Türk Bankacılık Sektöründeki Müşteri İtiraz, Şikayet, Talep ve Önerilerinin İçerik Analizi İle İncelenmesi¹

(Analysis of Complaints in Turkish Banking Sector With Content Analysis)

Hale Nur GÜLER ^a, Akın MARŞAP ^b

^a İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, halgu76@gmail.com

^b İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye, akinmarsap@aydin.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Çağdaş bankacılık sistem Müşteri şikayetleri Müşteri deneyimi İçerik analizi Türkiye Gönderilme Tarihi 27 Mayıs 2019 Revizyon Tarihi 5 Eylül 2019 Kabul Tarihi 10 Eylül 2019 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Günümüz bankacılığında ilerleyen teknolojik açılımlar ve hissedilen güçlü rekabet politikaları diğer yandan da Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’nun beklentiler karşısında geliştirdiği regülasyonlar sebebi ile müşterilerin iletmis oldukları şikayet, itiraz, talep ve öneriler bankacılıkta etkin müşteri deneyimi tasarlamak ve karlılığın sürdürülebilmesi için önem arz etmektedir. Araştırmanın amacı, şikayetvar.com platformu üzerinden Türkiye’de faaliyet gösteren beş büyük bankaya iletilen konuların şikayet ve itiraz olarak kategorilerinin belirlenerek ve ürün gruplarına yöneltilenlerin neler olduğunun saptanarak karşılaştırılması ve çözüm önerilerinin tartışılmasıdır. Yöntem – Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren şube sayılarına göre büyüklükleri belirlenen bankaların içinden ilk beş banka seçilmiştir. Araştırılmak istenen bankalara ait şikayetler incelenmiş ve yorumlanmıştır; araştırma nitel olarak kurgulanarak, veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, şikayetvar.com web sitesinden konsolide edilmiştir. Araştırmada veriler elde edildikten sonra referans kodunun kaydedilmesi, türün belirlenmesi, ana konunun ve alt konunun belirlenmesi olarak 4 adımda analiz edilmiştir. Bulgular – In this research, it is seen that customers have the most complaints and objections about credit cards in all five major banks. In the lower fractures; there are significant objections to the üyelik card membership fee. In the second place, accounts is the subject and objections regarding account operation fees are prioritized. Another issue is the money jam in ATMs problem. Tartışma – Bütün bu işlemler sınıflandırılırken ve uygun çözüm önerileri üretilirken itiraz, şikayet, öneri ve teşekkür (İŞÖT) sınıflandırmaları doğru şekilde aktarılması gerektiği ve belirlenen bu ilk üç konu için bankaların köklü ve müşterileri ikna edici çözüm sürelerinin geliştirmesi, uzman müşteri deneyimi ekiplerinin basit, sade, anlaşılır süreçler tasarlayarak problemi önleyici ya da giderici çözümler sunmaları beklenmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Modern banking system Customer complaints Customer experience Content analysis Turkey Received 27 May 2019 Revised 5 September 2019 Accepted 10 September 2019 Article Classification: Research Article	Purpose – Due to the technological advances and the strong competition policies that are being developed in today’s banking sector, the complaints, objections, requests and suggestions that the customers have communicated due to the regulations developed by the Banking Regulation and Supervision Agency against the expectations are important in order to design an effective customer experience in banking and to maintain profitability. The purpose of the study, the five largest banks operating in Turkey are subject transmitted through şikayetvar.com platform determining the categories of complaints and appeals and to discuss and find solutions and determined that compared to what those directed to product groups. Design/methodology/approach – According to the number of branches operating in Turkey in the first five banks through the designated bank size is selected. Complaints of banks were investigated and interpreted; The research was designed qualitatively and document analysis was used as a data collection method. The data obtained in the research was consolidated from sdmitvar.com website. After obtaining the data in the study, recording the reference code was analyzed in 4 steps as determining the species, determining the main subject and subtopic. Findings – In this research, it is seen that the customers have the most complaints and objections about the most credit cards in the five major banks. In sub-breaks; there are significant objections

¹Bu çalışma 2. Uluslararası Bankacılık Kongresi’nde bildirisi olarak sunulmuştur.

Önerilen Atıf/Suggested Citation:

Güler, H.N., Marşap, A. (2019). Türk Bankacılık Sektöründeki Müşteri İtiraz, Şikayet, Talep Ve Önerilerinin İçerik Analizi İle İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 2004-2015.

to a lar card membership fee önemli. In the second place, the subject of yer accounts ler comes and the objections to the account operating fees are firstly included here. Another issue is money jamming at ATMs.

Discussion – While all these processes are classified and appropriate solution proposals are produced, it is necessary that the classifications of complaints, suggestions and thanks (ISQA) should be transferred correctly and that the banks are deeply rooted for these first three issues and customers develop convincing solution times; they are expected to provide solutions to prevent or eliminate the problem by designing processes.

1. GİRİŞ

Ekonominin beklenen seviyede sürdürülmesi ve daha ileri noktalara taşınması için finansal piyasalarda görev yapan bankaların üstlendikleri rol büyüktür. Bankalar mevduat kabul ederek, mevduatı en yüksek verim ile kredi işlemlerinde kullanan ekonomik birimlerdir. Değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte müşteri beklentileri artmış bankalar da gerek ürün çeşitliliği gerekse hizmet yeterliliği sağlamaya çalışarak müşteri memnuniyetlerini ve karlılıklarını artırmaya çalışmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında müşterilerin çeşitli kanallar vasıtasıyla ilettikleri şikayet itiraz talep ve önerileri ((İŞÖT) yakından takip edilmeli ve gelişim ve değişim trendleri ile beklentiler karşılanmaya çalışılmalıdır.

Bankaların müşteri beklentilerini karşılamaları, hem karlılıklarını sürdürebilmeleri hem de rekabet avantajı sağlamaları hem de yasal regülasyonlar açısından önemlidir. Bu bağlamda bankaların müşteri şikayet, itiraz ve taleplerini üstün nitelikler ile takip edip çözümlemeleri hem de süreç iyileştirme amaçlı değişikliklere gitmeleri gerekmektedir. Takipleri yapıp önlem derecesinde aksiyonlarını sürdürürken bankalar, bir yandan gelişmiş teknoloji desteğine bir yandan da üstün duygusal emek sergileyen çalışan ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Müşteri memnuniyetini sağlamak için ürün çeşitliliği sergileyen bankaların müşteriye ulaştıkları tüm kanallarda, ürün ve hizmetlerinde memnuniyet yaratması beklenmektedir.

