

Araştırma Makalesi / Research Article

## MÜŞTERİ ODAKLILIĞININ İYİ İŞVEREN ALGISI VE GÜVENİLİR FİNANSAL İMAJ ÜZERİNE ETKİSİ: ÜRÜNÜN KONFOR VE GÜVENLİK ÖZELLİKLERİNİN PARALEL ARACILIK ROLÜ

Arş. Gör. Dr. Çağla Pınar UTKUTUĞ 

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Ankara (cutkutug@hotmail.com)

### ÖZET

*Hizmet çalışanlarının sahip olduğu teknik becerilere, sosyal becerilere, motivasyon seviyesine ve karar verme gücüne bağlı olarak müşteri odaklılık seviyesinin müşteri tatmini üzerinde yüksek düzeyde etkili olduğunu ve ekonomik başarıya ulaşabilmek için kritik öneme sahip bir basamak olarak görülmesi gerektiği belirtmektedir. Bu araştırmanın amacı müşteri odaklılığı ile güvenilir finansal imaj ve iyi işveren imajı arasındaki ilişkilerde konfor ve güvenliğin paralel aracılık rolünü analiz etmektir. Bu doğrultuda, Türkiye’de faaliyet gösteren 8 bankanın dört temel paydaş grubuna (N= 782) kolayda ve amaçlı örnekleme yöntemleri ile ulaşılmıştır. Sonuçlara göre, müşteri odaklılığı paydaşların gözündeki bankaların hem güvenilir finansal imajını hem de iyi işveren imajını güçlendiren önemli bir yapıtaşdır. Ayrıca, ürün güvenliğinin her iki bağımlı değişken üzerinde aracı etkisi varken, konforun sadece güvenilir finansal imaj üzerinde aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Güvenilir Finansal İmaj, İyi İşveren İmajı, Müşteri Odaklılığı, Konfor, Güvenlik.

## THE EFFECT OF CUSTOMER ORIENTATION ON THE GOOD EMPLOYER PERCEPTION AND RELIABLE FINANCIAL IMAGE: PARALLEL MEDIATION ROLES OF COMFORT AND SAFETY OF THE PRODUCT

### ABSTRACT

*It is revealed that service employees’ level of customer orientation is a key driver for customers’ satisfaction depending on their technical skills, social skills, motivation and decision-making power and that customer orientation is a crucial step for economic success. The aim of this study is to analyze the parallel mediator roles of the comfort and the safety of banking products in the interaction among customer orientation, good employer image and reliable financial image. According to that, the four stakeholders of the eight banks operating in Turkey market (N= 782) were reached by using purposive and convenient sampling methods. According to the results, customer orientation is a fundamental constituent for both reliable financial image and good employer perception in the eye of stakeholders. Moreover, it is found that product safety has a mediator role on both of the dependent variables whereas comfort has a mediator role only on the reliable financial image.*

**Keywords:** Reliable Financial Image, Good Employer Image, Customer Orientation, Comfort, Safety.

## **1.Giriş**

Kurumsal işletmeler makro ve mikro dış çevrelerindeki değişimlere ayak uydurabilmek için kendi kimliklerini sürekli iyileştirme ihtiyacı içindedir. Günümüzde kurumsal imaj kavramı özellikle dinamik çevre koşullarında olası tehditlerden kaçınmak ve potansiyel fırsatları yakalamak için temel yetenek olarak görülmektedir. Bu durum bankalar için, hizmet sektörünün ekonomi içerisinde daha dominant rol kazandığı son elli yıl içerisinde ise daha önemli bir konu haline gelmiştir.

Bankalar gibi hizmet işletmeleri marka yönetimi kapsamında özellikle iki çeşit zorlukla mücadele etmektedir (Mosley, 2007). Bunlardan ilki, bankacılık hizmetleri kapsamında geliştirilen önerilerin ve işlemlerin niceliği gibi operasyonel faaliyetlere ilişkin olan zorluktur. İkincisi ise, müşteriler ile çalışanlar arasındaki etkileşime dayanan kişilerarası faaliyetlere ilişkin zorluklardır.

Müşteriler, çalışanlar ya da yatırımcılar gibi paydaşlar, bankacılık hizmetlerinde marka tercihinde bulunurken öncelikli olarak finansal riskten kaçınmayı amaçlamaktadır (Waddock & Graves, 1997). Bu durumda, geleneksel bakış açısına uygun olarak çoğu yönetici, güçlü ve güvenilir bir finansal imajın, sunulan ürünlerin algılanan fonksiyonel faydasını ve algılanan müşteri odaklılığını güçlendireceğine inanmaktadır. Ancak iyi işveren imajı sayesinde, sektördeki en iyi profesyonellerin işe alımı, benzersiz ürünlerin geliştirilmesine ve müşteri deneyiminin yaratılmasına imkân tanımaktadır (Bendapudi & Bendapudi, 2005).

