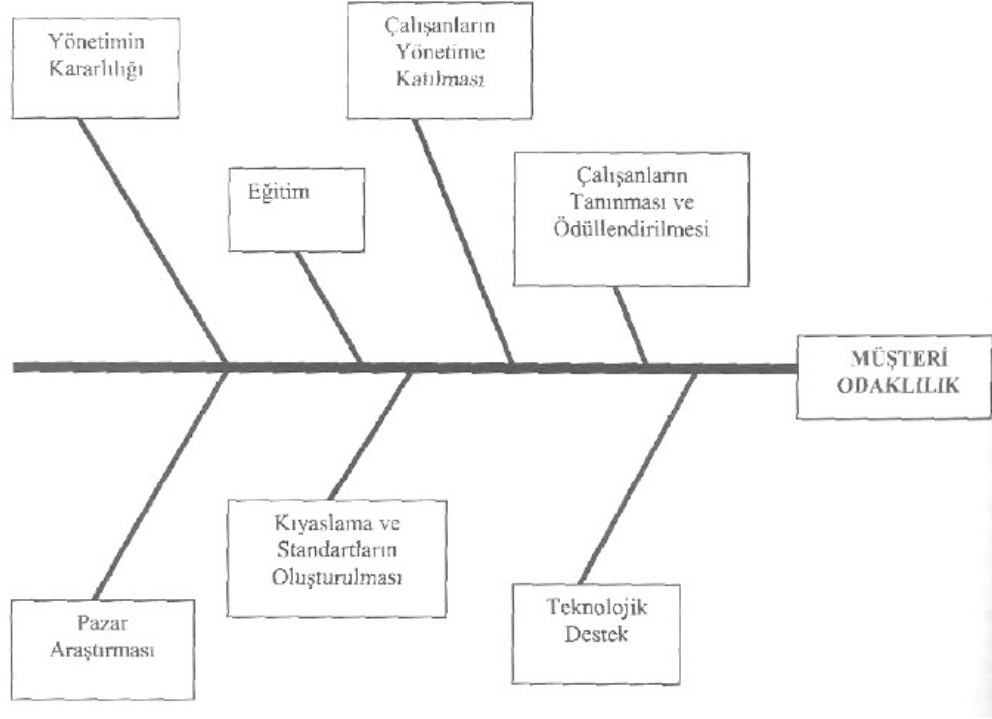
Gelişen teknolojilerle üretim kabiliyetleri artmakta, tüketiciler sürekli yeni marka ve ürünlerle karşılaşmakta ve her alanda değişik kalite, fiyat ve çeşit alternatifleri yakalayabilmektedirler. Ayrıca her geçen gün farklılaşan ve çeşitlenen medya karşısında tek bir kanaldan geniş kitlelere ulaşmak düşünüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Tüm bu şartlarda, hemen hemen her sektör için geçerli olan yoğun rekabet altında şirketlerin başarılı olması ve ayakta kalabilmesi üretime değil; müşteri kazanabilmeye ve müşteriyi sadık bir kitle haline getirebilmeye diğer bir ifade ile müşteri odaklı çalışmaya dayanmaktadır (Uzunoglu, 2007: 11).

Günümüzde, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için müşteri odaklı olmaları bir gereklilik olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, gerçekten müşteri odaklı olduklarını faaliyetleri ile göstermek durumundadır. Bunun anlamı şudur:

Müşteri odaklılık sadece kağıt üzerine yazılan bir açıklama değildir. Müşteri odaklılık sözünü eyleme dönüştürürken işletme için uygunluğu ve işin ciddiyet derecesi incelenmeli ve üst düzey yönetim, müşteri odaklılık kültürünü teşvik etmelidir. Müşteri odaklılık bir niyettir. İşletmenin şu anki durumunu değiştirmek istediğinin ve dünya piyasalarında başarılı işletmelerin kullandığı yeni kavramları ve yönetim disiplinlerini benimseyeceğinin bir işaretidir. Müşteri odaklılık aynı zamanda, bir defada doğru işi zamanında yaparak yeni sistemler, yöntemler ve yollar yaratmak ve müşterilere hizmet konusunda en iyinin yapılmaya çalışılmasıdır (Kağmıoğlu, 2002:5).

Faaliyette olan işletmeler incelendiği zaman çok az işletme gerçek anlamda müşteri odaklıdır. Bu nedenle, genellikle yapılmaya çalışılan var olan bir işletmeyi müşteri odaklı hale getirmeye çalışmaktır. Bu hiç de kolay olmayan bir dönüşümdür. Bu dönüşüm çok büyük kararlılık ve çaba gerektiren örgütsel bir değişikliktir. Ayrıca, çalışanlar yıllardır yapmaya alıştıkları işlerinin değiştirilmesine büyük direnç göstereceklerdir. Bu dönüşüm bir gecede değil uzun dönemde çok iyi planlanarak gerçekleştirilebilir. Müşteri odaklı olma sürecinin basamaklarını gösteren Şekil 3 aşağıdaki gibidir. Bu süreç, müşteri odaklı yönetimi başarmak için yönetimin kararlılığı ile başlar. Çalışanların eğitimi ve müşterinin bulunduğu pazar hakkında geniş araştırma gerektirir. Daha sonra, kıyaslama ve standartların kurulmasıyla birlikte çalışanların yönetime katılması ile devam eder. Gerekli ise teknolojik destek

sağlanır. Son olarak, çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi ile tamamlanır. (Kağnıcıoğlu, 2002:6-7).



**Şekil 3.1. Müşteri Odaklılık Süreci**

Kaynak: Kağnıcıoğlu, 2002:6

Müşteri sadakatinin yaratılmasında önemli yeri olan müşteri odaklılık, kurum veya kuruluşun tüm sorumluluk sahiplerinin ve çalışanlarının her eylem ve kararının, sunulan ürün ve hizmetlerinin müşterilere haz verecek, tatmin yaratacak biçimde planlamasını gerçekleştirmek ve sonuçta tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Bunu sağlayacak müşteri odaklı bir stratejinin unsurları şunlar olmalıdır (Odabaşı, 2006: 15):

- Müşterilerle uzun dönem ilişkilere önem verme, yaşam boyu değer oluşturma.
- Yüksek kalitede ürünler ve hizmetler sunma
- Müşterileri farklılaştırma ve daha değerli olanlara daha fazla kaynak harcanması

- Müşterilerle diyalog başlatma ve sürdürme. Kitle pazarlara yönelik monolog biçiminde reklâmlardan kaçınma.
- Müşterilerin özel alanlarına saygı duyma ve bunları koruma.
- Müşteriler hakkındaki bilgileri kitle pazarı için projeksiyonlarda kullanma yerine, bireysel olarak daha iyi müşteri biçimine getirmede kullanma
- Pazar payı oluşturma yerine müşteri payı oluşturmaya çalışma.

### 3.3.3. Müşteri Memnuniyeti ve Tatmini

İşletmeler, son yıllarda müşteri sadakatini sağlamak için müşterileriyle uzun dönemli iş ilişkileri geliştirmeye, onların istek ve ihtiyaçlarına göre hizmet üreterek müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelmektedirler. Müşteri memnuniyeti kaliteli ürün/hizmetlerin yanında müşteri ilişkilerindeki başarı ile sağlanmaktadır. Memnuniyet müşterilerin hizmet sağlayıcıları ile geçmişteki tüm etkileşimlerinin değerlendirilip ölçülmesidir. Satıcı ile yüksek kaliteli ilişkiye sahip olan alıcıların yüksek düzeyde tatmin oldukları belirtilmektedir (Selvi, 2007: 123-124). Müşteri memnuniyeti, ürün ve/veya hizmetle yaşadığı beklentilerinin üzerinde bir deneyim sonucu müşterinin şaşırması ve hoşnut olmasını içeren duygusal durumdur (Çelik, Bengül, 2008: 117).

Müşteri memnuniyetini, müşterilerin işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerin tüm yönlerini değerlendirerek gösterdikleri duygusal tepki olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar müşteri memnuniyetini güven ve sadakat arasında bir arabulucu değişken olarak görmektedir. Müşteri memnuniyeti, işletmelerin sunulan hizmetlerin işlevselliği hakkında kendi beklentilerine ne kadar uzak ya da yakın oldukları ile ilgili müşteriler tarafından yapılan değerlemeye dayalı bir deneyimdir. Bir ürün ya da hizmetin performansı, tüketicinin beklentilerini karşılaması halinde memnuniyet meydana getirmektedir. Diğer bir tanıma göre ise müşteri memnuniyeti, müşterinin bir ürün ya da hizmetten bekledikleri ile elde ettikleri arasındaki örtüşmenin oluşmasıdır (Selvi, 2007: 123-124).

Memnuniyet, müşterinin algıladığı keyfin sürekli ve ulaşılabilir olacağı konusunda onun temin edilmesine ve/veya güvence verilmesine bağlıdır. Bu yüzden

müşteri güveninin kazanılması da, müşteri tatmininin yanında memnuniyet yaratmak için gereklidir (Çelik, Bengül, 2008: 117).

Bir şirketin en değerli hazinesi olarak kabul edilebilen müşteri memnuniyeti sağlandığında, müşteri şirket ile ilgili olumlu şeyler anlatır. Bazı ürün kategorilerinde memnuniyet sahibi bir müşterinin medyada yer alan reklamdaki daha etkili bilgi kaynağı olduğu söylenebilir. Memnun olmuş bir müşteri şirket için bu kadar büyük önem taşıyorsa memnun olmamış müşteri, bununla karşılaştırıldığında çok daha yüksek oranda potansiyel tehlike teşkil etmektedir. "Memnun olan müşteri iyi bulduğu ürün hakkında üç kişiye olumlu şeyler söylerken; memnun olmamış bir müşteri tam 11 kişiye ürünü kötülemektedir. Düşünün ki bu 11 kişiden her biri, bir diğer onbir kişiye anlatmakta ve bu zincir böyle devam etmektedir." Kısacası kötü bir haberin ağızdan ağza dolaşması, iyi bir habere göre çok daha yaygın ve çok daha hızlı gerçekleşmekte ve insanların firma hakkındaki düşüncelerini etkilemektedir(Uzunoğlu, 2007: 12).

### 3.4. Müşteri Sadakati Yaratmada Yöntemler

Eski müşterileri korumak, yeni müşteri bulmaktan çok daha az enerji gerektirir; ama pek çok şirket bu basit gerçeğin farkında olmadığı için, yeni müşteri arayışı içinde eski müşterilerini unutturur ve onları kaybeder. Kurum ve kuruluşlar açısından her müşteri kaybı yeni maliyet ve rekabet gücünün kaybedilmesi demektir. O nedenle kurum ve kuruluşlar, müşterilerini sadık müşteriler haline getirmeye çalışmalıdır. Bu nasıl olacaktır. Müşterilerin sadık müşteri haline getirilmesi yani müşteri sadakatinin yaratılması için aşağıdaki tekniklerden yararlanılabilir (<http://www.kobinet.org.tr/haber.php?id=9>):

- **Mevcut Müşterilere Tanıtım Yapılması:** Müşteri sadakatini oluşturmanın yollarında biri, mevcut müşterilere, tanıtım faaliyetlerinizde yer vermektir. Mevcut müşterilere satılabilecek ek ürünler düşünülmelidir. Müşterilere, şirketinizden aldıkları malları ya da hizmetleri 'tamamlayacak' yeni ürünler satmanın yolları aranmalıdır..

- **Müşteri Şikâyetlerinin, Müşteri Sadakatini Artırmada Kullanımı:** Müşteriler, onlara satılan ürünlerden memnun değilse, muhtemelen şikâyet etmek yerine, bir dahaki sefere rakip şirkete gitmeyi tercih edeceklerdir. Müşteri şikâyetlerini öğrenmeye, satış sonrasında memnuniyet oranlarını ölçmeye yarayan anketler müşterilere gönderilmelidir. Müşterilere, satış sonrasında da, satış öncesi ilgiyi göstermek, ürünlere yönelik sadakatlerini artırıcı bir etki yaratacaktır.
- **Müşterilerle Sürekli İletişim İçinde Olunmalı:** Ürünlere yönelik sadakati artırmanın en emin yolu mevcut müşterilerle iletişimi sürdürmekten geçmektedir. Bayramlarda kutlama mesajları gönderilmeli, fuarlarda stantları ziyaret edilmeli, doğum günleri öğrenilerek, o günlerde küçük hediyeler verilmelidir. Müşterilere, şirket bülteni gönderilerek, şirketin yeni çalışmalarından, başarılarından söz edilmelidir. Ücretsiz seminerlere çağrılmalı, kısacası, onlarla sürekli iletişim içinde kalınarak, müşterileri 'aileden biri' gibi hissetmeleri sağlanmalıdır.
- **Destek Servisindeki Personel Eğitilmeli:** Pek çok şirket, satış departmanındaki personeline, diğer departmanlardan daha çok önem verir. Oysa mevcut müşteriyle iletişimi kuracak olanlar, müşteri destek departmanının uzmanlarıdır. Satış ve pazarlama bölümünüz için ayrılan eğitim bütçesi, destek departmanına da ayrılmalıdır.

### 3.5. Müşteri Sadakatini Etkileyen Faktörler

Şirketleri motive eden ve tetikleyen etkenlerin en başında gelen rekabet, doğal olarak, yeni müşteri edinmenin yanı sıra, mevcut müşterileri koruyabilme hedefine de yardımcı olacaktır. İşte bu nedenle, bir kurumun, mevcut müşterilerinin “Neden bu kuruma sadık kaldıklarını, bu sadakat için hangi etkenlerin en önemli rolü oynadığını” bilmesi gerekir. Müşteri sadakatini etkileyen temel 4 faktör vardır. Bu faktörlerin ağırlığı, her şirketin is sahasına, hedef pazarına ve sunduğu ürün/hizmetlere göre değişir. Bu unsurlar şunlardır (Gel, 2007:50-52).

- **Güven:** Rekabetin kendini pek göstermediği yıllarda bile, müşterinin kuruma duyduğu güven, son derece önemliydi. Bugün bu önem daha da artmış, ancak rekabet nedeniyle yeni birtakım unsurlar da bunun yanında yer almaya başlamıştır. Geleneksel olarak, yüzyıllardır mevcut olan bu unsurun içinde



herkesin bildiği ürün kalitesi, ürünlerin ihtiyaca cevap vermesi, destek, tutarlılık, dürüstlük gibi kavramlar yer alır.