Bu çalışmada sektörde şube sayısı en yüksek olan beş büyük bankanın ikincil veri kaynakları üzerinden alınan veriler eşliğinde analiz, değerlendirme ve yorumlar ortaya konulmaktadır. Öncelikle bankaların en büyük ve en önemli paydaşı konumunda olan müşterilerin istek ve beklentilerinin tam olarak karşılanması ve müşteri tatmininin en mükemmel şekilde sağlanabilmesi açısından müşterileri iletmis oldukları şikayet ve itirazlar incelenmiştir. Buna bağlı olarak yapılan değerlendirmelerde müşterilerin bankacılıkla ilgili işlevsel ve yapısal sistemlerin geliştirilmesi açısından yeni önerilerinin de önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bütün bunları ortaya çıkartacak olan birim bankacılıkta müşteri ilişkileri, müşteri deneyimi ekipleri, müşteri şikayet yönetimi ekipleri olarak ele alınan birimlerin bilgilendirilmesi, becerilendirilmesi, geliştirilmesi, güçlendirilmesi, yetkilendirilmesi şiddetle gerekli olup bunun halihazırdaki insan kaynakları uygulamalarının daha ötesine geçirilerek yeni bir sisteme geçilmesinin zorunlu olduğu görülmektedir.

Aynı zamanda çalışmada her fırsatta yok olacak meslekler grubunda sayılarak çalışanların moral ve motivasyonların yok edildiği onların yerine robotik sistemlerin geliştirilmesi gerektiği anlayışının terkedilecek ileri bankacılık sisteminin yaratılmasında önemli yeri olan müşteri ilişkileri biriminin yeni bir anlayışla planlanması, tasarlanması ve hayata geçirilmesi gerektiği de ifade edilmiştir. Çünkü yirmi birinci yüzyılın birinci çeyreği sona ererken artık bankacılık hayatın her alanına nüfuz etmişken tek taraflı bir bankacılık uygulaması yerine bankacılıkta “çoklu paydaşlar sisteminin” (ÇPS) uygulanmasına gerek olduğu görülmektedir.

Bu uygulamada bankacılıkta en öncül unsurlar müşteri ilişkileri birimleri ve onların sürekli ilişkide bulundukları ve bulunacakları giderek bilgi ve bakış açıları gelişen ve sayıları giderek artan müşteriler gruplarıdır. İşte bu nedenle müşteri gruplarının düşünce fikir ve önerilerinin robotik sistemler yerine düşünen, duygularının kullanan, müşteriyi anlayan ve empati yapan müşteri ilişkileri uzmanlarına ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Çalışmanın akışı içinde şikayetvar.com’ dan alınan veriler üzerinden elde edilen bilgiler tablolar halinde ortaya konularak müşterilerin ilettiği şikayet ve itirazlar betimlenmiştir. Buna göre en çok iletilen konular üzerinde öncelikli olmak kaydı ile bankaların çözüm süreçleri konusunda aksiyon almaları beklenmektedir. Bu çalışmanın ana teması ileri bankacılık sisteminin yaratılabilmesi için müşterilerle düzenlenecek olan periyodik toplantılar ile müşteri şikayet, itiraz ve önerilerinin banka dışında hiç sorumluluğu olmayan başka

birimler yerine bankanın kendi iç organları vasıtasıyla sahiplenilerek ele alınması öngörülmektedir. Bankaların ikincil kaynaklar vasıtasıyla müşteri iletilerini değerlendirmeye devam etmelerinde bir sakınca olmamakla birlikte buradaki asıl paradigma değişikliği müşterilerle yakın yüz yüze ve sorumluluk içerisinde ilişkiler kurma gereğidir.

Buradaki asıl mesele müşteri şikayet ve itirazlarını oluşturan kök neden analizlerinin banka uzmanları tarafından tam olarak yapılması ve müşteri deneyimlerine dayanan yenilikçi ve yaratıcı çözümlerin önerilmesi bankacılıkta toplam kalite yönetimin başarı ile uygulanması anlamına gelmektedir. Çünkü toplam kalite yönetimi (TKY) gerçek anlamda müşteri tatmini anlamına gelmektedir. Bu durum geleceğin bankacılığı için en temel unsurdur. Gelecekte TKY uygulamayan bankalar yok olacaklar, müşteriye taçlandıran bankalar ise “banka oskarlarına” aday olacaklardır.

2. Bankacılıkta Ürün/Hizmet Çeşitliliği ve Değişim Yönetimi

Ekonominin sağlıklı şekilde ilerleyebilmesi için finansal piyasalarda fon arz ve talebinde görev yapan aracı kuruluşlara büyük rol düşmektedir (Çağlar ve Uslu, 2012: 14). Neredeyse tüm dünya dillerinde benzer kavramlarla isimlendirilen “banka” kelimesi, İtalyanca “banco” kelimesinden gelmekte, “masa, sıra ve tezgah” anlamını taşıdığı tahmin edilmekte daha sonra “banka” olarak ifade edildiği belirtilmektedir. Bankacılığın eski Sümerlere ve Babil’e kadar geriye dönük olduğu bilinmektedir.

M.Ö. 3500’lü yıllarda Sümerlerde “maket” adı verilen bankanın rahipleri ilk borç verenlerdi. Borcun hangi şartlarda geri ödenmesi gerektiğine ve nasıl tahsil edilebileceği ile ilgili düzenlemelere Hamurabi Kanunlarında rastlanmaktadır (Yurttadur ve Bulut, 2015: 166). İlk bankaların tapınaklarda, ilk bankacılık işlemlerini yapanlarında din adamları olduğu dönemlerin ardından hükümdarlar bankacılık faaliyetlerini yapmışlardır. Ticareti geliştirerek farklı bölgelerdeki alıcılardan satılan malların bedellerinin alınabilmesi, değerli madenlerin taşınması ve saklanması, vadeli ticari işlemlerin ihtiyacı bankacılığın doğması ve gelişmesine yol açmıştır (Yetiz, 2016: 107-108).