Buna ek olarak, bankacılık hizmetleri alanında yakın zamanda yapılmış birçok araştırma, psikolojik ve davranışsal özellikleri nedeni ile markalara karşı oldukça farklı yaklaşımlar sergileyen genç, yeni nesil tüketicilerin, örneklem olarak belirlenerek temel bankacılık hizmetleri kapsamında incelenmesi gerektiğini belirtmiştir (Harrison, 1994; Speed & Smith, 1992). Foscht et al. (2009) ve Josefowicz (2003) bu grubun çoğu ülkedeki en büyük nüfusa sahip pazar bölümü olduğunu vurgulamıştır. Özellikle 18-25 yaş arasındaki genç müşterilerin yakın gelecekte en önemli müşteri grubu olacağı (Lewis & Bingham, 1991; Thwaites & Vere, 1995) ve bu kişilerin mevcut müşterilerin aksine çoğu bankacılık işlemini elektronik olarak gerçekleştirdiği, dolayısıyla internet bankacılığı üzerinden yapılan işlemlerin konfor ve güvenlik gibi özelliklerinin daha da önem kazanacağı belirtilmiştir (Heaney, 2007; Rotchanakitumnuai & Speece, 2003).

Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın amacı, bankacılık hizmetleri kapsamında, genç müşteriler arasında, müşteri odaklılığının güvenilir finansal imaj ile iyi işveren imajının üzerindeki etkisini ölçmek ve bu ilişkiler arasında ürüne dayalı konfor ve güvenlik algılarının aracılık rolünü belirlemektir. Buna uygun olarak, kavramsal çerçeve içerisinde müşteri odaklılığı kavramı ile güvenilir finansal imaj, iyi işveren imajı ve ürünün algılanan konfor ve güvenliği konuları ele alınmaktadır. Daha sonrasında, araştırma yöntemi, verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları ile model testi sonuçları sunulmaktadır. Son olarak, elde edilen bulgulara göre tartışma yapılarak, gelecekteki araştırmalar için öneriler geliştirilmiştir.

## **2.Kavramsal Çerçeve**

Modern pazarlama yaklaşımının genellikle üç ayaktan oluştuğu düşünülmektedir (Cravens, 1994). Bunlardan ilki müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tanımlanması ve

karşılanması; ikincisi müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken örgütsel hedeflere ulaşılması ve son olarak bu iki bakış açısının bütünleştirilmesidir. Bu çerçevede müşteri odaklılık, değer yaratma üzerine müşterilerle uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesini hedeflemektedir (Saxe & Weitz, 1982; Macintosh, 2007).

Müşteri odaklılığı kavramını ilk olarak kullanan McKitterick (1957) ve Keith (1960), bu yaklaşımı “strateji ve faaliyetler kapsamında firmanın düşüncelerinin merkezine müşteriye koyan örgüt kültürü veya iş felsefesi” olarak tanımlamıştır (Deshpande vd., 1993). Müşteri odaklılık, mükemmelleştirilmiş değer sunumu ile tatmin ve sadakatin sağlanması için müşteri taleplerinin işletmelerce karşılanmasını gerektirmektedir (Dowling & Uncles, 1997; La & Kandampully, 2004; Narver & Slater, 1990). Burada sunulan değer mükemmelleştirilmesi kapsamında ürün ile sunulan fonksiyonel fayda kavramının geliştirilmesi temel öğelerden biridir (Zeithaml, 1988).

Buna ek olarak, özellikle son yıllarda dijital dönüşüm ile birlikte müşterilerin elde tutulması kadar, gerekli altyapıların kurulması ve geliştirilmesi ile birleşik hizmetlerin sunulmasında görev alan çalışanların en iyilerinin işe alınması ve elde tutulması, artan rekabetin içinde stratejik bir pozisyon kazanabilmek için temel gereklilerden biri haline gelmiştir (Hart & Murphy, 1998; Ind, 1997; Ind, 1998). Dolayısıyla, paydaşların beklentilerine uygun kişilerarası etkileşimlere dayanan benzersiz marka deneyimi sunabilmek için, hem finansal açıdan güvenilir bir kurumsal marka olunması (Sin vd., 2005), hem de iyi bir işveren markası imajı sağlamak gerekmektedir (Bendapudi & Bendapudi, 2005).