- **Vazgeçilmezlik:** Müşteri sadakat modelinde “Vazgeçilmezlik”, her ne kadar müşteri ilişkileri yönetimi ile çok yakın ilişkisi olmadığı düşünülse de, müşteri ilişkileri yönetimi açısından bakıldığında rahatlıkla ölçülebilecek ve yönetilebilecek bir unsurdur. Hatta müşteri ilişkileri yönetimi tarafından belirlenen strateji ve süreçlerin doğru uygulanması durumunda müşteri ilişkileri yönetiminden en çok yararlanacak olan ve üzerinde en çok çalışma yapılabilecek unsurlardan biri budur. Nedeni ise son derece basittir: “Vazgeçilmezlik” unsuruna etki eden faktörler, değişik sektörler için değişik ağırlıkta yer almalarına rağmen, hemen hepsi pazarlama ve satış ile ilgilidir. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, birçok sektörde müşterinin vazgeçme maliyeti, sunulan ürünleri ve değişik hizmet kanallarını kullanma sayısı ile doğru orantılıdır. O anda repo faizleri çok yüksek olduğu için bir bankaya parasını yatıran müşteri, ertesi gün başka bir bankada daha yüksek bir faiz oranı bulduğu anda parasını rakibe yönlendirebilir. Ancak, aynı bankanın hem kredi kartını, hem yatırım hesabını, hem otomatik ödeme hizmetini kullanan, üstelik birde o bankadan ev kredisi almış olan müşterinin bankayı terk etme olasılığı bir öncekine göre çok daha düşüktür.
- **Ödüllendirme:** Bu aslında “vazgeçilmezlik” unsurunu destekleyen bir yöntem gibi gözükse de, mevcut müşterilerin sadakatini etkileyen unsurları ölçebilmek için ayrı olarak değerlendirilebilir. Yine pazarlama programları ile desteklenen bir unsur olan “ödüllendirme”, diğer unsurları pek fazla önemsemeyen bazı müşterilerin hala sadık kalmalarını sağlayan tek unsur olabilir. Havayollarının mil toplama programları, bankaların kredi kartı kullanımına göre verdikleri hediyeler bunlara birer örnek olarak gösterilebilir.
- **Umursanmak (Ne İstiyor) :** Müşteri işlemlerinin detaylı analizi ile müşteri davranışlarını anlamak, bu işlemleri anlamlı bilgi haline getirmek, bu bilgiyi ise sağlam ve uzun süreli müşteri ilişkisi haline dönüştürmek mümkündür. Bütün bunları etkili bir biçimde gerçekleştirmek ise müşteriyi umursamaktan geçer ve umursanmak istenen müşteri için ise gerekenler;
- Şikayetlerini dinlemek ve çözüm bulmak

- Her türlü koşulda istediği malı iade etmesine izin vermek değil, buna ilave olarak,
- Müşteriye tam ihtiyacı olduğu anda doğru ürünü doğru fiyattan ve doğru hizmet kanalından teklif edebilmek
- Sadakati düşmekte olan (ve kaybedilmesi istenmeyen) müşteriye kaybetmeden önce önlem alıp tekrar kazanabilmek mümkündür.

## 4. KURUM İMAJI

### 4.1. İmaj Kavramı

Yirmi birinci yüzyılın dönüm noktasında, “imaj” ve “kimlik” kavramları yönetim bilimi alanında yaygın bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Çağdaş sosyal eleştiriler, imaj ile doyurulmuş bir toplumda yaşadığımızı vurgularken, örgüt ve pazarlama uzmanları, toplumda yer alan sektörlerdeki örgütler için dikkat edilmesi gereken konuların başında imaj oluşturma geldiğini ifade etmektedirler (Cerit, 2006:344).

Genel olarak imaj, günlük hayatımızın her alanında farkında olarak ya da olmadan kullandığımız, kişileri, işletmeleri, şehirleri, ülkeleri ve objeleri olumlu ya da olumsuz olarak anlatan bir olgu, anlamlar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. İmaj, her ne kadar tek kelime ile ifade ediliyor olsa da içinde yaşadığımız toplumun sosyal, kültürel, demografik vb. gibi birçok unsurlarından etkilenerek birbiriyle ilgili veya ilgisiz birçok parçadan oluşur. Bununla birlikte bu parçalardan bazıları daha çok, bazıları da daha az önemlidir (Aksoy ve Bayramoğlu, 2008: 86).

Birçok insanın, farklı anlamlar yükleyerek günlük hayatın içinde kullandığı kavramlardan biri de imaj kavramıdır. Kimi bireyler, dış görünüşlerini kastederek imaj oluşturduklarından bahsederken, kimileri de yansıttıkları imajın iyiliğinden, çekiciliğinden bahsetmektedirler (Bakan, 2005: 9).

Diğer insanlar veya bir kurum hakkındaki izlenimi belirleyen imaj kavramının kökenleri sosyal psikolojiden kaynaklanmaktadır. Lippman 1922’de kavramı siyasi önyargı düşüncelerini tanımlamak için kullanırken, Gardner ve Levy 1955 yılında imaj kavramını, ürün ve hizmet faaliyetleri sunumu alanı ile sınırlandırmışlardır. İmaj kaynak içinde, alıcı içinde çok önemlidir. Kaynak (örgüt), hedef kitlelerle ticari bir ilişki kurmak için olumlu imajın gerekli bir yatırım olduğunu göz önünde bulundurur. Bu, bir dizi hedef kitlenin arasına girmenin en iyi yoludur. Alıcı için ise imaj, bir dizi terimin nesne hakkındaki gerçeği sadeleştirip özetlemenin bir yoludur (Özüpek, 2004: 99).

### 4.1.1. İmajın Tanımı

Literatürde her ne kadar açık ve tutarlı bir imaj tanımı ve ideal imaj ölçüm metodu bulmak zor olsa da, imajı; “bir objenin insanlar tarafından bilinmesini tanımlanmasını, hatırlanmasını sağlayan ve insanlar tarafından o obje ile ilişkilendirilen anlamlar setidir”(Erdoğan ve diğerleri, 2007: 56).

Diğer bir tanımda ise imaj; hedef kitleyi oluşturan bireylerin çoğunluğunun bir örgüt, kişi, konu veya ürün ile ilgili düşünceleri ve değer yargılarıdır (Cerit,2006: 344).

İmaj; organizasyon ve diğer sosyal, tarihsel ve somut faktörler ve edinilmiş kişisel tecrübeler tarafından bireye planlı ya da plansız olarak gönderilen mesajların birey tarafından karmaşık ve çok yönlü bir sürece tabi tutulması sonucunda oluşur. Başka bir ifade ile imaj kişi veya kurumların birbirleri üzerinde isteyerek ya da istemsiz olarak bırakmış oldukları izlenimlerdir (Erdoğan ve diğerleri, 2007: 56).

İmaj, reklâm ve halkla ilişkilerin etkili bir jargonu olarak da tanımlanmaktadır. İmaj gerçeğin “yaklaşık” olarak görsel sunumudur. Bu sunum, fotoğraf ve resimdeki gibi fiziksel veya edebiyat ve müzikteki gibi hayali de olabilir. Öte yandan imaj bir dizi bilgilendirme süreci sonunda ulaşılan “imge” olarak da ifade edilmektedir. Başka bir anlatımla imaj; çeşitli kanallardan, reklâmlardan doğal ilişkilere, içinde yaşanılan kültürel iklimden, sahip bulunulan önyargılara kadar elde edilen bilgi ve verilerin değerlendirilmesidir (Uzoğlu, 2001:345).

İmaj konusunda yapılan tanımlara bakıldığında, “bir varlığın insan zihninde oluşturduğu izlenim ve yaptığı etki” şeklinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yapılan tanımlar arasında çeşitli açılardan benzerlikler ve farklılıklar olmasına rağmen, imajla ilgili yapılan bütün tanımlarda ortak olan tek unsur “insan”dır. İmaj, insanın kişilik özelliklerine göre algılamasına bağlıdır. İmajın, ölçülebilmesi için insan faktörünün göz önünde bulundurulması gerekir. İmaj kavramının tanımlarını; araştırma yapılan alan, kurum, marka ve ürün gibi unsurlara göre genellemek

mümkündür. Bunun yanında, imajın en önemli özelliği, kişiye bağlı ve kişiden kişiye değişebilen bir kavram olmasıdır (Gemlik ve Sığrı, 2007: 268).

#### 4.1.2. İmajın Fonksiyonları

Bireyler için imajlar, belirli bilgilerin işlenebileceği şemalar/şablonlar oluşturmaktadır. Ruhsal bir ön programlama anlamında imajlar, bir kuruluşun imaj oluşturucu faktörler aracılığıyla bilgi iletmek istediği çok çeşitli bilgi ve teşviklerin alınabilmesi ve işlenebilmesi için bir yardım sunmaktadırlar. Bu psikolojik işlemin türü, literatürde bir dizi fonksiyon ile açıklanmaktadır. Bu fonksiyonları şu şekilde sıralamak mümkündür (Fidan 2009: 9-10):

- **Karar Fonksiyonu:** Kişilerin sahip oldukları imajları, onların o konudaki kararlarını etkileyecektir. Örneğin X mağazası hakkında olumlu bir imaja sahip olan birey, alışverişlerini bu mağazadan yapmaya karar verecektir.
- **Basitleştirme Fonksiyonu:** Bireylere bilgi sunulduğunda, kişi kendisi için gereksiz olan bilgileri dikkate almayarak, sahip olduğu imaj nedeniyle, bilgileri basitleştirerek, kendisini ilgilendirenleri alacaktır.
- **Düzen Fonksiyonu:** Kişinin basitleştirerek aldığı bilgileri, kendisinde mevcut olan içerik anlamlarından birisine dahil etmesidir.
- **Oryantasyon Fonksiyonu:** İmajı etkileyen kişi/kurumun verdiği bilgilerin eksik ya da objektif olarak yetersiz olduğu durumlarda, kişi bunları yine de değerlendirerek bir yön bulabilmektedir. Bu da, imajın objektif bir gerçeği görülmediğinde veya kısmen görüldüğünde ruhsal bir subjektif tarafından ikame edilmesine dayanmaktadır.
- **Genelleştirme Fonksiyonu:** Oryantasyon fonksiyonunda ifade edilen bir durum meydana geldiğinde, bireyler genellikle bir bilgi transferiyle bildikleri konuları bilmediklerine aktarırlar ve böylece bir genelleme yaparlar.

#### 4.1.3. İmaj Çeşitleri

Literatürde imaj konusunda çalışan araştırmacıların bir çok imaj çeşidi sıraladıkları görülmektedir. Daha çok Kurt Huber'in kişisel imaj, mesleki imaj, marka imajı, ürün imajı, işletmelerde imaj, ayna imajı, şemsiye imajı, şimdiki imaj, pozitif imaj, negatif imaj istenilen imaj ve kurumsal imaj (Bakan, 2005:15)

şeklindeki imaj sınıflandırmasından yararlandığı görülmekle birlikte literatürde farklı sınıflandırmalara da rastlanmaktadır. Kurt Huber'ın imaj sınıflandırmasında yer alan 12 imaj çeşitli şunlardır (Özüpek, 2004:103-105, Fidan, 2009:10-12):

**Kurum İmajı:** Kurumsal imaj bir süreç olarak, “kurumun sunmaya veya göstermeye çalıştığı imajı ile tüketicilerin bundan almış olduğu mesajların ilişkilendirilmesidir” şeklinde tanımlanabilir . Kurumsal imaj, birçok endüstriyel işletmede ya da hizmet sektöründe geliştirilen ürünlerin akılcı pazarlanması ve tutundurulması için üzerinde dikkatlice çalışılması gereken bir unsurdur.(Aksoy ve Bayramoğlu,2008: 86-87).

**Ürün İmajı:** Bir ürünün sahip olduğu imajdır. Ürün imajının oluşumunda ürünün büyüklüğü ya da küçüklüğü ve rengi gibi fiziksel özelliklerinin rolü bulunmaktadır. Örneğin ebatları büyük deterjan kutuları yada meşrubat şişeleri, daha ucuz oldukları imajını taşırlar. Beyaz renkli bir ürün temizlik ve sağlığı ifade etmektedir. Yani ambalajlama ürün imajının oluşumunda önem arz eden unsurlardan birisidir (Bakan, 2005: 25).

**Marka İmajı:** En yaygın imaj türü olup, genellikle günlük gereksinimlerin karşılandığı ürün ve markalardır. Ancak aynı zamanda otomobil markaları, lüks mallar ve yatırım malları da bir imaja sahiptir. Marka imajı, doyuma ulaşmış bir pazarda, ürün veya hizmetin diğerlerinden sıyrılması ve ön plana çıkmasına yardımcı olması açısından çok önemlidir.

**Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj:** Bir girişimcinin kendi firmasını görme ve değerlendirmesi olarak tanımlanabilen bu imaj türü, bir tasarımcının kendi yarattıklarına bakışı veya kişilerin kendi çocuklarını değerlendirmesi ile benzeşmektedir.

**Yabancı İmaj:** Diğer kişilerin zihnindeki görüş ve düşünceler olan yabancı imaj, kuruluşun kendi algıladığı imajın tersi olarak düşünölmelidir. Ürün ve hizmetin gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilişkisi bulunmayanların sahip olduğu yabancı imaj, güçlü markalarda kuruluşun kendini algılayış biçimiyle örtüşmektedir.

**Transfer İmaj:** En yaygın biçimiyle transfer imajı, Porche güneş gözlükleri, Davidoff saat gibi, uluslararası alana sunulan, genellikle lüks tüketim maddelerinde bilinen bir ürün markasının başka bir ürüne transferi şeklinde görülmektedir.

**Mevcut İmaj:** Bugünkü görüntü olarak tanımlayabiliriz. Mevcut imajı anlayabilmek için, imajların dinamik / değişken olduğu ve zamana uyma zorunluluğu göz önünde bulundurularak, bilimsel analizler yapılmalıdır.

**İstenen İmaj:** Yapılan araştırmalardan sonra, kuruluşun ulaşmayı hedeflediği imajdır.

**Pozitif İmaj:** İyi ve güçlü profillere sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajı olan pozitif imaj, genellikle muhatapların deneyimleri sonucu oluşmaktadır.

**Negatif İmaj:** Kuruluşların agresif davranışları sonucunda oluşan negatif imaj, profesyonel olmayan bir satış görevlisi, kötü karşılama, kuruluşun çevreye verdiği zarar gibi genellikle kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklarla ilgilidir.

**İşletmenin Çeşitli Kitlelerin Zihninde Yarattığı Resim Olarak Tanımlayabileceğimiz Kurumsal İmaj:** İşletmenin görünüşte birbiriyle ilgisi olmayan parçalarının daha etkin ve anlamlı biçimde bir araya getirilmesine yardımcı olur (Özüpek, 2004:103-105, Fidan, 2009:10-12);

**Şemsiye imaj:** Tüm imajları bir şemsiye altında toplayan, tüm alanları kapsayan bir üst imajdır. Maret, Sek ve Pastavilla markalarının Koç Holding bünyesinde olduğunu ifade eden ve bu markaların tek bir ağaç üzerinde toplandığını gösteren reklâmlar, şemsiye imajına örnek oluşturmaktadır (Bakan, 2005: 17).