Bankacılığın temel olarak ekonomik işlevi mali işlemlerdeki aracılık rolüdür. Bu şekilde piyasada ödünç verilebilecek şekilde fonun arz ve talebi artacak, finansal piyasalarda hacim genişleyecek bununla birlikte milli gelir ve istihdam da artacaktır. Aynı zamanda fonların ekonomik kalkınma sağlayacak şekilde ilgili alanlara aktarılması düzenlenecek, gelişmiş bir bankacılık yapısı ile etkin şekilde para politikası uygulanarak ülkenin iç ve dış ekonomik ilişkileri gelişecek ve dünya ile bütünleşmede etkinlik artırılacaktır (Arslan ve Yapraklı, 2008: 89).

Performans, belirli bir süreçte işletmenin ortaya çıkardığı sonuçlar ya da çıktılardır. Bu açıdan ele alındığında belirli bir dönemde işletmenin amaçlarına ne derece ulaştığının derecesidir. Performans ölçümlerinde kullanılan kritik başarı faktörleri karlılık, piyasa değeri, satışlar gibi konuları kapsasa da değişen ve gelişen müşteri beklentileri sonrasında itibar, memnuniyet, kalite, insan kaynağı mutluluğu gibi finansal olmayan ölçütlerin de kullanılması gereklidir (Yıldız, 2010: 180-181).

Bankaların performansları ölçülürken başarı ve verimlilikleri değişim karşısında sergiledikleri tutumla belirlenmektedir. Buna göre değişimin zorunlu hale gelmesi rekabet, tüketiciler, yeni yasal regülasyonlar ve değişimin kaçınılmazlığı olarak belirtilmektedir (Hussey, 1998: 10-11). Bankalar rekabet ortamında ürün ve hizmet çeşitliliğinin yanı sıra müşteriye sundukları fayda ile de kendilerini güçlü kılmaktadırlar.

Global ve teknolojik değişim ve ilerlemeler sonucunda güçlü ve etkin şekilde sosyal medya etkileşimi, talepler ve şikayetler karşısında hızlı ve etkili çözümlerle, uygun ve esnek fiyatlama politikası ile, etkin pazarlama stratejileri ile, gizliliğe önem vermeleri, güvenilirlik, imaj ve prestij, hız, etkin teknolojik yapı, müşteri odaklı olmak, sunulan hizmetteki kalite, ileri bankacılık ürünleri sunabilme, yatırımcı müşteri sayısı ve kredi verilen müşteri sayısı ile ayakta kalma çabası içindedirler. Müşteriler, şikayet için zamanları olmadığında, güçleri olmadığında, nereye nasıl şikayet iletebileceklerini bilmediklerinde ve şikayet ettikleri zaman sorunun çözüleceğine dair inançları olmadığında şikayette bulunmazlar (Kozak, 2007: 141). Müşteriler çeşitli sebepler ile çalıştıkları kurumları terk etmektedirler (<https://www.superoffice.com>):

- Yeterli ilgiyi alamadıklarında (%68)
- Hizmet kalitesinden memnun olmadıklarında (%14)

- Rakip firmaların etkisi (%9)
- Hizmet sağlayacak bir tanıdık edindiklerinde (%5)
- Taşınma (%3)
- Ölüm (%1)

Müşteriye sağlanacak çözüm önerilerinin önemi yukarıdaki sıralama ile görünmektedir. Müşteriyi elde tutma için yapılan çalışmalar çözüm önerilerinin yeterliliği ve müşteriyi tatmin etmesi açısından ele alınmalıdır. Ürünlerin çeşitliliğinin ve faydasının artırılması ile birlikte onları etkin ve doğru kanallar ile müşteriye ulaştırma yetisi de gerektirmektedir. Gün geçtikçe eşsiz müşteri deneyimlerinin tasarlanması bankalar için önemini artırmaktadır. Bankaların sundukları ürünlerin oldukça fazladır. Bankaların internet sitelerinde sundukları ürünler incelendiğinde bu ürünler krediler (İhtiyaç kredisi, konut kredisi, taşıt kredisi, motosiklet kredisi, tekne kredisi, tekne kredisi, alışveriş kredisi, ek hesap), kartlar (kredi kartı, banka/hesap kartı, sanal kart), mevduat ürünleri (vadeli mevduat), yatırım ürünleri (yatırım fonları, döviz, altın birikim ürünleri, tahvil, bono, repo, türev ürünler, VİOP, varant, kaldıraçlı fx işlemleri), ödemeler ve hizmetler (fatura ödemeleri, düzenli ödemeler, kira ödemeleri, emekli maaş ödemeleri, bağışlar, seyahat çeki tahsilatları, otoyol ve köprü ödemeleri, şans oyunları ödemeleri, kiralık kasa) gibi beş ana başlık altında toplanabildiği ifade edilebilir.

Bankaların ürünleri müşterilere ulaştırmak için tercih edilen kanalların ise şube, telefon, mobil kanal, web sitesi, sosyal medya kanalları (twitter, instagram, facebook vb.), ATM (automatic teller machine) ve kiosklar, whats up ve diğer kanallar olduğu görülmektedir. Gelecekte ileri bankacılığın daha etkin şekilde uygulanabilmesi için hem ürün ve hizmetin müşteri yararına olması, hem kurum karlılığına yol açması ve sunulan ürün ve hizmetin doğru kanalla sergilenmesi için basit ve etkili süreçler tasarlanması gerekmektedir. Eşsiz müşteri deneyimleri yaratmak finansal piyasalarda bankaların ele alması gereken en önemli konulardan bir tanesidir.

3. Müşteri Şikayet, İtiraz, Öneri ve Taleplerinin (İŞÖT) Değerlendirilmesi

Değişen teknolojiler ve ilerleyen müşteri beklentileri nedeni ile bankacılıkta müşterilerin banka ile olan ilişkileri önemlidir. Rekabet şartlarında bankaların müşterilerini elde tutabilmeleri ve yeni müşteri kazanımları açısından müşterilerin bankalardan beklediklerinin karşılanması önemle ele alınması gereken konudur (Hakiri, 2012: 20).

Bu açıdan bakıldığında her ileti değişim ve gelişim fırsatı olarak görülmelidir. Ürün ve hizmet çeşitliliği diğer yandan müşteriye ulaşım kanallarının fazlalığı avantaj gibi görünse de müşterileri tatmin etmekte bankalara oldukça önemli işlevler düştüğünü de göstermektedir. Müşteriler de günümüzde iletişim ağının genişlemesi ile birlikte istenilen her kanaldan beklentilerini kolaylıkla iletebilmektedirler. Müşterilerin bankadan olan beklentilerinin yerine gelmemesi ya da eksik, kusurlu olarak gelmesi şikayetin doğmasına sebep olmaktadır (Chébat, Davidow ve Codjovi, 2005: 1-15). Müşterilerin beklentileri yasal düzenlemeler eşliğinde çeşitlere ayrılmıştır (<https://www.bddk.org.tr>):

Şikayet; bankaya intikal eden memnuniyetsizlik doğurmuş olup itiraz ya da talep olarak değerlendirilmeyen tüm müşteri başvurularıdır.

İtiraz; bankaya intikal eden, mevzuata ve sözleşmeye uygun olarak sunulan hizmetlerin faiz, ücret ya da komisyonu gibi tutarlarına ilişkin yapılan başvurulardır.

Talep;

- Bankaya intikal eden bankanın ana faaliyetleriyle ilgili olmayan başvuruları
- Bankanın diğer müşterilerine sundukları hizmet ya da ürünlerden talep etme durumlarını,
- Bankacılık hizmeti alınabilecek kanal, şube, ATM gibi araçlardan talep etme durumlarını,
- Mevzuata ve sözleşmeye uygun olarak sunulan hizmetlerin memnuniyetsizlikle ilgili olmadan kısmen ya da tamamen iptal edilmesi talebini içeren başvuruları,
- Bankacılık işlemleri ile ilgili her türlü bilgi alma ve işlem talimatları

Müşteriler, şikayet, itiraz ve taleplerinin yanı sıra değişim ve gelişimi destekleyici aynı zamanda kendi ihtiyaçlarının da karşılanması için öneriler de iletebilmektedirler. **Öneriler**, her türlü ürün ya da hizmetin sunulması süreci ile ilgili değişiklik ya da eklenmesine yönelik isteklerdir.

Müşterilerin iletmış oldukları şikayet, itiraz ve taleplerin yanıtlanması için belirli sürelerle göre aksiyon alınması gerekmektedir. Çözüm sürelerine yönelik konuya göre belirtilen düzenlemelere aşağıda yer verilmiştir (<https://www.bddk.org.tr>):

- Kredi kartı iptali ve limit düşürülmesi; 7 gün
- Kart ile ilgili diğer konular ve para transferleri/ödemeler; 20 gün
- Diğer tüm konular; 30 gündür.

Çözüm sürelerine yönelik konuya ve iletim kanalına göre belirtilen düzenlemelere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 1: Bankacılıkta Uygulanan Kanal Bazında Regülasyon Matrisi

Başvuru Kanalı	Yanıtlama Süresi
TBB	20 gün
TBB Diğer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kredi kartı iptali ve limit düşürülmesi; 7 gün ▪ Kart ile ilgili diğer konular ve para transferleri/ödemeler; 20 gün ▪ Diğer tüm konular; 30 gündür.
Yazılı BDDK 5464 BK KK Kanunu	20 gün
Yazılı BDDK 5411 Bankacılık Kanunu	15 gün
BDDK Diğer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kredi kartı iptali ve limit düşürülmesi; 7 gün ▪ Kart ile ilgili diğer konular ve para transferleri/ödemeler; 20 gün ▪ Diğer tüm konular; 30 gündür
BDDK E-ŞİKAYET	20 gün
BİMER	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kredi kartı iptali ve limit düşürülmesi; 7 gün ▪ Kart ile ilgili diğer konular ve para transferleri/ödemeler; 20 gün ▪ Diğer tüm konular; 30 gündür
Gümrük Bakanlığı	7 gün
Hazine Müsteşarlığı	7 gün
Noter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kredi kartı iptali ve limit düşürülmesi; 7 gün ▪ Kart ile ilgili diğer konular ve para transferleri/ödemeler; 20 gün ▪ Diğer tüm konular; 30 gündür
Kamu Denetçiliği Kurumu	10 gün
İstanbul Valiliği Ticaret İl Müdürlüğü	15 gün

Kaynak: Güncel mevzuat hükümlerinden oluşturulmuştur.

Bankaların şikayet çözüm ekipleri ve müşteri deneyim ekiplerinin ortaklaşa çalışarak aşağıdaki adımları izleyerek müşterileri şikayetleri sonrasında memnun edecekleri ve elde tutmaya devam edecekleri öngörülmektedir. Buna göre ilk önce iletilen konunun ne olduğunun öğrenilmesi ve anlaşılması, gerekli ise özür dilenmesi, yaratıcı çözüm önerilerinin sunulmasının ardından müşterinin banka ile olan ilişkilerinin izlenmesi herhangi bir olumsuzluk ya da kesinti halinde iletişim kurulması ve beklentilerini açacak hizmet uygulamaları geliştirilmesi sağlanmalıdır (<https://www.superoffice.com>).

Şikayetlerden memnuniyete ulaşma yolculuğunda teşekkür etmek, geri bildirimde neden değer verdiğinizi açıklamak, hata için özür dilemek, problemle ilgili sorumluluk alarak çözüm üretileceğine söz verilmesi, gerekli tüm bilgilerin sorulması, hatanın zaman kaybetmeden çözülmesi, müşterinin memnuniyetinin kontrol edilmesi ve gelecekte oluşabilecek hataların önlenmesi esastır (Barlow ve Clause, 2008: 125). Şekil 1' de kısaca çözüm süreci özetlenmeye çalışılmıştır.