## 4.2. Kurum İmajı Kavramı

Piyasaya sunulan mal ve hizmetler, giderek daha çok standartlaşmakta ve birbirine benzemektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde kuruluşlar,

mal ve hizmetlerin üretimi, pazarlanması, tanınırlığı-nın sağlanması gibi birçok yönden kendilerine benzer faaliyet gösteren diğer kuruluşlar arasından sıyrılıp, daha fazla dikkat çekme çabası içine girmişlerdir. Bu doğrultuda yapılan önemli yatırımlardan ve şirketlerin başarılarına birebir etki eden unsurlardan birisi kurumsal imaj faktörüdür (Selvi, 2007:36).

Kurum imajı bir kuruluşun veya kişiler grubunun bir kuruma gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel bağdaştırmaların bütünü olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal imaj, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef grupları ve kamuoyu üzerindeki neticesidir (Gülsünler,2007: 288).

Kurumsal imaj; hem imajın kaynağı olan kurum, hem de imajın algılayıcısı durumundaki hedef kitleler için son derece önemlidir. Kurumsal imaj kurumun tüketiciler ile kurduğu iletişimin başlangıcıdır. Kurumsal imaj bir süreç olarak, “kurumun sunmaya veya göstermeye çalıştığı imajı ile tüketicilerin bundan almış olduğu mesajların ilişkilendirilmesidir” şeklinde tanımlanabilir (Aksoy ve Bayramoğlu, 2008:86).

Kurum imajı, bir işletmenin ürünlerinin kalitesi ve çalışanların ilişkilerinin doğasından, onun binalarının ve yerinin görünümü ve onun yazışmalarındaki kağıtlarda kullandığı başlıkların yazılış şekline kadar bir işletmenin bütün eylemlerinden etkilenmektedir. Bu yüzden de, örgütsel görünüm, örgütsel iletişim, örgütsel davranışın toplamında ifadesini bulan örgütsel imaj; iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ve bu güveni sürdürmek gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir (Cerit, 2006: 344).

Kurumsal imaj; günümüzde bütün işletmeler için önemli bir varlık değeridir. Kurumsal imaj işletmelerin var oluş sebebindeki gerçeğin yansıtılması için üzerinde düşünülmesi ve çaba saf edilmesi gereken bir olgudur. İşletmenin hissedarları, doğal çevresi, rakipleri, tedarikçileri, çalışanları ve tüketicilerinin işletmenin kurumsal imajını nasıl algıladıkları, o işletmenin başarılı olmasındaki önemli etkenlerden bir tanesidir.(Aksoy ve Bayramoğlu, 2008:86).



Hem tüketiciler pazarında hem de endüstriyel pazarda özellikle benzer kalite, fiyat ve fonksiyona sahip ürünlerde kurumsal imaj ürünlerin satışında büyük rol oynar. Kurumsal imaj algılanan kaliteyi etkiler ve müşteri memnuniyeti üzerinde çok güçlü bir etkisi vardır. Karmaşık ve çok sık satın alınmayan hizmetler için müşteri sadakatini oluşturmada müşteri memnuniyetinden çok daha önemlidir. Ayrıca kurumsal imaj aynı endüstri dalında bulunan şirketler arasındaki farkı oluşturur. Yöneticilerin marka oluşturma stratejilerini oluştururken bu durumu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. İyi bir imaj ve itibar ve ikisi arasındaki etkileşim ise şirketin müşteri sadakati kazanmasını sağlar (Erdoğan ve diğerleri, 2007:57).

### 4.3. Kurum İmajının Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar

Günümüzde halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarının önemli konularından birisini oluşturan kurumsal imaj, karşılıklı ilişki içinde bulunduğu çeşitli kavramlarla birlikte ele alınmaktadır (Selvi, 2007: 57).

Kurum kültürü, kurum kimliği ve kurum imajı etkileşimi, kurumsal imajı anlamak açısından, üzerinde önemli durulması gereken bir konudur. Bu etkileşimi kavrayabilmek açısından, şekil 4.1'i ele almak yararlı olacaktır.



**Şekil 4.1. Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurumsal İmaj Arasındaki İlişki**

Kaynak: Selvi, 2007:59

Bu kavramlar aynı zamanda kurumsal imaj ile sürekli etkileşim halinde olup, bazen birbirlerinin yerine kullanıldığı da görülmektedir. Aşağıda kurumsal imajın etkileşim içerisinde olduğu kurum kültürü, kurum felsefesi ve kurum kimliği kavramlarına yer verilmektedir.

### 4.3.1. Kurum Kültürü

İşletme, yönetim, pazarlama ve halkla ilişkiler literatürü incelendiğinde, kurumsal kültür veya kurum kültürü olarak ele alınan kavramın yerine, örgüt kültürü ifadesinin de kullanıldığı görülmektedir. Bu yargıya varılmasında temel dayanak, gerek örgüt, gerekse kurum kültürüne ilişkin tanımların, aslında aynı veya birbirine çok benzer nitelikler taşımasıdır. (Selvi, 2007: 69).

Kurum kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar da örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Sözgelimi Stephan P. Roddins örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam fakat gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım demektedir. Schein örgüt kültürünü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar olarak tanımlamıştır. John Van Maanen e göre örgüt kültürü, örgütü oluş turan bireyleri paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler ile açıklamaktadır. Buna göre kültür kendi başına görülmekte, ancak sunulduğu zaman görünür bir hale gelmektedir (Köse Tetik ve Ercan, 2001:227).

Kurum kimliği bir işletmenin, organizasyonun kimliğini ifade eder. Kurulmuş çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri, felsefesi, ve görsel unsurlarından oluşur. Bir işletme bir çok işletme arasından fark edilmek istiyorsa Kurum Kimliği oluşturması gerekmektedir (Gülsünler, 2007: 282).

Kurum kültürü, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi, bir kurumun üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, amaçlar, normlar ve rimeller dizisi) şeklinde de tanımlanmaktadır (Selvi, 2007: 69).

Kurum kültürünün üç önemli fonksiyonundan söz edilebilir. Bu fonksiyonlar şöyledir (Özüpek, 2005: 133):

- **Bütünleştirme Fonksiyonu:** Kurum kültürü, çalışanların kurum ile bütünleştirmelerini kolaylaştırır.

- **Koordinasyon Fonksiyonu:** Kurum kültürü belirli davranış talimatları sunarak yönlendirici etkide bulunur ve gerektiğinde koordine eder.
- **Motivasyon Fonksiyonu:** Kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle de çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirilmesine katkıda bulunur.

Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Kurum kültürü belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder, bu da kurum kültürünün koordinasyon fonksiyonunu oluşturur ve bu noktada kurum kültürünün motive edici etkisi belirginleşir. Çünkü güçlü bir kurum kültürü yalnızca çalışanların genel ruh halini etkilemekle kalmaz, özellikle çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirilmesine de katkıda bulunur. Kurum kültürünün bütünleştirme, koordinasyon ve motivasyon işlevinin yanı sıra; kurumun başarısının sağlanması, kurum imajı ile kurum kimliği oluşturmasında da etkili olduğu uzmanlar tarafından kabul edilmektedir(Gemlik ve Sığı, 2007:270).

Kurum imajı ile kurum kimliği arasındaki ilişki ele alındığında; kurum kimliği oluşturmaya yönelik tüm çabaların son hedefinin, kurum imajı oluşturmak olduğu görülmektedir. Yani, kurum kimliği kurumsal imajı destekleyen bir unsurdur.Kurum imajının oluşturulması, öncelikle kurum kimliğinin yerleştirilmesi ve kurum kültürünün kabul görüp benimsenmesi ve uygulanması süreci ile mümkündür (Selvi, 2007: 57).

#### **4.3.2. Kurum Felsefesi**

“Kurum felsefesi”, bir kurumun faaliyetlerinde izlediği temel ilkeler, düşünsel modeller, değerler ve ahlaki kuralların toplamıdır. “Kurumsal iletişim”, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve ögeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir (Gemlik ve Sığı, 2007:270).

Kurum felsefesi, bir kuruluşun kendisi hakkındaki temel düşünceleridir. Kuruluşun gelişmesi ve ortaya çıkışı için kuruluş yönetimi tarafından arzulanan ve çabalanan hedef düşüncelerini ve işletme temellerini kapsar. Bir kurum felsefesinde ifade edilebilecek bazı noktalar şunlardır(Özüpek, 2005: 135):

- Ekonomik düzen ve kuruluşun toplumsal fonksiyonuna olan inanç
- Büyüme, rekabet ve teknik gelişmeye karşı olan tutum.
- Çalışanlara ve hissedarlara karşı sorumluluğu
- Kuruluşun ekonomik faaliyeti çerçevesinde kabul edilen faaliyet kuralları ve davranış normları

Kurumsal felsefe bir şirketin kurumsal kültürünü oluşturan esas değer ve varsayımlarını içermektedir. Abratt ve Balmer kurumsal felsefeyi; yönetim kurulu ve kurucular tarafından belirlenen misyon ve değerler olarak tanımlamıştır. Bernstein' in kurumsal felsefe ve kurumsal kimlik arasında kurduğu ilişki kurumsal kimliğin öncelikle şirketin felsefesinin belirleyicisi, ikinci olarak da bir aracı olması inancından kaynaklanmaktadır (Fidan, 2009: 26).

### **4.3.3. Kurum Kimliği**

Kimlik; herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan, onu türdeşlerinden ayıran özelliklerin bütünüdür. Eğer bir kimliğiniz yoksa, siz de tüketici gözünde yoksunuz demektir. Bir kurumun kendisini temsil etme biçimlerinin bütünü, o kurumun kimliğini oluşturur. Kurumun kendisini temsil ederken nasıl algılanacağına yön veren aktivitelerin bütünü ise kurumsal kimlik süreci olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal kimliğin dışa yansıyan yüzü öncelikle amblem, logo, kartvizit, mektup kağıdı vb. unsurlardır. En basta bir kurumsal kimliğe sahip olabilmek için, öncelikle kurum olmak gereklidir (Öztürk, 2006:2).

Kurumsal kimlik, örgütsel kültürün dinamik süreçlerinin bir ürünüdür. Kültürel değerleri içerisinde barındıran kurumsal kimlik, kurumsal imajların oluşturulacağı ve iletileceği sembolik materyalleri sağlar. Sonra kurumsal imajlar dışarıya yansıtılır ve kültürel gerçeklerin ve kullanılan sembollerden kimliğin ne olduğunun anlaşılması için kültürel sisteme geri kabul edilir.(Erdoğan ve diğerleri, 2007:59).

Bütün kuruluşların farkında olsalar da, olmasalar da bir kimliği vardır. Kurum kimliği olarak tanımlanan işlem genellikle kuruluşun yapmış olduğu bütün faaliyetlerin veya birçoğunun belirgin, apaçık ortak yönetiminden meydana gelir. Wally Olins'e göre kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir .

- Kim olduğunu.
- Ne yaptığını.
- Nasıl yaptığını.

Kurumsal kimlik, bir kuruluşun ürün, hizmet veya markasının ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının dizaynından, firma binasının genel görünümüne, iç dekorasyonuna, resepsiyondaki personelin kıyafetinden, satış elemanlarının davranışlarına, firmanın yönetim biçiminden, işletmesine, çalıştırdığı yöneticilerin kalitesinden, üretimine, hizmet ve servis anlayışına, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan yelpazedir (Fidan, 2009: 28).

Kurum kimliği oluşturmaya yönelik çabaların son hedefi imaj oluşturmaktır. Kurum kimliği kurumsal imajı şekillendirir. İmaj olması istenilen, kimlik ise gerçekte var olandır (Gülsünler, 2007: 288).

#### **4.4. Kurum İmajını Etkileyen Unsurlar**

Kurum imajını etkileyen unsurlar; fiziki faktörler, sosyal sorumluluk faktörü, iletişim faktörleri ve kalite faktöründen oluşmaktadır. Aşağıda bu faktörler ilişkin bililere yer verilmektedir.

##### **4.4.1. Fiziki (Görsel Kimlik) Faktörler**

Fiziksel görüntü, kurumun isminden logosuna, is yerinde kullanılan mektup kâğıdına kadar, görsel kimlik oluşturmaya yarayan bütün her şeyi oluşturmaktadır. Fiziksel görüntüyü oluşturan bu unsurlar, kurum hakkında hedef kitlede oluşacak ilk izlenimleri etkilemektedir. Kurumun türüne göre bu özelliklerden biri veya bir kaçını ağırlıklı olarak kişileri olumlu veya olumsuz şekilde etkilemektedir (Fidan, 2009:31).

Kurum kimliği içinde sayılan görsel kimliğin dört tane amacı vardır: Bunlardan birincisi, konumlandırmaya ve isme bir kişilik katarak markaya hayat vermektir. İkincisi; markanın kabulünü ve anımsanmasını yaygınlaştırmaktır. Üçüncü amaç ise markanın rekabet içerisinde farklılaşmasına yardım etmektir. Dördüncü amaç da farklı marka unsurlarını aynı görüş ve duygu içerisinde birbirine bağlamaktır. (Öztürk, 2006:8).

Kuruluşların fiziki özellikleri imaj oluşumunda ve mevcut imajın sürdürülmesinde etkilidir. Bu durum kuruluşların dış mimarisinin, iç dekorasyonunun, ürünleri ile ilgili fiziksel özelliklerin belirli bir yönetim anlayışı içerisinde planlı biçimde tasarlanması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Okay'a göre, bir imaj oluşturma çabası tek başına ele alınmamalıdır. Başarılı bir kurum imajı ancak etkili kurum kimliği çabaları sonucunda oluşabilir. “Kurum kimliği oluşturmaya yönelik tüm çabaların son hedefi bir imaj oluşturmaktır”. Kurum kimliği, kurumsal imajı şekillendirir. Başarılı olmayı hedefleyen her imaj, böyle bir çabaya dayanmalıdır. Kurum kimliği çabaları olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar, kalıcı olamamaktadır (Bakan, 2005: 86–87).

#### **4.4.2. Sosyal Sorumluluk Faktörü**

İş dünyasında faaliyet gösteren kuruluşlar, kurumsal davranışlarından ötürü sorumludurlar. Topluma yönelik sorumlulukları da vardır. Kurum imajının oluşmasında rol oynayan etkenlerden birisi de kurumun topluma karşı duyduğu sosyal sorumluluk anlayışıdır. Kuruluşların sorumluluklarının bilincinde olarak davranmaları, en basta olumlu bir kurumsal imaj olarak geri dönecektir. Sosyal sorumluluk etkinlikleri yapan bir kuruluşun kitle iletişim araçlarında tanıtım imkânı elde etmesi, ayrıca topluma yararı olan bir projeye destek vermesi olumlu bir kurumsal imaj elde etmesini sağlar. Topluma yararlı işler yapan, kültür, sanat ve çevre konularına duyarlı olan katılımcı, yardımsever firmalara ilişkin hedef kitlelerde oluşan izlenimler zaman içinde onlar için olumlu bir kurumsal imaja dönüşmektedir. Türkiye’de bu projelere örnek olarak; Sana ve Sağlık Bakanlığı işbirliğinde gerçekleştirilen “Ulusal Ası Günleri” sağlık kampanyası, Koç gurubunun başarılı öğrencilere verdikleri eğitim bursları, Türkcell’in “Haydi Kızlar Okula” eğitim kampanyası gösterilebilir (Bakan, 2005: 96–98).

### 4.4.3. İletişim Faktörleri

Bir şirketin olumlu imaj elde etmesinde ve bunu korumasında; medyayla, çalışanlarıyla, şirkete geçmişte ve su anda fayda sağlayanlarla, sanayi çevresiyle ve diğer hedef kitleleriyle ilişki içinde olması önem taşımaktadır. Bu ilişki, amaçlar ve hedefler doğrultusunda kurulacak sağlıklı bir iletişimle gerçekleşebilir. Kurumsal imaj oluşturma eylemi kurumsal iletişim etkinliklerinin sonucunda gerçekleşmektedir(Bakan, 2005: 101). Bu etkinliklere aşağıda yer verilmektedir.

#### 4.4.3.1. Halkla İlişkiler

Bir kurumun imajından söz edebilmek için öncelikle o kurum hakkında bir düşüncenin ve görüşün var olması ya da kitlelerin kuruluşla ilgili olarak bilgilendirilmeleri, kuruluşla veya ürün ya da hizmetleriyle olan deneyimlerinin olması gerekmektedir. Ayrıca imaj oluşturmada yapılması gereken ilk işin, imajı oluşturulmak istenen kurumun öncelikle düşüncesinin ve görüntüsünün oluşturulmasıdır. Tüm bunlar için halkla ilişkiler çalışması gerekir. Dolayısıyla iyi bir imaj oluşturmaya yönelik çalışmalarda halkla ilişkilere önemli görevler üstlenir. Çünkü halkla ilişkiler, kurumsal kimliği biçimlendiren dolaylı olarak da imaj oluşumunda etkili olan araçlardan biridir. İmaj oluşturmada yapılacak iş aynı zamanda halkla ilişkiler kapsamında etkili ve kalıcı bir iletişim – tanıtım çalışmasıdır (Taşkın, 2004: 4).

Halkla ilişkiler kurumsal imaj oluşturmada önemli bir unsur olsa da onu yalnızca olumlu imaj yaratma girişimi olarak görmek eksiklik olacaktır. Halkla ilişkiler anlayışının ön koşulu bir kuruluşun eksik, hatalı, olumsuz yönlerinin de olabileceğini kabul etmesi, olumsuzluğun giderilmesi için uygulamaya geçmesidir. Bu nedenle olumlu imajı oluşturma tek başına halkla ilişkiler anlamına gelmemekte, bu çaba halkla ilişkilerin bir parçası olarak ele alındığında kendisinden beklenen sonucu sağlama olasılığı artmaktadır. Halkla ilişkiler biriminin kurum içinde en üst düzeydeki yöneticiden en alt seviyedeki çalışana dek herkese hitap eden bir iletişim ortamı sağlayarak kurumsal imaja katkı sağlaması ele alınması gereken önemli bir konudur (Bakan, 2005: 105– 107).

#### 4.4.3.2. Reklâm

Kurumsal imaja katkı bakımından mutlaka reklâmdan yararlanılmalıdır. Reklâmın amacı, kuruluşa ve sunduğu ürün ya da hizmetlere yönelik ön yargıları, yanlış ve olumsuz izlenimleri düzeltmek için olumlu bir imaj yaratmaktır. Kurumsal imajı oluşturmada televizyon reklâmlarının oldukça etkili olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Ayrıca reklâmın yayınlayan televizyon kuruluşlarının imajı da, reklâm veren kuruluşun imajını etkileyebilir. Radyo reklâmları, televizyon reklâmlarına destek olarak kurum imajını güçlendirmekte etkilidir. Gazeteler, el ilanları, dergiler ve haber bültenleri gibi yazılı medya araçlarıyla yapılacak reklâmlar, kuruluşun kim olduğunu, ne yaptığını ortaya koymaktadır (Fidan, 2009: 34).

#### 4.4.3.3. Sponsorluk

Olumlu bir imaj oluşturmada ve mevcut kurum imajını desteklemede etkili olan faktörlerinden bir tanesi de sponsorluktur (Bakan, 2005:130).

Sponsorluk; karşılıklı olarak kabul edilmiş ticari faydaları sağlamak amacıyla, bir bireyi, organizasyonu, olayı ya da faaliyeti desteklemek için ticari bir kuruluş ya da hükümet tarafından aynı ve ya nakdi desteğin sağlanmasıdır( Özüpek, 2005: 149).

Çeşitli sponsorluk etkinlikleri ile bağlantı kurma yoluyla, kurumsal imaj şekillendirilebilir. İmajı yumuşatmak için bir sanat etkinliği, imajı feminize etmek için bir kadın giyimi defilesi, imajı erkeksi hale getirmek için bir futbol turnuvası düzenlenebilir ve bu şekilde arzu edilen bir kurumsal imaj oluşturulabilir. Sponsorluk etkinliği kullanılarak kuruluşun vitrine çıkması, tanınırlığının ve prestijinin artırılması, hedef kitlelerinin haberdar edilmesi, sosyal sorumluluk anlayışının vurgulanması, farklılık yaratılması amaçları gerçekleştirilerek kurumsal imajın geliştirilmesi ve korunması sağlanabilir (Bakan, 2005:131).

#### 4.4.4. Kalite Faktörü

Günümüzde birçok insan kaliteli olduğu gerekçesiyle bir ürünü diğerine tercih edebilmektedir. Kalite sadece ürüne ilişkin bir nitelik değildir. Kalite ürün ve



hizmetleri piyasaya sunan kuruluşlar için de geçerli bir niteliklerdir. Olumlu bir kurumsal imaj yaratmak için öncelikle müşterilere kaliteli ürün sunulmak zorundadır. Kalite kavramı ürünün dayanıklılığını, stilini, modernliğini, ekonomik olmasını vb. özellikleri de kapsamaktadır. Kurumların satış sırasında ve sonrasında sunduğu hizmetler de kaliteli olmalıdır. Yüksek kaliteli kurum imajı yaratmanın yolu ürünlerin en yüksek kalitede olduğuna dair tüketici algılarını oluşturmaktan geçer (Fidan, 2009: 35).

Görüldüğü gibi, olumlu bir kurumsal imaj yaratmada kalite faktörleri denildiğinde, üzerinde yoğunlaşan hususlar ürün, hizmet, personel ve süreç kalitesidir. Bunların yanında, değer yaratma ve fiyat politikası gibi müşteri memnuyetine yönelik uygulamalar da, aynı bağlamda ele alınmaktadır. Bütün bu unsurların, olumlu kurumsal imaj yaratmak ve bunu sürdürmek isteyen örgütler tarafından dikkate alınması gerektiği söylenebilir (Bakan, 2005:145).

## 5. ÖRGÜTSEL (KURUMSAL) GÜVEN KAVRAMI

### 5.1. Güven Kavramı ve Özellikleri

Güven, çok geniş boyutlu bir kavram olup, insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Güvenme isteği olarak ifade edilen güven, soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar ilişki içinde buldukları kişilere karşı güven geliştirirken, birbirlerine duydukları güveni oluştururken davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedirler. Kısacası güven, güvenilen tarafa güvenme isteğiyle ilgili beklenti ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet gösterme olarak ifade edilebilir. Ayrıca güven kavramı, kişiler için samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağlılığı da içermektedir (Arslan, 2009:275).

Güven kavramı çok geniş boyutlu bir kavram olup, aynı zamanda psikoloji, politik bilim, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, tarih ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmuştur (Gambetta, 1988; Lewicki ve Bunker,1996; Worchel,1979). Her bir disiplin güvenin sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamışlardır. Bu farklı bakış açılarını Worchel (1979) üç ayrı grupta bütünleştirerek ele almıştır; (1) kişilik kuramcılarının görüşü, güvenin kişiliğin köklerinden ve bireyin önceki psiko-sosyal gelişiminden kaynaklandığı yönündedir, güvenin inanç ve beklenti olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır, (2) sosyologlar ve ekonomistlerin görüşüne göre güven kurumsal bir olgudur, güven kurumlar içi ve kurumlar arası, kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır, (3) sosyal psikoloji kuramcıları ise, kişiler arası işlemler üzerine yoğunlaşmış, bireylerin kişiler arası ya da grup düzeyinde güveni oluşturdukları veya yok ettikleri yönünde bir görüş savunmuşlardır (Tüzün, 2007:95).

Güven konusunda yapılan çalışmalarda en sık vurgulanan görüş, kavramın tanımlanmasındaki güçlüktür. Bunun temel nedeni bireyler arası ilişkiler, grup davranışı, yönetsel etkinlik, ekonomik değişimler, sosyal ve politik istikrar ve farklı kültürleri anlama gibi mikro ve makro düzeydeki bir çok süreci açıklamada güvenin anahtar bir kavram olmasıdır. Diğer yandan güvenin kritik konumuna farklı

disiplinlerle olan (iktisat, sosyoloji, psikoloji, felsefe örgütsel bilimler) ilgisi kavramı tanımlama sorununu büyütmektedir. Ancak bu güçlüğe rağmen en rutin etkileşimlerde bile gerekli olan güvenin, birey ve grup davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğu yönündeki disiplinler arası görüş birliği nettir (Tüzün, 2006:6).

Örgütsel güven literatürünü incelemeden önce, güven kavramının tanımlanması ve güven kavramının özelliklerinin belirlenmesi gerekecektir.

### 5.1.1. Genel Güven

Güven kelime anlamı olarak Türkçe’de “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu” şeklinde tanımlanmaktadır (Zorlu Yücel, 2006: 5). Güven, bireylerin ve kurumların aralarındaki ilişkilerde canlılığı oluşturan; taahhütlerini yerine getirme, içtenlik, gerçeklik, dürüstlük ve erdemi kapsayan “bilinçli yaşantının, ekonomik ve demokratik gelişmenin temelini oluşturmaktadır (Gökalp, 2003:163).

“Güvenmek, karşı tarafı izlemekle ilişkilidir ve güven veya güvensizlik, karşı tarafın izlenmesi mümkün olmayan davranışlarının sübjektif şekilde değerlendirilmesiyle gelişir” Güven de kesinlik yoktur. Güven ihtimaller ile ilişkilidir. Çünkü en olası görülen ve en yakın ilişkilerde bile beklentinin gerçekleşmemesi ve hayal kırıklığı yaşanması olasılığı bulunmaktadır (Zorlu Yücel,2006: 5).

Güven, insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer almaktadır. Soyut niteliğinden dolayı ilişkilerde sadece hissedilerek belirlenebilen bir özelliğe sahiptir. İnsanlar ilişki içinde buldukları kişilere karşı güven geliştirirken, bunu birçok olaydan ve olgudan yola çıkarak yaparlar. Geniş anlamda insanlar, birbirlerine duydukları güveni oluştururken davranış ve tutumlardan, sosyal ilişkilerden ve beklentilerden hareket etmektedirler. Güvenin doğal bir süreç içinde kişilerin birbiri ile olan ilişkilerinden ortaya çıktığı söylenebilir. Güven; bir kişinin diğer bir kişiye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesi olarak ifade

edilebilir. Ayrıca güven kavramı, kişiler için samimi bir ilgiyi temsil eden duygusal bir bağıllığı da içermektedir.

Güven duygusunun yokluğu veya varlığı hayatın her anında hissedilmektedir. Bu duygunun bulunmadığı ilişkilerin sürdürülemez olduğu kabul edilmektedir (Asanakutlu, 2002:2).

Güven grup içi üyeliklerden kaynaklanır. İnsanlar milli kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşır. Fukuyama (1995) farklı milli kültürler üzerinde çalışmış ve ekonomik canlılık için gerekli olan büyük kurumların güvene sahip olmada zorlandığını ortaya çıkarmıştır. Daha küçük çapta ise, bireyler örgüt içi üyelere olan güvenlerini artırma ve örgüt dışı kişilere karşı da azaltma eğilimindedir.

Güven sadece grup üyeliğinin paylaşılmasından kaynaklanmaz, diğer gruplara da toplum içerisinde rolleri veya statülerinden dolayı da güven geliştirilebilir. Örneğin doktorlara güven duyulur çünkü onları üreten sisteme güvenilir. Üst düzey yöneticilere veya akademisyenlere örgüt içindeki statüleri sebebiyle güvenilir. Aynı zamanda kişinin ait olduğu grubun bütünlüğü de örgüt üyeleri arasında güven yaratabilir (Demircan ve Ceylan, 2003:141)

### **5.1.2. Sürece Dayalı Güven**

Güven sosyal ilişkilerin sonucu olarak da görülebilir. Whitener ve diğerleri (1998)'nin de ortaya koyduğu üzere, güven sadece bir tarafın diğerine karşı tutumu değildir fakat tarafların karşılıklı etkileşiminde ortaya çıkar. Bu karşılıklı yaklaşım ele alındığında iletişim, tekrarlı sosyal etkileşimler süresince güvenin gelişiminde en önemli belirleyici haline gelir.

Güvenin önemli belirleyicilerinden biri de taraflar arasında iletişimin açıklığıdır. Açık iletişime bağlı olarak, diğerlerinin fikirlerini dinlemek ve değer vermek de güvenin gelişiminde katkıda bulunur (Demircan ve Ceylan, 2003:141).

Başarılı deneyimler gelecekteki etkileşimler için güven inşa eder. Bu durum, insanların kısa vadeli etkileşimlerin ötesinde uzun vadeli ilişki ve kazançları değerlendirdiği fikrini savunan sosyal etkileşim kuramıyla aynı doğrultudadır. (Emirza, 2007: 901- 910).

### 5.1.3. Güven Kavramının Özellikleri

Güven kavramının birey ve toplumlar için taşıdığı önem öteden beri bilinmektedir. Bu konularda araştırma yapan yazarlar toplumlardaki yüksek güven düzeyinin işbirliği eğilimini de artırdığını belirtmektedir. Sonuçta işbirliği de yeniden güven üretmektedir (Tüzün,2007:98).