Şekil: Müşteri şikayet ve problemleri çözümleme aşamaları

Kaynak: Yazar tarafından tasarlanmıştır

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bankacılık sektöründe giderek artan rekabet şartları ürün ve hizmetlerdeki ve aynı zamanda müşteriye ulaştırılan kanallardaki sayıyı artırmaktadır. Müşteri beklentilerinin ve yasal regülasyonların sınırlarını çizdiği hareket alanında bankaların sağladıkları memnuniyet önemli seviyeye gelmiştir. Günümüzde müşteriler, her kanaldan kolaylıkla şikayet, itiraz ve taleplerini iletebilir hale gelmişlerdir. İletilen beklentiler karşısında da hızlı ve tatmin edici şekilde cevap almak istemektedirler. Bu bağlamda araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların şikayet konularının, amaçlarının ve düzeylerinin belirlenmesidir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçların bankacılık sektöründe hizmet veren yönetici ve uzmanlara fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren şube sayılarına göre büyüklükleri belirlenen bankaların içinden ilk beş banka seçilmiştir. Araştırılmak istenen bankalara ait şikayetler incelenmiş ve yorumlanmıştır; araştırma nitel olarak kurgulanarak, veri toplama yöntemi olarak doküman incelemesi kullanılmıştır.

Veriler, kitaplar, dergiler, makaleler, anketler, kayıtlar gibi yazılı kaynaklardan ya da resimler, fotoğraflar ve video kayıtları gibi kaynaklarda elde edilebilir. Dökümanlar, web sayfaları, haber grupları, elektronik posta, bloglar gibi elektronik formatta da elde edilebilir (Baş ve Akturan, 2008: 118). Araştırmada elde edilen veriler, sikaetvar.com web sitesinden konsolide edilmiştir.

Araştırmada veriler elde edildikten sonra aşağıdaki akışa göre 4 adımda analiz edilmiştir. Elde edilen verilere ait sıklık ve yüzdeler Microsoft Office Excel ile hesaplanmıştır.

Şekil 1: Veri Toplama ve Akış Diyagramı

Kaynak: Yazar tarafından tasarlanmıştır

2.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmada şube sayıları dikkate alınarak Türkiye’deki özel ve yabancı sermayeli beş büyük bankanın şikayet sayıları incelenmiştir. İncelenen bankalar ve şube büyüklükleri tablo 1’ deki gibidir. Şikayetvar.com’ a iletilen şikayet ve itirazların sayısının çok olması nedeni ile bir günlük iletiler incelemeye alınmıştır.

Tablo 1: Bankalar ve Şube Sayıları

Banka	Şube Sayısı
Türkiye İş Bankası	1.357
Garanti Bankası	930
Yapı Kredi Bankası	867
Akbank	782
Denizbank	718

Kaynak: www.tbb.org.tr

İncelemeye alınan beş bankanın yıllık olarak şikayet/itiraz adetleri sikayetvar.com sitesinden elde edilen bilgiler ışığında aşağıda tablo 2’ de belirtilmiştir.

Tablo 2: Bankalar ve İleti adetleri (Yıllık)

Banka	Şikayet/İtiraz Adeti
Garanti Bankası	17.716
Akbank	13.137
Yapı Kredi Bankası	9.512
Denizbank	7.226
Türkiye İş Bankası	6.870

Kaynak: <https://www.sikayetvar.com> (31.12.2018)

2. BULGULAR VE YORUM

Sikayetvar.com sitesinden elde edilen bilgilere göre beş bankanın bir yıllık süreç içerisindeki şikayet ve itiraz adetleri aşağıdaki tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Bankalar ve İleti adetleri (Günlük)

Banka Adı	Adet	%
Garanti Bankası	42	31
Akbank	36	26
Yapı Kredi Bankası	29	21
İş Bankası	19	14
DenizBank	10	7
Genel Toplam	136	100

Kaynak: <https://www.sikayetvar.com> (31.12.2018)

Bankaların şikayet ve itiraz adetlerinin bir günlük (31.12.2018) dağılımı aşağıdaki tablo 4’de gösterilmektedir. Buna göre iletilerin %57’si itiraz iken, %43’ü ise şikayetten oluşmaktadır.

Banka bazında da bakıldığında Denizbank haricindeki tüm bankaların itiraz adetlerinin şikayet sayısından fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Bankalar ve Şikayet/İtiraz Dağılımına Göre Adetler (Günlük)

Tür	Akbank	DenizBank	Garanti Bankası	İş Bankası	Yapı Kredi Bankası	Genel Toplam	%
İtiraz	20	3	22	16	16	77	57
Şikayet	16	7	20	3	13	59	43
Genel Toplam	36	10	42	19	29	136	100

İtiraz ve şikayet konu dağılımına göre bakıldığında en çok kredi kartları (%54), hesaplar (%12), ATM (%7), İnternet bankacılığı (%4) ve Müşteri hizmetleri (%4) başlıklarında iletiler girilmiştir. İletilerin %57 si itiraz, %43'ü ise şikayet olarak değerlendirilmiştir.

İncelenen her bankada en çok ön çıkan konu kredi kartları ile ilgili sorunlardır. Banka bazlı en çok iletilen konuların bütünü tablo 5'de görülebilmektedir.

Tablo 5: Bankalar ve Konu Dağılımı

Ana konu	Akbank	DenizBank	Garanti Bankası	İş Bankası	Yapı Kredi Bankası	Genel Toplam	%
Kredi kartı	21	3	24	9	17	74	54
Hesaplar	5	1	4	6		16	12
ATM	3	2	2		2	9	7
İnternet bankacılığı	4				1	5	4
Müşteri hizmetleri	2	1	1	1		5	4
Dış arama/Satış	1		2		1	4	3
Kredi			3		1	4	3
Personel			2		2	4	3
Şube		1	1		1	3	2
Sigorta		1			2	3	2
Para transferleri			1	1		2	1
Banka kartı			2			2	1%
Yatırım ürünleri					1	1	1%
Üye işyeri				1		1	1%
HGS/OGS				1		1	1%
Mobil bankacılık		1				1	1%
Ödemeler					1	1	1%
Genel Toplam	36	10	42	19	29	136	100%

İletilen ana konuların alt konuları incelendiğinde ise aşağıdaki tablo düzenlenmiştir. Buna göre kredi kartı başlığında en çok rastlanan içerik kart üyelik ücreti (%88) dir.