Bireylerin, örgütlerin ve toplumların faaliyetleri ve gelecekleri için oldukça önemli sayılan güven unsurunun bazı özellikleri onu bu kadar önemli hale getirmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Güven kişiler için farklı inanış değerlerinde yer almaktadır. Yönetim faaliyetleri içinde dikkat çekmese bile bir bütün olarak sisteme olan inanç faaliyetleri etkilemektedir. Bu nedenle güven görüldüğünden daha derin bir yapıya sahiptir.
- Güvenin yaratıldıktan sonra artma eğilimi vardır. Yani güven ortamı güveni doğurur.

Çalışanlar tarafından güven duyulan bir yönetimin zorluklar ve sorunlar karşısında çözüm yaratması daha kolaydır çünkü güven, yönetimi daha kolay hale getirmektedir.

- İşbirliğine olanak tanımaktadır.
- Risk içeren durumlarda çalışanların sorumluluk üstlenmesine yardımcı olur. (.Zorlu Yücel,2006: 11-12).

## 5.2. Örgütlerde Güven

Örgütsel güven, örgütteki kişiler arası güvenin örgüte genelleştirilmesi ve başka bir deyişle örgüte olan toplu yönelimi ifade eder. Mishra(1996)ya göre,

örgütsel güven, örgütsel ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişimine dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık, dürüst, ilgili, inanılır olduğu inana ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma istekliliğidir (Polat, 2009:10).

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok uzman güveni; (1)çok düzeyli- bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu,(2) kültürel kökleri olan- örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı, (3) iletişim temelli – doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu, (4) dinamik- güven yapılandırılmasının süreklilik gerektiren bir olgu olması, (5) çok boyutlu- kişinin güven algılamasını etkileyen bilişsel duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır (Tüzün, 2007:105).

Örgüt içi güven konusundaki en büyük ayırım bireye ve örgüte güven konusundadır Bireye güven, işgörenlerin örgütsel güveni artırmak için bir mekanizma olarak görülmektedir. Bu nedenle yönetici-işgören etkileşimlerinin sonuçlara bağlı olarak işgörenler, örgüte güvenme veya güvenmeme kararı verirler.

Yöneticiye ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır. Bir işgörenin yöneticisiyle arkadaşlık ilişkisi varsa, bu arkadaşlıktan dolayı işgören yöneticiye güvenirken, örgüte güvenmeyebilir. Örneğin bir örgüt adil ödül dağıtımını sağlamazsa ya da işgörenin katkılarını göz ardı ederse işgörenlerin örgüte olan güveni değişebilir. Aynı zamanda işgörenin hem yöneticiye, hem de örgüte güvenme olasılığı da vardır. İşgören yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak görebilir ve yöneticiye duyduğu güveni örgüte genelleyebilir. Görüldüğü gibi örgüte duyulan güven, örgütteki çeşitli öğelerin birleşmesinden oluşur ve bu nedenle daha önce de bahsedildiği gibi yöneticiye duyulan güven ve örgüte duyulan güven arasında olumlu ilişki vardır (Polat, 2009:10).

Güven, önemli bir kültürel değer olarak örgütsel yapılarda örgütsel güvenin var olduğu veya olmadığı gibi betimlemelerde etkili olmaktadır. Örgütsel güven

düzeinin yüksek olmasının örgüte sağladığı pek çok yarar vardır. Örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu yapılarda şu özelliklerden bahsedilebilir (Arslan, 2009:76):

1. Güven dolu bir örgüt ortamı,
2. Kurumsal değişim ve gelişimin sağlanabilmesi,
3. Örgüt içi etkili iş birliğinin sağlanabilmesi,
4. Çalışanların kuruma karşı aidiyet duygusunun gelişmesi sonucu yetenek ve zekâlarını etkin şekilde kullanmaları,
5. Öğrenen örgüt yaklaşımıyla başarıya ulaşma,
6. Çalışanların örgüte olan güvenlerinin sonucu iş ve işlemlerde maliyetin azalması,
7. Yetki dağıtımının kolaylığı,
8. İletişimin iyileşmesi sonucu ortak aklın işe koşulması.

Güven duygusu hâkim olmayan örgütlerde işe, çalışanlar birbirini suçlamakta, sürekli olarak savunma mekanizmaları geliştirmekte, sorumluluk almaktan kaçınmakta, şüpheli, kıskanç olmakta, dedikodu yapmakta, sürekli işten kaçma davranışı göstermekte, örgütün hedeflerini benimsememektedir. Ayrıca çalışanların bağlılığı azalmakta, iş doyumunu düşmekte, performansı en az düzeye inmekte, çalışanlar mutsuz örgüt atmosferi genel olarak sessiz olmakta, şikâyetler cezalandırma ve kovulma nedeni sayılabilmekte, insanlar kendilerini işlerinin içine kilitlemiş hissetmektedir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008:213).

### **5.3. Örgütsel Güven Modelleri**

Literatürde birbirinden farklı güven modelleri bulunmaktadır. Aşağıda bu modellerden en önemli görülenlerine yer verilmektedir.

#### **5.3.1. Mishra Güven Modeli**

Güven ile ilgili yapılan tüm araştırmalarda; güvenin yapısının karmaşık, iletişime dayalı, dinamik ve çok yönlü olduğu öne sürülmüştür. Bu bakış açısına uyumlu olarak; Mishra geliştirdiği güven modelinde, literatürde de geniş şekilde

destek gören, dört farklı boyutu tanımlamaktadır. Yeterlilik, açıklık, ilgili olmak ve güvenilirlik.

Mishra modelinin ilk boyutu yeterliliktir. Yeterlilik örgütsel güvene uyarlandığında, örgütün pazarda yaşamını sürdürebilme kabiliyeti ile birlikte, liderlikte etkinlik varsayımı algısını genelleştirilir. Örgütler ve örgütler arası düzeyde güvenin yeterlilik boyutu, özellikle değişim ilişkileri bağlamında tartışılmıştır. Örgütsel güvenin yeterlik boyutu aynı zamanda çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olma kapsamını da yansıtır.

Mishra modelinin ikinci boyutu açıklık boyutudur. Örgütsel düzeyde Butler (1991), güvenin ampirik ölçümü için açıklık boyutunun önemi üzerinde durmuştur. Güvenin diğer boyutlarla ilişkisini kurabilmek açısından, açıklık ve dürüstlüğü algılayabilmek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinde anahtar durum konumundadır. Açıklığı oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir. Örgüt içindeki açıklık algılayışını yaratanlar liderler ya da yöneticilerdir. Mishra modelinin üçüncü boyutu ilgililik boyutudur. İçtenlik ve şefkat, açıklık ile birleşerek ilgililik algılayışını oluşturur. Bu boyut örgüt üyelerinin, liderlerinin ilgililiğini algıladığında oluşur.

İlgililik açısından güven, sadece hiyerarşik ilişkilerde mevcut değildir, aynı düzeydeki hiyerarşi için de geçerlidir. Çalışanlar yöneticilerin, onların refahını ve menfaatlerini koruyacaklarına yönelik güven duymak isterler ve bu durumu ilgililik olarak algırlar. Mishra modelinin dördüncü boyutu olan itimat edilirlik, tutarlı ve güvenilir davranış beklentisi ile ilgilidir. Söylemlerde ve eylemlerde tutarlılık ve uygunluk güveni oluşturur. Söylemler ve eylemlerdeki tutarsızlık güven düzeyini düşürür. Yöneticinin ya da liderin güvenilirliği, aynı zamanda itimat edilebilirliği ile tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven, tutarlı davranış ile gerçekleşecek, iş ilişkilerindeki kararlar, bu davranışlardan etkilenecektir. İtimat edilirlik, güvenilirlik ve tutarlılık örgüt içi ve örgütün tedarikçileri, müşterileri ve iş ortakları ile olan güven düzeyini etkiler (Tüzün, 2007:110-111, Tüzün, 2006:37-39).



### 5.3.2. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

Bromiley ve Cummings (1996) bireysel ve örgütsel güven ayırımını yapmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, kişilerin örgütsel ilişkilerden ve davranışlardan beklentilerini ifade etmektedir. Örgütsel güvenin, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmiştir. Bromiley ve Cummings (1996) güveni “duygusal, bilişsel ve niyetel” parçalardan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır. Belirtilen üç güven unsuru çalışan davranışlarını tanımlamaya yöneliktir. Bromiley ve Cummings (1996), güveni bireyin ya da birey grubunun diğer birey ya da birey grupları üzerindeki ortak inançları olarak değerlendirmiş ve güvenin (1) açıkça ya da gizli olarak birisi için iyi inanca sahip olma çabasını (2) dürüst olmayı (3) şartlar elverse bile diğerinden avantaj sağlamayı beklememeyi beraberinde getirdiğini belirtmişlerdir. Devamında bu güven tanımının rasyonelliğini, güveni içeren örgütler arası ve içi etkileşimde sosyal içerikli olmasına, öznel ve iyimser doğasına bağlamışlardır. Bromiley ve Cummings (1996) yukarıda verilen güven tanımının ilk boyutu ile bireyin “itimat edilir davranması” ya da bağlılığı oluşturmaya yönelik hareket ettiğini ileri sürer. Tanımın ikinci boyutu, birinci boyutunu da içererek, güvenli birey hareketlerinin bireylerin istekleriyle tutarlı olduğunu ileri sürer. Tanımın üçüncü boyutu ise güvenli bireyin faydacı olmadığını ileri sürer. Bromiley ve Cummings (1996) “güvenilir davranışı” yukarıda belirttiğimiz tanımdaki üç boyutu kabul eden ve bu boyutlara göre hareket eden davranış olarak tanımlamıştır. (Tüzün, 2007:112, Tüzün, 2006: 39-41 ).

### 5.3.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Mishra (1996) nın tanımladığı dört farklı güven boyutuna ; (a) yeterlik (b) açıklık (c) ilgililik (d) itimat edilirlilik boyutlarına ek olarak Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), iletişim ve iş memnuniyeti literatürünü gözden geçirerek, beşinci boyut olarak özdeşleşme (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir model geliştirmiştir. Beşinci boyut olan özdeşleşme örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediği önemi üzerine vurgu yapar. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000)' in önerdiği güvenin beşinci boyutu olan özdeşleşme kavramı bireylerin örgüt üyesi olarak birleşebilirlik ve sıkı ilişkiler

kurma paradoksunu nasıl yönettiği ile ilgilenir. Eğer örgüt üyesi örgüt ile bütünleşirse, yüksek düzeyde etkinlik ve güven düzeyi oluşturacaktır .

Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000), Mishra (1996) modelini genişleterek örgütsel güven ölçeği geliştirmişlerdir. Shockley-Zalabak Ellis ve Winograd (2000) tarafından geliştirilen örgütsel güven ölçeği beş boyutta örgütsel güveni ölçmeye çalışmıştır. Yeterlik boyutu ile örgüt çalışanlarının örgütün yeterliliğine ve yaşamını sürdürebileceğine olan inançlarını ve bunun yanı sıra çalışanların çalışma arkadaşları ve liderlerinin yeterliliğini nasıl algıladıklarını ölçmektedir. Açıklık boyutu ise doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algıyı ölçmektedir. İlgililik boyutu, çalışanların güvenlik, korunma, tolerans, anlayış hislerine yönelik algılarını ölçmektedir. İtimat edirlilik boyutu takımların, çalışma arkadaşlarının ve örgütün tutarlı ve sözüne güvenilir olup olmadığını ölçmektedir. Özdeşleşme boyutu ise, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Tüzün 2007:112, Tüzün, 2006:41-43).

## **5.4. Örgütsel Güven İle İlişkili Diğer Kavramlar**

Literatürde örgütsel güven ile ilişkili olarak örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel iletişim kavramları ilişkilendirilmektedir. Aşağıda bu kavramlara yer verilmektedir.

### **5.4.1. Örgütsel Bağlılık ve Güven**

Örgütsel bağlılık; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimlikleşme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde tanımlamak mümkündür (Bayram, 2005: 128).

Örgütsel güven, çalışanların örgüt içi ilişkilerinde birbirlerine karşı dürüst, saygılı, güvenilir ve adil olmaları sonucu oluşmaktadır. Bu şekilde oluşan örgütsel güven, çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını da güçlendirmektedir. Örgütsel güven sonucu yöneticiye ve örgüte olan güven, örgütsel değerler ile özdeşleşme,

örgütsel destek, açık iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin paylaşımına dayalı örgütsel bağlılık oluşmaktadır. Benzer bir şekilde çalışanların örgüte olan bağlılık duyguları onların örgüte olan güven duygularını da artırmaktadır. Bu nedenle örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz (Demirel, 2008: 185).

Çalışanların kuruma olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen en önemli faktörlerden biri işveren ile işgören arasındaki güven unsurunun oluşmasıdır. Güvenin bağlılık yaratmadaki teşvik edici yönü uzun süreli ilişkilerin gelişiminde hayati bir öneme sahiptir. Başarılı ilişkilerin yaşamsal bir etkeni olarak kabul edilen kurumsal güven ve bunun sonucunda ortaya çıkan kuruma bağlılık iş görenler ile sağlam ilişkiler kurularak uzun dönemli fayda elde etme beklentisi yaratmaktadır (Dinç, 2007: 42).

#### **5.4.2. Örgütsel Adalet ve Güven**

En yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdemi olarak tanımlanabilen adalet kavramı işgören bağlılığının temel belirleyicilerinden bir tanesi olması itibarıyla örgüt yönetiminde çok ayrı bir yer tutmaktadır (Doğan, 2002: 72).

Yapılan araştırmalar adil olma algısıyla yöneticiye karşı geliştirilen güven arasında da güçlü bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999). Fulk, Brief ve Barr (1985) yaptıkları bir çalışmada, performans değerlendirmesi kapsamında adaleti incelemişler ve çalışma sonucunda, çalışanın yöneticisine olan güveninin, performans değerlendirmelerinin adil olarak algılanmasının önemli bir belirleyicisi olduğunu bulmuşlardır (Irak, 2004:26).

#### **5.4.3. Örgütsel İletişim ve Güven**

Örgüt içi iletişim düzeyi, bireyin iş rolü veya örgüt faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesine yönelik taleplerini karşılayabilecek mevcut bilgi olanağını göstermektedir. Örgüt içi iletişim düzeyi işgörenin “birisiyle başarılı iletişim kurma

veya kendisiyle başarılı iletişim kurulabilmesinin doğurduğu kişisel tatmin” olarak da tanımlanabilmektedir(Doğan, 2002: 72).