Daha sonra kredi kartı şikayetlerine ilişkin harcama itirazlarının sonuçlanmaması (%3) ve kurye süreci (%3) izlemektedir.

Hesaplar konusunda ise alınan hesap işletim ücretine itiraz %88 oranındadır; ardından hesaba habersiz konulan blokerler (4), esnek (ek) hesabın kapatılması (%4) konuları gelmektedir.

ATM konusunda ise para sıkışması (%78) ardından ATM arıza (%22) şikayetleri iletilmiştir.

İnternet bankacılığı için iletilen incelendiğinde internet bankacılığının iptal edilmesi, bilgi güncelleme, sim kart blokesinin kaldırılmaması, dolandırıcılığa maruz kalınması ve giriş yapılamaması konularında eşit sayıda iletiye rastlanmıştır.

Müşteri hizmetleri konusunda iletilen şikayetlerde ise müşteri temsilcisine ulaşamama (%40) oranında ağırlık sergilemektedir.

Tablo 5: Ana konu ve Alt Konu Dağılımları (I)

Anakonu/Alt konu	Adet	%	Anakonu/Alt konu	Adet	%
Kredi kartı			ATM		
Kart üyelik ücreti	65	88	Para sıkışması	7	78
Harcama itirazının sonuçlanmaması	2	3	ATM arızası	2	22
Kurye süreci	2	3	Genel Toplam	9	100
Puan kullanılamaması	1	1	İnternet bankacılığı	5	
Habersiz kredi çıkarılması	1	1	İptal edilmesi	1	20
Yurtdışı harcama USD kuru	1	1	Bilgi güncelleme yapılmaması	1	20
Kampanya puanı yüklenmemesi	1	1	Sim kart bloke kaldırılamaması	1	20
Limit artırılmaması	1	1	Dolandırıcılık	1	20
Genel Toplam	74	100	Giriş yapılamaması	1	20
Hesaplar			Genel Toplam	5	100
Hesap işletim ücreti	6	88	Müşteri hizmetleri	5	100
Bloke konulması	3	4	Müşteri temsilcisine ulaşamama	2	40
Esnek hesabın kapatılması	3	4	Yurtdışından ulaşılama	1	20
Bloke kaldırılmaması	1	1	Bilgi güncelleme yapılmaması	1	20
Hesaptan kredi kartı borcunun ödenmesi	1	1	Hesap kapatılamaması	1	20
Maaş hesabı promosyon yatmaması	1	1	Genel Toplam	5	100
Hesap açılabilmesi	1	1			
Genel Toplam	74	100			

Tablo 6’da 4 adet ve altındaki sayılardaki şikayet ve itirazlara yer verilmiştir.

Tablo 6: Ana konu ve Alt Konu Dağılımları (II)

Anakonu/Alt konu	Adet	Anakonu/Alt konu	Adet
Kredi	4	Dış arama/Satış	4
Taksitlendirme ücreti	1	Sıklıkla aranma	2
Masraf	1	Tahsilat araması	1
Engelli olduğu için kredi verilmemesi	1	Olumsuz sicil bildirimi	1
Kredi skor puanı yükselmemesi	1	Şube	3
Personel	4	Sıra bekleme	3
Kampanya hakkında yeterli bilgi vermeme	1	Sigorta	3
İlgisizlik	1	Dijital kasko yapılamaması	1
Bilgi güncelleme yapılmaması	1	Sigorta iptali sonrası prim iadesi yapılmaması	1
İletişim/tavır	1	Poliçe iptali yapılamaması	1
Banka kartı	2	Para transferleri	2
Kurye süreci	1	Yanlış gönderilen havalenin geri alınamaması	1
Kampanya puanı yüklenmemesi	1	EFT ücreti	1
Yatırım ürünleri	1	HGS/OGS	1

Fon alım talimatı iptali yapılmaması	1	Aparat temini	1
Üye işyeri	1	Ödemeler	1
POS masraf kesintisi	1	Şans oyunları işlem masrafı	1
Mobil bankacılık	1		
Giriş yapılamaması	1		

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bankalar hem yoğun rekabet şartları hem de müşteri beklentileri ile uğraşmaktadır. Bu uğraşları sırasında eşsiz müşteri deneyimi tasarlanması beklenmekte bunun için hem değişen ve gelecekte sürdürülebilir olma gücünü tetikleyen teknolojiye yararlanmakta hem de uzman işgücü ile birlikte çalışmaktadırlar.

Değişen ve gelişen teknoloji bir yandan müşteri beklentilerine yanıt verirken bir yandan da duygu yönetim süreci konusuna dikkat çekmektedir. Müşterileri sadece teknoloji ile çözüme kavuşturmak yeterli olmamakta müşteriler kendilerine üstün empati yeteneği gelişmiş samimi duygusal emek sunulmasını da beklemektedirler. Samimi duygusal emek gösterimi çalışanların yansımaları gereken duyguları, içten bir şekilde hissediyor olarak davrandıklarında ortaya çıkmaktadır. Samimi davranış gösteriminin hizmet alanların olumlu tepkilerine neden olduğu bilinmektedir (Güler, 2018; 34). Bir yanda rekabet, bir yanda teknoloji, bir yanda duygu yönetimi derken diğer taraftan da yasal regülasyonlar bankalar için önemli bir döngüyü yönetmeleri gerektiğini göstermektedir. Bankaların etkili çözümleri belirlenen çözüm süreleri ile sunmaları gerekmektedir.

Yapılan bu araştırmada müşterilerin beş büyük bankada da en çok kredi kartları konusunda şikayet ve itirazlarının olduğunu göstermektedir. Alt kırımlarında ise önemli ölçüde “kart üyelik ücretine” yönelik itirazlar bulunmaktadır. Bunu harcama itirazlarının sonuçlanmaması ve kart teslim süreçlerinde yaşanan sıkıntılar takip etmektedir.

İkinci sırada ise “hesaplar” konusu gelmekte ve burada da hesap işletim ücretlerine yönelik itirazlar öncelikle yer almaktadır. Bu konuyu hesaplara konulan blokelemlerin sebeplerinin anlaşılır şekilde müşteriye iletilmemesi, blokenin kaldırılmaması ve bloke tutarı takip etmektedir. Diğer bir konu da esnek hesabın (ek hesabın) müşteriye haber verilmeden kapatılmasıdır. Diğer bir konu ise “ATM’lerde meydana gelen para sıkışmasına” yönelik problemlerdir. Bunu ATM’1 erde yaşanan arızalar takip etmektedir. İnternet bankacılığının iptal edilmesi ve internet bankacılığında bilgi güncelleme yapılamaması ve dolandırıcılık işlemleri internet bankacılığı şikayetleri arasındadır. Müşteri hizmetleri cephesinde ise müşteri temsilcisine ulaşamama, bilgi güncelleme yapılamaması ve hesap kapatılamaması takip edilen konulardır.

Bütün bu işlemler sınıflandırılırken ve uygun çözüm önerileri üretilirken itiraz, şikayet, öneri ve teşekkür (İŞÖT) sınıflandırmaları doğru şekilde kanallar vasıtasıyla aktarılmalıdır. Belirlenen konular için bankaların köklü ve müşterileri ikna edici çözüm sürelerinin geliştirmesi, uzman müşteri deneyimi ekiplerinin basit, sade, anlaşılır süreçler tasarlayarak problemi önleyici ya da giderici çözümler sunmaları beklenmektedir. Örneğin kredi kartı üyelik ücretine yönelik itirazlarda alınan kart üyelik bedelinin sebepleri, banka için maliyeti şeffaflıkla ilan edilebilmeli, müşteriye hangi tarihte yansıtacağı ve hangi şartlarda iade edilebileceği gibi bilgiler öncelikle ifade edilmelidir. Sözleşmelerde ilan edilen bilgilerin müşteriler tarafından daha anlaşılabilir şekilde ifade edilmesi ya da memnuniyet yaratılması açısından satış sürecinde ve sonrasında birden fazla kez müşteri bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. Hesap işletim ücreti kesintileri için de aynı şekilde maliyet şeffaflıkla ifade edilebilir hale gelmelidir. Sözleşmelerde ilan edilen bilgilerin müşteriler tarafından daha anlaşılabilir şekilde ifade edilmesi ya da memnuniyet yaratılması açısından satış sürecinde birden fazla kez müşteri bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. Harcama itirazı sürecinde yaşanan uzun bekleme süreci kapsamında müşteriye ara bilgilendirmelerle sürecin hangi aşamada olduğu bilgisi müşteri ile paylaşılmalıdır. Hesaplardaki blokelemler için müşterilere sebepleri açıklanmalı blokenin kaldırılabilmesi için izlenecek süreçler müşteriye iletilmelidir. Özellikle hafta sonu ve tatil günlerine denk gelen süreçler iyi şekilde yönetilmelidir. Esnek (Ek) hesabın sonlandırılmadan önce müşteri telefon, e-posta- kısa telefon mesajı vb. kanallar ile bilgilendirme yapılması sağlanmalıdır.

ATM’lerde yaşanan para sıkışmalarında kasa sayım ekipleri sıklıkla ATM sahasına gönderilebilmeli özellikle hafta sonu bayram vb. uzun dönemli erişimin kısıtlı olacağı günler için aksiyon alınmalıdır. ATM’lerde meydana gelen para sıkışmaları konusunda şikayet içeriklerinde çözüm süresi ve sıkışan paranın

bulunamaması iletilen konular arasındadır. Müşterinin sözüne istinaden belirli bir meblağa kadar hesaba sonradan kredilendirilebilecek bir meblağ yatırılması teklif edilebilmelidir. ATM arızaları için önlemler artırılmalıdır. Özellikle lokasyon olarak çalışma alanı içinde olan ATM' ler için aksiyonlar artırılmalıdır.

İnternet bankacılığı iptallerinde müşteri bilgilendirmesi telefon, e-posta- kısa telefon mesajı vb. kanallar ile yapılabilir. İnternet dolandırıcılığının önlenmesi için müşteri bilgilendirmeleri sıklıkla yapılmalı bu konuda e-learning şeklinde müşteri eğitimleri verilebilir hale gelmelidir.

Kart teslim süreçlerinde yaşanan aksaklıkların giderilmesi sağlanmalı anlaşmalı firma denetimleri yapılmalı müşteri memnuniyeti yaratılmalıdır. Özellikle ve öncelikli kart teslim süreçleri yaratılmalı örneğin yurtdışına çıkacak kartına ihtiyacı olan müşteri için acil teslim süreçleri geliştirilmelidir. Müşteri iletişim merkezleri sesli yanıtlama sistemi müşteri sorularına kolaylıkla yanıt verebilir şekilde tasarlanmalıdır. Müşterilerin müşteri temsilcisine bağlanma istekleri yok sayılmamalıdır. Rahatlıkla müşteri temsilcisi ile görüşmeleri sağlanmalıdır. Gerek teknik alt yapı yeterliliği gerekse derinlemesine duygusal emek sergileyebilen müşteri temsilcisi eğitimleri tam ve zamanında verilebilmelidir.

Müşteriler, müşteri iletişim merkezi aracılığı ile şubeye gitmeden bilgi güncelleme yapabilir hale gelmek istemektedirler. Bu kapsamda teknik alt yapı ve güvenlik süreçleri geliştirilerek aksiyon alınabilir hale gelmelidir. Hesap kapatma taleplerinin de müşteri hizmetleri kanalı ile kapatabilmesi için güncel alacak borç bilgileri müşteri ile paylaşılabilir hale gelmesi sağlanmalı ve hesap kapatma işlemi yapılabilir.

Bankaların sundukları çözüm önerileri, sade, anlaşılır ve müşterinin kendisini değerli hissetmesi ve ihtiyacına uygun olarak tasarlanmalıdır. Örneğin; kredi kartı harcamalarında herhangi bir ürün ya da hizmete (alkol, eğlence, oyun vb.) bağımlılıkları sebebi ile kısıt konulmasını isteyen müşteri için sektörel bazda limitasyon uygulamasına (SLU) izin verilebilen bilişim desteği sunulabilmeli ihtiyaca hatta ihtiyaçtan daha da fazlasına çözüm sunulabilmelidir. Savunmasız müşteriler (vulnerable customer) olarak belirtilebilecek engelli, yaşlı müşteri grubu için beklentilere yanıt verecek hizmet çeşitliliği her bankada sağlanmalı örneğin işitme engelli müşteriler için görüntülü konuşma teknolojisi ve personel eğitimleri verilerek desteklenmelidir. Bankacılığın günümüz teknolojileri ile harmanlanması bununla beraber duygusal açıdan desteklenmesine yönelik inovatif müşteri deneyimleri tasarlanmalıdır.