Bir örgüt ya da grup içerisinde yer alan insanlar arasındaki iletişimin niteliği ve boyutu, örgüt içerisindeki güven ortamını etkileyebilmektedir. Çünkü yapılan bazı araştırmalar yöneticilerle doğru ve açık iletişimi olan çalışanların ve çalışanları ile düşüncelerini ve fikirlerini serbestçe paylaşan yöneticilerin birbirlerini güvenilir olarak gördüğünü göstermektedir. Güvene dayalı ilişkilerin yoğun olduğu örgütlerde insanlar yaptıkları işleri istedikleri için yaparlar. Ancak bu güven ilişkisi zedelenirse, güvenin yerini alacak bir güç bulmak zordur. Çünkü güvene dayalı ilişkiler, güce dayalı ilişkilerden daha etkilidir. Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir (Özer ve diğerleri, 2006:106).

## **6.KATILIM BANKACILIĞINDA HİZMET KALİTESİ, KURUMSAL İMAJ VE GÜVENİN KURUMSAL MÜŞTERİ SADAKATİNE ETKİSİ: BİR UYGULAMA**

Bu bölümde katılım bankalarının ticari ve kurumsal müşterileri üzerinde çalışma yapılarak, hizmet kalitesi boyutları kurumsal imaj ve güven ile kurumsal müşteri sadakati arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ve hangilerinin müşteri sadakatine etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

### **6.1. Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı katılım bankalarının kurumsal ve ticari müşterilerinin hizmet kalitesi boyutları, kurumsal imaj ve güvenin kurumsal müşteri sadakatine etkisi incelenmiştir. Bu çalışmayla kurumsal müşteri sadakatine etkisi olan faktörlerin belirlenmesi, katılım bankalarının hangi konulara ağırlık vermeleri gerektiği konusunda yön verecektir.

### **6.2. Araştırmanın Problemi**

Bu araştırmada, “Hizmet kalitesi, kurumsal imaj ve güvenin kurumsal müşteri sadakatine etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aranacaktır. Bu amaca ulaşmak için çözüm bulunması gereken diğer sorular şunlardır.

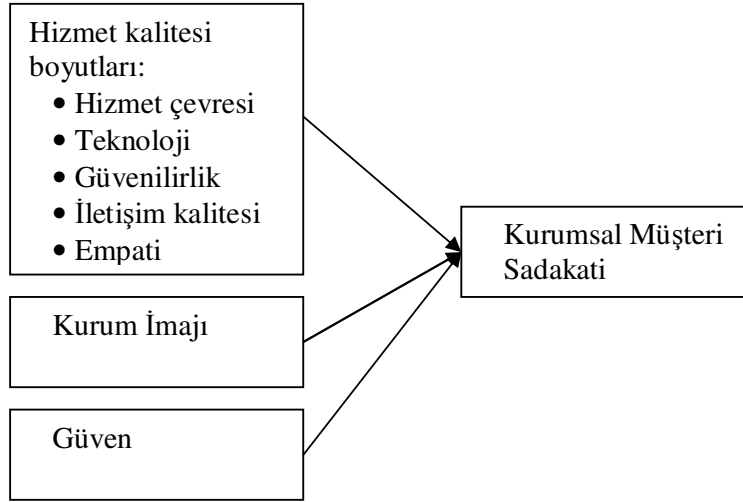
- Hizmet çevresinin kurumsal müşteri sadakatine etkisi var mıdır?
- Teknolojinin kurumsal müşteri sadakatine etkisi var mıdır?
- Güvenilirlik ile kurumsal müşteri sadakati arasında bir ilişki var mıdır?
- İletişim Kalitesinin, kurumsal müşteri sadakatine etkisi var mıdır?
- Empati ile kurumsal müşteri sadakati arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Kurum imajının kurumsal müşteri sadakatine etkisi nedir?
- Güven aşılamanın kurumsal müşteri sadakatine etkisi var mıdır?

### 6.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli oluşturulurken öncelikle bankacılık sektöründe yapılmış hizmet kalitesi ve kurumsal müşteri sadakatine etkileri üzerine yapılmış araştırmalar incelenmiş ve ankete dahil edilecek boyutlar belirlenmiştir.

Ortaya konan ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach'ın Alpha değeri hesaplanmıştır. Hizmet kalitesi boyutları olan hizmet çevresi, teknoloji, güvenilirlik, iletişim kalitesi, empati ile kurumsal imaj ve güven bağımsız değişkenler, kurumsal müşteri sadakati bağımlı değişken olarak regresyon analizine tabi tutulmuş ve hangilerinin kurumsal müşteri sadakati üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



**Şekil 6.1. Araştırmanın Modeli**

Çalışmanın hipotezleri;

H<sub>1</sub>: Hizmet çevresi kurumsal müşteri sadakatini olumlu olarak etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Teknoloji kurumsal müşteri sadakatini olumlu olarak etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Güvenilirlik kurumsal müşteri sadakatini olumlu olarak etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: İletişim kalitesi kurumsal müşteri sadakatini olumlu olarak etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: Empati kurumsal müşteri sadakatini olumlu olarak etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: Kurumsal imaj kurumsal müşteri sadakatini olumlu olarak etkilemektedir.

H<sub>7</sub>: Güven kurumsal müşteri sadakatini olumlu olarak etkilemektedir.

#### **6.4. Anket Formunun Hazırlanması**

Bankacılık sektöründe hizmet boyutlarının ve banka imajının kurumsal müşteri sadakatine etkilerini ölçmek için kullanılan ölçekler; hizmet kalitesi boyutları soruları Karatepe ve ark. (2005), kurumsal imaj, kurumsal müşteri sadakati ve güven soruları Levis ve Soureli'nin (2006) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Hizmet kalitesi, hizmet çevresi, teknoloji, iletişim kalitesi, güvenilirlik ve empati boyutlarıyla ölçülmüştür. Boyutlar için sırasıyla 4, 4, 7, 5 ve 11 soru sorulmuştur. Kurumsal imaj, güven ve kurumsal müşteri sadakati sırasıyla 4,3 ve 5 soruyla ölçülmüştür.

Sorular, 5'li Likerte göre hazırlanmış, 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindeki ölçeğe göre cevaplandırmaları istenmiştir.

Anket formu EK-1'de verilmiştir.

## 6.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde, SPSS 11.5 programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi içinde regresyon analizi yapılmıştır.

## 6.6. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma için gerekli veriler anketlerle toplanmıştır. Anketler özel bir katılım bankasının kurumsal ve ticari müşterilerine uygulanmıştır. Anketlerin her birisi işletmelerin orta veya üst düzey yöneticilerinden elektronik posta veya birebir görüşme yoluyla temin edilmiştir.

## 6.7. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, firmadaki pozisyonu, aylık gelir durumu, katılım bankası ile kaç yıldır çalıştığı, firmanın yaşı ve çalışan sayısına dair bilgiler aşağıda verilmiştir. Müşterilerin yaş ortalaması 35,5 ve firmaların katılım bankasıyla ortalama çalışma süresi 4,2 yıldır.

**Tablo 6.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları**

	Frekans	%
<b>Erkek</b>	72	68,6
<b>Bayan</b>	33	31,4
<b>Toplam</b>	105	100,0

Araştırmaya katılanların %68,6'sı erkek ve %31,4'ü bayandır.

**Tablo 6.2. Araştırmaya Katılanların Pozisyonları**

	Frekans	%
<b>Orta Düzey</b>	73	69,5
<b>Üst Düzey</b>	32	30,5
<b>Toplam</b>	105	100,0

Araştırmaya katılanların %69,5'i orta düzey yönetici, %30,5'i üst düzey yöneticidir.



**Tablo 6.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumları**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>İlkokul/Ortaokul</b>	5	4,7
<b>Lise</b>	14	13,2
<b>Lisans</b>	80	75,5
<b>Lisansüstü/Doktora</b>	7	6,6
<b>Toplam</b>	106	100,0

Araştırmaya katılanların %4,7'si ilkokul veya ortaokul, %13,2'i lise, %75,5'i lisans, %6,6'sı lisansüstü veya doktora eğitim düzeyindedir.

**Tablo 6.4. Araştırmaya Katılanların Gelir Durumları**

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>1.000 TL ve altı</b>	12	11,8
<b>1.000 TL – 2.499 TL arası</b>	43	42,2
<b>2.500 TL – 4.999 TL arası</b>	27	26,5
<b>5.000 TL – 7.499 TL arası</b>	12	11,8
<b>7.500 TL ve üzeri</b>	8	7,8
<b>Toplam</b>	102	100,0

Araştırmaya katılanların %11,8'i 1.000 TL ve altında, %42,2'si 1.000 TL ile 2.499 TL arasında, %26,5'i 2.500 ile 4.999 TL arasında, %11,8'i 5.000 TL ile 7.499 TL arasında, %7,8'i ise 7.500 TL ve üzerinde gelire sahip kişilerden oluşmaktadır.

## 6.7. Faktör Analizi

Bir ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere yönelik uygulanan faktör analizi sonucunda her bir faktörün toplam açıklanan varyansları ve faktör yükleri dikkate alınmıştır. Toplam açıklanan varyans için 0,72 değeri iyi bir oran olarak kabul edilmektedir (Yeniçeri ve Erten, 2008; Grewal et al., 1998).

Faktör analizi ile ölçme aracını oluşturan soruların kendi aralarında kümelendikleri tespit edilir. Bulunan her faktörün bir teorik yapıyı temsil ettiği

düşünülürse faktör analizi, çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedeflemektedir (Büyüköztürk, 2002).

Açıklayıcı faktör analizinde, her bir maddenin her faktördeki yük miktarı belirlenirken doğrulayıcı faktör analizinde, her bir maddenin, kendisini açıklayan nedensel değişkene ilişkin regresyon katsayıları belirlenmektedir (Yener 2007; Tatlıdil, 1992).

Çalışmada açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi hangi değişken gruplarının hangi faktör ile ne düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılmaktadır.

Açıklayıcı faktör analizi çalışması sonucunda anket formunda yer alan 14 soru ilgili kriterleri ölçmediğinden dolayı anket formundan çıkarılmıştır. Çıkarılan sorular, araştırmanın Güvenilirlik Analizi, Korelasyon Katsayıları Analizi kısımlarında kullanılmamıştır.

EMP1, EMP2, EMP3, EMP7, EMP8,EMP9: Empatinin 1., 2., 3., 7., 8. ve 9. Soruları Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

HÇ3: Hizmet Çevresinin 3. Soru Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

TEK3, TEK4: Teknolojinin 3. ve 4. Sorusu Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

İK2, İK6, İK7: İletişim Kalitesinin 2., 6. ve 7. Soruları Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

GÜV1: Güvenilirlik 1. Sorusu Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

**Tablo 6.5. Hizmet Kalitesi Boyutlarına İlişkin Faktör Analizi**

	Empati	Hizmet Çevresi	İletişim Kalitesi	Güvenilirlik	Teknoloji
Bankanın çalışanları, müşterisine her zaman yardım eder.	,837				
Bankanın çalışanları, müşteriyle kişisel olarak ilgilenir.	,800				
Bankanın çalışanları, müşterisinin problemini çözmeye isteklidir.	,789				
Bankanın çalışanları, müşterilerin isteklerine karşı hassas yaklaşır.	,610				
Bankanın dış görünüşü görsel olarak güzeldir.		,633			
Bankanın iç görünüşü görsel olarak güzeldir.		,851			
Bankanın içi çok ferahdır.		,778			
Bankanın ATM cihazlarının teknolojileri çok iyidir.					,884
Bankanın ATM cihazlarının sayısı yeterlidir.					,594
Banka çalışanları problemleri çözmek için yeterli bilgiye sahiptir.			,705		
Banka çalışanları çok tecrübelidir.			,794		
Banka çalışanları müşterisine güven telkin eder.			,571		
Banka çalışanları müşterisinin ne istediğini anlar.			,618		
Bu banka güvenilirdir.				,730	
Bankanın çalışanları, müşterilerinin işlemlerini gizlilik içinde yaparlar.				,734	
Bankanın çalışanları, müşterilerine doğru bilgi verir.				,720	
Banka müşterilerine, finansal işlemlerin doğru olarak yapıldığı konusunda bilgi verir.				,648	

Açıklanan Toplam Varyans: %72

**Tablo 6.6. İmaj, Güven ve Müşteri Sadakatine Ait Faktör Analizi.**

	Kurumsal Müşteri sadakati	Güven	Kurum İmajı
Bankanın bir ünü vardır.			,621
Banka rakiplerine oranla daha iyi bir üne sahiptir.			,900
Banka her zaman topluma karşı sosyal sorumluluğa sahiptir.			,808
Gelecekte de Banka ile çalışmayı düşünüyorum.	,722		
Bankayı arkadaşlarıma tavsiye ederim.	,775		
Banka ile çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.	,869		
Gelecek yıllar içinde de Banka ile çalışmaya niyetliyim.	,846		
Bankayı diğer bankalara tercih ederim.	,593		
Bankaya güvenebileceğimi hissediyorum.		,747	
Bankadaki banka hesaplarım güvence altındadır.		,777	
Banka yöneticilerine güvenim tamdır.		,826	

Açıklanan Toplam Varyans: %72

İM1: İmajın 2., 3. ve 4. Soruları Faktör Analizi sonucu çıkarılmıştır.

## **6.8. Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma Ve Güvenilirlik Katsayıları Değerleri**

Aşağıdaki tabloda modeldeki değişkenlere ait ortalama, standart sapma değerleri ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,45 ile 0,92 arasında hesaplanmıştır. Bu değerler arasındaki varyans değerleri, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyededir. Boyutların ortalamaları alınırken o boyut içindeki soruların aritmetik ortalamaları alınmıştır. Tabloda görüleceği üzere Alpha değeri 0,60'ın üzerinde olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Güvenilirlik bir ölçme aracıyla aynı koşullar altında tekrarlanan ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin kararlı olup olmadığının bir göstergesidir. Ayrıca güvenilirlik bir ölçme aracının ölçtüğü özelliği ne derecede doğru ölçtüğünü ve ölçme sonucunun hatalardan ne derece arındığını ortaya koyar.(Yener, 2007; Ercan ve Kan., 2004)

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardımcı olan yönteme “Korelasyon Analizi” denilmektedir. Korelasyon analizinde iki ilişkinin büyüklüğü, yönü ve önemi ortaya konmaktadır. Tabloda verilen korelasyon katsayıları değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermektedir

Tabloya göre, %1 anlamlılık düzeyinde en yüksek ilişki (,649) ile İletişim Kalitesi ve Empati arasındaki iken, en düşük ilişki (,255) ile İmaj ve Empati arasındadır.

Tablo 6.7. Değişkenlere Ait Korelasyon, Ortalama, Standart Sapma Ve Güvenilirlik Katsayıları

		$\mu$	$\sigma$	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7
1	<b>EMPATİ</b>	4,38	,54	0,85							
2	<b>HİZMET ÇEVRESİ</b>	4,07	,68	0,84	,415(**)						
3	<b>TEKNOLOJİ</b>	3,34	,92	0,70	,170	,478(**)					
4	<b>İLETİŞİM KALİTESİ</b>	4,21	,61	0,84	<b>,649(**)</b>	,584(**)	,386(**)				
5	<b>GÜVENİLİRLİK</b>	4,52	,45	0,72	,377(**)	,352(**)	,128	,409(**)			
6	<b>İMAJ</b>	4,23	,59	0,74	<b>,255(***)</b>	,277(***)	,178	,233	,177		
7	<b>KURUMSAL MÜŞTERİ SADAKATI</b>	4,41	,54	0,90	,517(**)	,289(***)	,282(***)	,512(**)	,473(**)	,412(**)	
8	<b>GÜVEN</b>	4,49	,49	0,83	,432(**)	,209	,041	,340(**)	,537(**)	,461(**)	,536(**)

\*\*  $P < 0.01$ \*\*\*  $P < 0.05$

## 6.9. REGRESYON ANALİZİ

Faktör, güvenilirlik ve korelasyon analizlerinden sonra bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Tablodaki F değeri modelin anlamlılığını göstermektedir. R2 değeri ise bağımlı değişkenin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklanabildiğini göstermektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene ilişkin görece önem sıralarını yorumlamada beta değeri kullanılır. En yüksek beta değerine sahip olan değişken görece olarak en önemli bağımsız değişkendir. Regresyon analizi sonuçlarını gösteren tablolarda beta katsayıları ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir.

**Tablo 6.8. Hizmet Kalitesi Boyutlarının Kurumsal Müşteri Sadakatine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

R2	F	Sig.
,414	9,185	,000

	Beta	T	Sig.
Sabit		1,370	,176
Empati	,296	2,323	,023***
Hizmet Çevresi	-,153	-1,208	,232
Teknoloji	,183	1,655	,103
İletişim Kalitesi	,214	1,473	,146
Güvenilirlik	,304	2,847	,006**

\*\*  $P < 0.01$

\*\*\*  $P < 0.05$

Kurulan regresyon modelinde R2 0,414 ve F değeri 9,185 olarak bulunmuştur. Test edilen regresyon modelimiz ( $P < 0,01$ ) anlamlıdır. Yukarıdaki tablo incelendiğinde Güvenilirlik ve Empatinin değişkeni kurumsal müşteri sadakatini etkilemektedir ( $P < 0,01$ ,  $P < 0,05$ ). Hizmet Çevresi, Teknoloji ve İletişim Kalitesi değişkenleri kurumsal müşteri sadakatini etkilememektedir.

**Tablo 6.9. İmaj ve Güvenin Kurumsal Müşteri Sadakatine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

R2	F	Sig.
,321	16,095	,000

	Beta	T	Sig.
Sabit		2,664	,010
İMAJ	,209	1,857	,068
GÜVEN	,439	3,901	,000**

\*\*  $P < 0.01$

Kurulan regresyon modelinde R2 0,321 ve F değeri 16,095 olarak bulunmuştur. Test edilen regresyon modelimiz ( $P < 0,01$ ) anlamlıdır. Yukarıdaki tablo incelendiğinde Güven değişkeni kurumsal müşteri sadakatini etkilemektedir ( $P < 0,01$ ). İmaj değişkeninin model üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

**Tablo 6.10. Hizmet Kalitesi Boyutları, İmaj ve Güvenin Kurumsal Müşteri Sadakatine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

R2	F	Sig.
,502	9,054	,000

	Beta	T	Sig.
Sabit		,072	,943
Empati	,207	1,675	,099*
Hizmet Çevresi	-,174	-1,443	,154
Teknoloji	,179	1,714	,092*
İletişim Kalitesi	,213	1,564	,123
Güvenilirlik	,202	1,785	,079*
Kurumsal İmaj	,196	1,876	,065*
Güvence	,204	1,660	,102

\*  $P < 0.1$

Kurulan regresyon modelinde R2 0,502 ve F değeri 9,054 olarak bulunmuştur. Test edilen regresyon modelimiz ( $P < 0,01$ ) anlamlıdır. Yukarıdaki tablo incelendiğinde Empati, Teknoloji, Güvenilirlik ve İmaj değişkenlerinin kurumsal müşteri sadakatini etkilediği görülmektedir ( $P < 0,1$ ). Hizmet Çevresi ve İletişim Kalitesinin model üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

## 7.SONUÇ

### 7.1 Bulguların Özeti

Araştırma sonuçlarına göre, kurumsal müşteri sadakatini etkileyen faktörlerden birisinin *empati* olduğu sonucu çıkmıştır. Bankalarla işlem yapan ticari ve kurumsal müşteriler, banka personelinin kendilerini anlamaya çalışmasına ve tatmin edici cevaplar vermesine ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca ticari müşterileri için, bankalardaki müşteri temsilcilerinin, müşteri menfaatlerini gözetmesi onlar için önem arz etmektedir. Bu beklentilerin karşılanması sonucu da müşterilerin beklentilerini karşılayan bankaya olan bağlılıkların artacağı sonucu çıkarılabilir.

Kurumsal müşteri sadakatini etkileyen hizmet boyutlarından birisi de *teknolojidir*. Bankaların sunduğu teknolojik yenilikler banka kurumsal müşterilerin bankaya olan sadakatlerini etkilemektedir. Örneğin bir bankanın internet şubesinin iyi olması, ATM cihazlarının yaygın olması ve banka sistemlerinin problemsiz çalışması, müşteriler üzerinde etkili olmaktadır.

Diğer bir önemli faktör *güvenilirlik* boyutudur. Bankalar yaptıkları işler itibariyle benzerlik göstermektedir. Bundan dolayı bankalar sundukları hizmetle öne çıkmaktadır. Kurumsal müşteriler işlemlerin ilk seferde ve doğru yapılmasını önemsemektedir. İşlemlerin zamanında ve doğru bir şekilde yapıldığını gördükçe kendilerini güvende hissedeceklerdir. Bu durum ticari ve kurumsal müşteriler için büyük önem taşımaktadır ve bankayı tercih sebebi olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmamızdaki bir diğer bulguda *kurumsal imajın* kurumsal müşteri sadakatini etkilemesidir. Kurumsal imaj, günümüzde bütün işletmeler için önemli bir varlık değeridir. Kurumun sektörde bilinirliği, sosyal sorumluluk sahibi olması, görsellik açısından iyi olması gibi özellikler kurumsal müşteri sadakatini etkileyen sebeplerden olduğu söylenebilir.

Araştırmamızdaki bir başka bulguda *güvenin* kurumsal müşteri sadakatini etkilemesidir. Kurumsal müşteriler için çalıştığı kuruma güvenmesi büyük önem



taşımaktadır. Özellikle bankacılık sektöründe güven esastır. Çünkü kurumsal firmalar için özel olan finansal bilgilerini banka çalışanıyla paylaşmaktadır. Bu sebepten dolayı bankaya ve çalışanlarına güvenmek ister ve hesaplarının güvence altında olmasını ister. Bu yüzden kurum imajı kurumsal müşteri sadakatini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Hizmet çevresi müşteri sadakati için önemli bir faktör olsa da araştırmamız sonucunda anlamlı çıkmamıştır. Anket sonuçlarına göre hizmet çevresinin müşteri sadakatine etki etmediği görülmektedir. Bunun sebebinin Ticari ve Kurumsal Müşterilerin orta veya üst düzey yöneticilerinin bankanın içinin veya dışının rahat veya ferah olmasıyla ilgilenmemesidir. Çünkü bu kişilerin çoğu bankaya bizzat gelerek iş yaptıran kişiler olmayıp, bu işlemleri firmaların tahsildarları yapmaktadır. Sonucun bu şekilde çıkmasının sebebi yöneticilerin bankanın hizmet çevresinden ziyade işlerinin sorunsuz ve zamanında yapılmasıyla daha fazla ilgilenmesinden kaynaklanmış olacaktır.

## **7.2.Yöneticilere Öneriler**

Yöneticiler çalışanlarını, kendilerini müşterilerin yerine koyarak davranmaları konusunda uymalıdır. Kurumsal müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde davranmaları hususunda çalışanlarını motive etmelidir.

Yöneticiler, kurumsal müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda teknolojik altyapılarını düzenlemelidir. Ayrıca sektörle ilgili teknolojik gelişmeleri takip ederek teknolojilerini yenilemelidir.

Yöneticiler çalışanlarının kurumsal müşterilere kusursuz hizmet vermesi hususunda gerekli uyarıları yapmalı, bu konuda çalışanlarını gerekli eğitimlere göndererek kişisel gelişimlerini sağlamalıdır.

Yöneticiler, kurumsal imajın aynı sektörde faaliyet gösteren şirketler arasında fark oluşturduğunun farkında olmalı ve marka yaratma stratejilerini oluştururken bu durumu göz önünde bulundurmalıdır.

Yöneticiler, kurumsal müşterilerinin güvenini kazanacak şekilde hareket etmeleri hususunda çalışanlarını yönlendirmeli, kurumsal müşterilerine hesaplarının güvencede olduğu hususunu telkin etmelidir.

### **7.3.Çalışmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler**

Çalışma bir katılım bankasına ait müşteriler üzerinde yapılmış olup, bu tüm katılım bankalarını kapsayacak şekilde yapılabilir.

Çalışma, Katılım Bankası müşterileri üzerinde yapılmıştır. Katılım Bankalarıyla çalışan müşteriler ile normal bankalarla çalışan müşteriler üzerinde yapılan çalışmanın cevaplarıyla kıyaslamak her iki banka müşterileri arasındaki farklılıkları ortaya koymak açısından faydalı olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- AKSOY, Ramazan ve BAYRAMOĞLU, Vecdi (2008). Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, C: 4, S:7, s.86-96.
- ALAKAVUK, Elif Deniz (2007). Hizmet Kalitesi Değerlendirme Ölçeği: SERQUAL” Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar. Detay Yayıncılık. Ankara.
- ARSLAN, Mehmet Metin (2009). Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. Eğitimde Kuram ve Uygulama, C:5, S:2, s.275- 288.
- ASANAKUTLU, Tuncer (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:9, s.2-13.
- AVCI, Umut ve SAYILIR, Ali (2006). Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S:1, s.123-138.
- AYDENİZ, Nihat, YÜKSEL Berrin (2007). Hizmet İşletmelerinde Pazar Yönlü Değer Yaratma: Finanssal Performansa Etki Boyutu, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com –C:6, S:20, s.97-98.
- BAKAN, Ömer (2005). Kurumsal İmaj. Tablet Kitabevi. Konya.
- BAYRAM, Levent (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, S:59, s.128-139.
- BAYUK, Nedim (2006). Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tutma. Akademik Bakış Dergisi, Celalabat İşletme Fakültesi Dergisi, S:10, s.3-17.

- BERRY, Leonard L., A. PARASURAMAN, ZEİTHAML, Valaire A. (1988) The Service Quality Puzzle. *Business Horizons*, September-October.,1988; 38
- BERRY, Leonard L., A. PARASURAMAN, Valaire A. ZEİTHAML (1988). Quality Counts in Services, Too. *Business Horizons*, May-June, pp.44-52
- BİRCAN, Hüdaverdi ve GEDİK, Hasan (2003). Tekstil Sektöründe İstatistiksel Proses Kontrol Teknikleri Uygulaması Üzerine Bir Deneme. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C:4, S: 2, s.73- 79.
- BÖKEOĞLU, Ömay Çokluk ve YILMAZ, Kürşad (2008). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güven Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S:54, S.213-233.
- BULGAN, Uğur ve GÜRDAL, Gültekin (2002). Hizmet Kalitesi Ölçülebilir Mi?. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, C:7. S:1, s.242-259.
- BÜLBÜL, Hasan ve DEMİRER, Ömür (2009). Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual ve Serperf'in Karşılaştırmalı Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:20, s.182-198.
- CENGİZ, Ekrem ve KIRKBİR, Fazıl (2007). Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi İlişkisi: Karadeniz Bölgesi Örneği. *Atatürk Üniversitesi Fakülte Dergisi*, C:21, s.264-285.
- CERİT, Yusuf (2006). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Üniversitenin Örgütsel İmaj Düzeyine İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S:47, s.344-365.
- ÇATI, Kahraman ve KOÇOĞLU, Cenk Murat (2008). Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S:19, s.169-188.

- ÇELİK, Hakan ve BENGÜL, S. Süreyya (2008). Satış Sonrası Hizmetler ve Ürün Garantilerinin Müşteri Tatmini, Memnuniyeti ve Marka Sadakati Üzerindeki Etkileri. H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:26, S:2, s.117-134.
- ÇİÇEK, Recep ve DOĞAN, İsmail Can (2009). Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C: X I, S: I, s.201-217.
- DAĞLI, Abidin (2003). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), C: 2, S:6, 64–71.
- DEĞERMEN, Anıl (2006). Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati. Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- DEMİRCAN, Nigar ve CEYLAN, Adnan (2003). Örgütsel Güven Kavram : Nedenleri ve Sonuçları. Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ .İ.B.F., C:10. S:2, s.141-150.
- DEMİREL, Yavuz (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. C:15, S:2, s.185- 194.
- DEVEBAKAN, Nevzat (2005). Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü.  
[www.kalder.org/.../SAGLIK%20ISLETMELERINDEAHKVEOLCUMU.pdf](http://www.kalder.org/.../SAGLIK%20ISLETMELERINDEAHKVEOLCUMU.pdf)  
-
- DEVELİOĞLU, Kazım, Haşit, Gürkan ve Bağcı, Üstün Güven (2006). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:15, s.194-204.
- DİNÇ, Sedef (2007). Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İstanbul.

- DİNÇER, Ömer (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Alfa Yayınları.İstanbul.
- DOĞAN, Hulusi (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, C: 2, S: 2, s.69-76.
- EKİCİ, İbrahim Fatih (2008). Ticari Bankalarda Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Şırnak' ta Görev Yapan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- ELEREN, Ali ve KILIÇ, Burhan (2007). Turizm Sektöründe Servqual Analizi İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C: IX , S:1, s.243-263.
- EMİRZA, Emin (2007). "Küresel Pazarlarda Geleneksel Markalardan Sanal Markalara Değişen Rekabet ve İşletme Anlayışları", II. Beynelxalq Konqres, Qloballaşma Prosesinde Qafqaz Markazi Asiya, 2. Kitab, 901-910, Bakü, Azerbeycan
- ERDOĞAN, B.Zafer, DEVELİĞLU, Kazım, Gönüllüoğlu, Sevgi ve Özkaya, Hakan (2006). Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:15, s.56-76.
- EREN, Erol (2009). "Yönetim ve Organizasyon" Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayınları. İstanbul.
- FİDAN, Zühal (2009). Kurum İmajının Oluşum Sürecinde Sponsorluk Faaliyetlerinin Rolü Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi Konya.
- GEL, Oğuz (2007). C., CRM Yolculuğu. Sistem Yayıncılık. İstanbul.