Diğer yandan elde edilen bu çalışma şikayetvar.com platformuna iletilen şikayet ve itirazlardan elde edilen verilerle analiz edilmiştir. Bankaların bu süreçte şeffaflık ilkesi neticesinde kendi sitelerinde en çok iletilen şikayet konularını ve çözüm yollarını müşteri bilgilerini saklı tutarak bazı kısıtlamalar eşliğinde belirtmeleri araştırmacılar ve ürün kullanıcıları açısından memnuniyet yaratacak çözüm yollarının yaratılması için esas teşkil edecektir.

Bir bankanın müşterileri ile en çok anlaşmazlığa düştüğü konuyu kendi sitesinde ilan etmesi ve çözüm önerilerini de sitesi üzerinden yayınlaması kurum imajı açısından müşteri gözünde daha ekili bir yöntem olacaktır. Müşteri ilgili bankanın en çok şikayet edilen ürünü için farklı platformlardan bilgi edinmek durumunda kalmayacaktır.

Özellikle bankacılıkta artan global rekabet ortamında ulusal ve yerel bankaların artık kendi kabuğundan çıkarak global ve küresel rekabet pazarlarında yer alması ve varlığını sürdürebilmesi için “yenilikçi ve yaratıcı müşteri deneyimleri” ni tasarlaması ve bunları müşterilerin hizmetine sunması gerekmektedir. Hatta alışveriş merkezlerinde ya da sitelerinde bankanın ürün ve hizmetlerinin kullanıldığı her platformda “bankaya gerek olmaksızın” müşterinin deneyimlerini paylaşabileceği dijital kanalların erişilebilirliği gereklidir. Bunu yaparken global dünyanın en iyi bankaları (ABD, AB ve Çin bankaları gibi) ile başa baş konumda benchmarking (kıyaslama) yaparak onların yer almış olduğu ürün ve hizmetleri bankanın dışına da çıkararak bankacılıkta silikon vadisi araştırmaları ile birebir desteklenen yaklaşımlarını sergileyerek en büyük paydaşı olan müşterilerden elde edebileceği İŞÖT' ü en ince detayına kadar ele almak ve ivedilikle uygulamak durumundadır.

Böylece bankacılık sektörü geleceğin ileri bankacılığının yaratılmasında öncü girişimci yenilikçi ve yaratıcı müşteri deneyimlerini en yüksek düzeyde uygulamanın getireceği avantajlardan da yararlanmış olacaktır. Bu iş için gerekli olan bankacılık inovasyon merkezlerinin planlanması tasarımı geliştirilmesi ve burada araştırma yaparak çalışacak olan personelin eğitim ve gelişimi İK departmanlarınca desteklenmelidir.

Bu çalışmada elde edilen verilerin hem banka yönetici ve çalışanları açısından hem de ürün ve hizmet kullanıcıları açısından yararlı olması beklenmektedir. Gelecek araştırmacılar için finans sektöründe bankacılığın etkili müşteri deneyim tasarımlarına ihtiyacı olduğu özellikle alınan ücret ve komisyonlar açısından müşteri beklentilerine yönelik aksiyonlar konusunda müşteriyi memnun ve elde tutmaya yönelik ikna için süreç tasarımları çalışılmasının yararlı olacağı söylenebilir.

Kaynakça

- Arslan, İ. ve Yapraklı, S. (2008). Banka Kredileri ve Enflasyon Arasındaki İlişki: Türkiye Üzerine Ekonometrik Bir Analiz (1983-2007), *Ekonometri ve İstatistik*, sayı.7, s.89.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri NVivo 7.0 ile Nitel Veri Analizi, Ankara, Seçkin Yayıncılık
- Barlow, J., and Claus, M. (2008). A Complaint is A Gift. 2. Edition, San Fransisco, USA: Berret Koehler Publishers.
- Chébat, J., C., Davidow, M. and Coddjovi, I. (2005). "Silent Voices, Why Some Dissatisfied Consumers Fail To Complain," *Journal of Service Research*, vol. 7, 4, p. 1-15.
- Çağlar, N. ve Uslu, I. (2012). Para ve Banka, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2667, s.14.
- Güler, H.N. (2018). Kişilik, Örgütsel Güven ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, s.34.
- Hakiri, W. (2012). For An Efficient Complaints Management System For Banks: A Conceptual Frame work And An Exploratory Study, *Journal Of Marketing Research & Case Studies*, vol.2012
- Hussey, D. (1998). Daha İyi Nasıl... Değişim Yönetimi, Çev. Dilek Leblebici Teker, Timaş Yayınları, İstanbul, s. 10-11.
- Karaağaç, C., Erbay, E. ve Esatoğlu, A.E. (2018). "Özel Hastanelere Yapılan Çevrimiçi Şikayetlerin İçerik Analizi İle İncelenmesi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt.10, sayı.24, s.287-304.
- Kartal, M.T. (2017). Türk Bankacılık Sektöründe Müşteri Şikayetleri Yönetimi Üzerine Bir Değerlendirme, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, cilt.2.sayı.4.s.245-258.
- Kozak, M. (2007). Turizm sektöründe tüketicilerin şikâyetlerini bildirme eğilimleri. Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1), 1-17
- Yetiz, F. (2016). Bankacılığın Doğuşu ve Türk Bankacılık Sistemi, *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı.9(2), s. 107-108.
- Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı.36, s.180-181.
- Yurttadur, M. ve Bulut, K. (2015). Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Finansal Yapısı ve Bu Yapının Müşteri Tercihine Etkisi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, cilt 10, sayı.2.s.166.

www.bddk.org.tr

www.tbb.org.tr

www.sikayetvar.com

www.superoffice.com