GEMLİK, Nilay ve Sığırı, Ünsal (2007). Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C:6 S:11, s.267-282.

GENÇ, Nurullah (2008). Yönetim ve Organizasyon. Seçkin Yayınları. Ankara.

GÖKALP, Nuri (2003). Ekonomide Güven Faktörü. Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., C:10, S:2, s.163- 174.

GÜLSÜNLER, Makbule Evrim (2007). Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:17, s.288-294

GÜNLÜ, Ebru (2007). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Kalite ve Hizmet Kalitesi İlişkisi, Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar, ve Uygulamalar. Detay Yayıncılık. Ankara.

HELVACIOĞLU, Nuray (1999). Bankalarda Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Hizmet ve Kalitesine ve Müşteri Tatminine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Afyon.

<http://www.kobinet.org.tr/haber.php?id=9>

IRAK, Doruk Uysal (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. Türk Psikoloji Yazıları, C:7, S:13, s.25-43.

İSLAMOĞLU, Hamdi, CANDAN Burcu, HACIEFENDİOĞLU Şenol ve AYDIN Kenan (2006). Hizmet Pazarlaması. Beta Yayınları. İstanbul.

İSTAR, Emel(2009). Katılım Bankacılığı Tarihi. Yüksek Lisans Projesi.İstanbul.

KAÇMAZ, Ahmet(2009). Katılım Bankalarının 2005-2008 yılları arasında Türk Bankacılık Sektöründeki Gelişimi. Yüksek Lisans Projesi.İstanbul.

KAĞNICIOĞLU, Hakan (2002). Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. Ege Akademik Bakış Dergisi, S: 2 , s.79-90.

- KARACA, Erol (2008). Eğitimde Kalite Arayışları ve Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılması. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S:21: , s.61-77.
- KARAHAN, Kasım (2000). Hizmet Pazarlaması. Beta Yayınları. İstanbul.
- KARATEPE, Osman M., YAVAŞ, Uğur, ve BABAKUS, Emin. Measuring service quality of banks: Scale development and validation. Journal of Retailing and Customer Services 12(2005). s.373-383
- KAYA, İhsan ve AĞA, Abdullah (2004). Kalite İyileştirme Sürecinin Yedi Temel Aracı ve Motor-Traktör İmalatı Yapan Bir İşletmede Uygulanması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:11, s.451-452.
- KIRIM, Arman (2007). Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- KÖSE, Sevinç, Tetik, Semra ve Ercan, Cuma (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., S:7, C:1, s.227-242.
- LAM, Regan, and BURON, Suzan(2005). SME Banking loyalty(and disloyalty): a qualitative study in Hong Kong. The international journal of Bank Marketing, 24,1; ABI/Inform Global, s.37
- LEWIS, Barbara R., and SOURELI, Magdalini(2006). The antecedents of Consumer Loyalty in Retail Banking. Journal of Consumer Behaviour, J. Consumer Behav.5: 15-31 (2006)
- LOVELOCK, Christopher H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. The Journal of Marketing, C: 47, S: 3 , s.9-20.
- MUCUK, İsmet (2006). Pazarlama İlkeleri. Türkmen Kitabevi. İstanbul.



- ODABAŞI, Yavuz (2006). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), Sistem Yayıncılık. İstanbul
- OKUMUŞ, Abdullah ve DUYGUN, Adnan (2008). Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü Ve Algılanan Hizmet Kalitesi İle Öğrenci Memnuniyeti Arasındaki İlişki. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C:8, S: 2, s.20-38.
- OKUMUŞ, Abdullah ve KARÇİGA, Bahar (2006). Yapı Market Müşterilerinin Mağaza Hizmet Kalitesine Yönelik Değerlendirmeleri. İşletme Fakültesi Dergisi, C:7, S: 2, s.55-75.
- ÖZDAĞOĞLU, Aşkın, ÖZDAĞOĞLU Güzin ve ÖZ, Eylem (2008). Müşteri Sadakatinin Sağlanmasında Müşteri İlişkileri Yönetiminin Önemi: İzmir’de Bir Hipermarket Araştırması. Atatürk Üniversitesi Fakülte Dergisi, C:22, s.370-371.
- ÖZDEMİR ÖZKAN, Pınar (2007). Anahtar Müşteri Yönetimi ve Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinin Anahtar Müşteri Seçimi Kriterleri. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, C:44, S:512, s.29-42.
- ÖZER, Akif (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- ÖZER, Niyazi, DEMİRTAŞ Hasan, ÜSTÜNER, Mehmet ve CÖMERT, Melike (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. Ege Eğitim Dergisi, C.7, S:1, s.106-124.
- ÖZGÜVEN, Nihan (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. Ege Akademik Bakış, C:8, S:2, s.651-682.
- ÖZKUL, Emrah (2007). Servqual Kavramsal Çerçevesindeki Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi” Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar. Detay Yayıncılık. Ankara.

ÖZTÜRK, Gülay (2006). Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C:5, S:9, s.1-17.

ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe (2003). Hizmet Pazarlaması. Ekin Kitabevi. İstanbul.

ÖZÜPEK, M. Nejat (2004). Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Konya.

PARASURAMAN, A., VALARIE A. Zeithaml, BERRY, Leonard (1985). “ Problems and Strategies in Services Marketing”, The Journal of Marketing, Vol: 49, No. 2 Spring, pp. 33-46

PARLAR, Ahu (2001). Sadık Müşteriler Daha Fazla Ödüyor. [http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=2161](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2161)

POLAT, Soner (2009). Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven. Pegem Yayınları. Ankara.

SAVAŞCI, İpek ve TATLIDİL, Rezzan (2006). Bankaların Kredi Kartı Pazarında Uyguladıkları Crm (Müşteri İlişkileri Yönetimi) Stratejisinin Müşteri Sadakatine Etkisi. Ege Akademik Bakış Dergisi, C:6, S:1, s.62-73.

SELVİ, Murat Selim (2007). Müşteri Sadakati. Detay Yayıncılık. Ankara.

SEVİMLİ, Sedef (2006). Hizmet Sektöründe Kalite ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ŞENTÜRK, Hasan ve TÜRKMEN, Özgür (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, S:12, s.131-142.

ŞİMŞEK, Bülent (2006) Katılım Bankalarında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

- TANER, Bahar ve KAYA, İlke (2005). Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları – Bir Hizmet İşletmesi Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C: 14 S:1, s.353-362.
- TAŞKIN, Erdoğan (2005). Müşteri İlişkileri Eğitimi. Papatya Yayıncılık. İstanbul.
- TÜFEKÇİ Nezihe ve TÜFEKÇİ, Kürşad (2006). Bankacılık Sektöründe Farklı Olma Üstünlüğünün ve Müşteri Sadakatinin Yarattığı Değer: Isparta İlinde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:2, S: 4, s.172-183.
- TÜZÜN KALEMCİ, İpek (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi. Dergisi Aralık s.93-118
- TÜZÜN KALEMCİ, İpek (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Doktora Tezi. Ankara.
- UZOĞLU, Sevil (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj. Kurgu Dergisi, S:18, s.345-353.
- UZUNOĞLU, Ebru (2007). Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2007, C:2, S:1, s.11-12.
- ÜSTÜNTEPE, Levent (2003). Kalite Kavramı ve Kalitenin Tarihsel Gelişimi. [http://www.uted.org/dergi/2003/nisan/nisan\\_4.htm](http://www.uted.org/dergi/2003/nisan/nisan_4.htm)
- YILMAZ, Erol (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Merkezli Kütüphanecilik. ÜNAK'06 Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, Ankara. 12-14 Ekim, s.188-211

- YILMAZ, Veysel ve KARPAT ÇATALBAŞ, Gaye (2007). Kredi Kartlarına İlişkin Algının Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Üzerine Etkisi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, C:44 S:513,s. 84-94.
- YILMAZ, Veysel, ÇELİK H. Eray ve DEPREN Burçin (2007). Devlet ve Özel Sektör Bankalarındaki Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılması: Eskişehir Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C:8, S:2, s.234-248.
- YURDAKUL, Müberra (2009). İlişkisel Pazarlama Anlayışında Müşteri Sadakati Olgusunun Ayrıntılı Bir Şekilde Analizi. [sbe.dumlupinar.edu.tr/17/268-287.pdf](http://sbe.dumlupinar.edu.tr/17/268-287.pdf) – (Erişim 05.12.2009).
- YÜKSEL, Ülkü ve MERMOD YÜKSEL, Aslı (2004). *Hizmet Pazarlaması*. Beta Yayınları. İstanbul.
- ZEİTHAML, Valarie, BERRY, Leonard and A. Parasuraman, (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No: 2 April, pp.35-48
- ZEİTHAML, Valarie, Leonard BERRY, and A. PARASURAMAN (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60, April pp. 31-46
- ZORLU YÜCEL, Pınar (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi Ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

## ÖZGEÇMİŞ

1979 Gebzede doğmuştur. 2002 yılında Fatih Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümünden mezun olan Subaşı, 2003 yılında Asya Katılım Bankası A.Ş’de uzman yardımcısı olarak göreve başlamıştır. Genel Müdürlük, Güneşli şubesinde görev yaptıktan sonra şu anda Bank Asya Gebze Şubesinde Müdür Yardımcısı olarak görevine devam etmektedir.

## EK: ANKET SORULARI

**Sayın Müşterimiz,**

**Katılım Bankası** olarak sizlere daha hizmet verebilmek amacıyla hazırladığımız anketimize değerli katkılarınızı beklemekteyiz. İlginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Soruları aşağıdaki ölçeğe göre cevaplayınız;

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

HÇ	Katılım Bankasının dış görünüşü görsel olarak güzeldir	1	2	3	4	5
HÇ	Katılım Bankasının iç görünüşü görsel olarak güzeldir	1	2	3	4	5
HÇ	Katılım Bankasının içi çok ferahdır	1	2	3	4	5
TEK	Katılım Bankasının ATM cihazlarının teknolojileri çok iyidir.	1	2	3	4	5
TEK	Katılım Bankasının ATM cihazlarının sayısı yeterlidir.	1	2	3	4	5
İK	Katılım Bankası çalışanları problemleri çözmek için yeterli bilgiye sahiptir	1	2	3	4	5
İK	Katılım Bankası çalışanları çok tecrübelidir	1	2	3	4	5
İK	Katılım Bankası çalışanları müşterisine güven telkin eder	1	2	3	4	5
İK	Katılım Bankası çalışanları müşterisinin ne istediğini anlar	1	2	3	4	5
EMP	Katılım Bankasının çalışanları, müşterisine her zaman yardım eder	1	2	3	4	5
EMP	Katılım Bankasının çalışanları, müşteriyle kişisel olarak ilgilenir	1	2	3	4	5
EMP	Katılım Bankasının çalışanları, müşterisinin problemini çözmede isteklidir	1	2	3	4	5
EMP	Katılım Bankasının çalışanları, müşterilerin isteklerine karşı hassas yaklaşır	1	2	3	4	5
GÜV	Katılım Bankasının çalışanları, kusursuz hizmet verir	1	2	3	4	5
GÜV	Katılım Bankasının çalışanları, müşterilerinin işlemlerini gizlilik içinde yaparlar	1	2	3	4	5
GÜV	Katılım Bankasının çalışanları, müşterilerine doğru bilgi verir	1	2	3	4	5
GÜV	Katılım Bankası müşterilerine, finansal işlemlerin doğru olarak yapıldığı konusunda bilgi verir	1	2	3	4	5
GÜ	Katılım Bankasına güvenebileceğimi hissediyorum	1	2	3	4	5
GÜ	Katılım Bankasındaki hesaplarım güvence altındadır	1	2	3	4	5
GÜ	Katılım Bankası yöneticilerine güvenim tamdır	1	2	3	4	5
İM	Katılım Bankasının iyi bir ünü vardır	1	2	3	4	5
İM	Katılım Bankası rakiplerine oranla daha iyi bir üne sahiptir	1	2	3	4	5
İM	Katılım Bankası her zaman topluma karşı sosyal sorumluluğa sahiptir	1	2	3	4	5
KS	Gelecekte de katılım bankası ile çalışmayı düşünüyorum	1	2	3	4	5
KS	Katılım Bankasını arkadaşlarıma tavsiye ederim	1	2	3	4	5
KS	Katılım Bankası ile çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum	1	2	3	4	5
KS	Gelecek yıllar içinde de Katılım Bankası ile çalışmaya niyetliyim	1	2	3	4	5
KS	Katılım Bankasını diğer bankalara tercih ederim	1	2	3	4	5
DAV	Bir dahaki sefere yine Katılım Bankasını tercih ederim	1	2	3	4	5
DAV	Katılım Bankasını arkadaşlarıma da tavsiye ederim	1	2	3	4	5
DAV	Katılım Bankasının hizmet kalitesini arkadaşlarıma överim	1	2	3	4	5
DAV	Eğer Katılım Bankasıyla her hangi bir sorun yaşarsam başka bankaya giderim	1	2	3	4	5
DAV	Katılım Bankasının sunmuş olduğu hizmet diğerlerine nazaran daha pahalı olsa bile yine Katılım Bankasını tercih ederim	1	2	3	4	5
DAV	Katılım Bankası her zaman ilk tercihimdir	1	2	3	4	5

DAV	Katılım Bankasının hizmetlerinin fiyatı artsa bile yine bu bankayla çalışacağım	1	2	3	4	5
DAV	Her hangi biri hangi banka ile çalışmak gerektiğini sorarsa Katılım Bankasını tasviye ederim	1	2	3	4	5
DAV	Bir dahaki sefere yine Katılım Bankasını tercih ederim	1	2	3	4	5
DEG	Hizmet için ödediğim bedel makul seviyedeydi	1	2	3	4	5
DEG	Aldığım bankacılık hizmetinin kalitesi verdiği paraya değer	1	2	3	4	5

(1=Hiç Memnun Değilim, 2=Memnun Değilim, 3=Kararsızım, 4=Memnunum, 5=Oldukça Memnunum)

MM	Katılım Bankasından aldığınız hizmetten memnun musunuz?	1	2	3	4	5
MM	Katılım Bankasını tercih etmekten memnun musunuz?	1	2	3	4	5

**Yaşınız: ...**

**Cinsiyet:** a) Erkek b) Bayan

**Eğitim durumu:** a)İlkokul/ortaokul b)Lise c)Üniversite d)lisansüstü/doktora

**Unvan:** a)orta kademe yönetici b)Üst kademe yönetici

**Aylık Gelir durumu:** a)1000 YTL ve altı b) 1000 -2499 c)2500-4999

d)5000-7499 e)7500 YTL ve üstü

**Katılım Bankası ile kaç yıldır çalışıyorsunuz: ...**

**Firmanın yaşı:.....**

**Çalışan sayısı:.....**