## **2.1.Müşteri Odaklılığın Güvenilir Finansal İmaj Üzerindeki Etkisi**

Geleneksel pazarlama yaklaşımına göre, işletmeler müşteri odaklı olduğu kadar, güçlü bir finansal performansa da sahip olmalıdır (Wright vd., 1997). Ancak bu iki etmenin birbirinden bağımsız olmadığı düşünülmektedir. 90lı yıllardan itibaren özellikle pazarlama ve stratejik yönetim literatürlerinde müşteri odaklılığı yaklaşımı yoğun ilgi görmeye başlamıştır (Bhuan, 1997; Greenley, 1995; Jaworski & Kohli, 1993; Kumar vd., 1998; Narver & Slater, 1990; Raju & Lonial, 2002; Sin vd., 2005). Bu araştırmaların çoğu üretim işletmeleri için müşteri odaklılığı ile işletmenin örgütsel temel hedeflerinden biri olan finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak finansal hizmetler kapsamında yürütülen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu araştırmalardan birini yürüten Bhuan (1997), Suudi Arabistan bankacılık hizmetleri kapsamında yaptığı araştırmada aktif kârlılığı, öz sermaye kârlılığı ve çalışan başına satışlar gibi finansal çıktılar ile müşteri odaklılığı arasında hiçbir ilişki tespit edememiştir. Görüldüğü gibi, bu alanda yapılan sınırlı araştırmaların bir kısmında da finansal imajı belirleyen değişkenler ile müşteri odaklılığı arasında anlamlı bir ilişki belirlenememiştir. Birçok yazar literatürdeki bu boşluğu vurgulayarak, bu kapsamda araştırmaların yapılması gerektiğini belirtmiştir (Appiah-Adu, 1997; Bhuan, 1997; Sin vd., 2005).

Appiah-Adu & Singh (1998) müşteri odaklılığın başarının bir göstergesi olduğunu belirtmiştir. Benzer olarak, bazı araştırma sonuçları itibarı güçlü olan, dolayısıyla müşteri odaklılığının yüksek olduğu varsayılabilir işletmelerin daha fazla gelir elde ettiğini, hisse senetlerinin piyasa değerinin daha yüksek olduğunu ve sürdürülebilir büyüme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (Chung vd., 1999; Filbeck vd., 1998; Filbeck & Preece, 2003; Fryxell & Wang, 1994; Podolny & Phillips, 1996; Roberts & Dowling, 2002; Rose

& Thomsen, 2004; Srivastava vd., 1997; Vergin & Qoronfleh, 1998). Buna bağlı olarak ilk hipotez şu şekildedir:

H1: Müşteri odaklılığının güvenilir finansal imaj üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

## **2.2.Müşteri Odaklılığın İyi İşveren İmajı Üzerindeki Etkisi**

Literatürde müşteri odaklılığın iyi işveren imajına etkisini inceleyen bir araştırma ile karşılaşılmamıştır. Ancak, İlişki Kalitesi Modeli'ne göre müşteri odaklılığı, çalışanlarla müşteriler arasındaki ilişkiyi tanımlamakta ve bu sayede işletmenin pazardaki genel performansını belirlemektedir (Crosby vd., 1990). Çalışan ve müşteri arasındaki ilişkinin kalitesi, müşterinin devamlılığını sağlayan temel faktör olarak kabul edilir. İçsel pazarlama yaklaşımı ve sinyal teorisine göre, çalışanlar benimsedikleri örgütsel hedefleri, değerleri ve kimliği, müşterilere aktaran ve hatta onlarla olan ilişkilerinin kalitesine göre müşterilerin de bu hedefleri, değerleri ve kimliği benimsemesini, kabullenmesini sağlayan temel araçtır (Beverland, 2001; King & Grace, 2005; de Chernatony & Segal-Horn, 2003; Solnet, 2006). Özellikle finansal hizmetler kapsamında, çalışanların profesyonel anlamda yetkinlik düzeyleri, bu etkileşim için oldukça önemlidir. Bu etkileşim içerisinde çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkiyi belirleyen unsurlardan biri çalışanların sahip olduğu uzmanlık seviyesidir. Çünkü, çalışanların sahip olduğu uzmanlık bilgisi müşterilerin finansal risk algısını düşürmektedir (Palmer & Bejou, 1994; Wilden vd., 2010). Sektörün en yetkin uzmanlarını işe almak ve onları elde tutmak paydaşların gözünde işletmenin imajını güçlendirmektedir (Moroko & Uncle, 2008; Berry, 1995; Bitner, 1992; Ind, 1998). Dolayısıyla, araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

H2: Müşteri odaklılığının iyi işveren algılaması üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

## **2.3.Müşteri Odaklılığın Konfor ve Güvenlik Üzerindeki Etkisi**

Bankacılık hizmetlerinde fonksiyonel fayda ile ilişkili etmenler potansiyel müşterilerin dikkatini çeken öncüllerdir (Zameer vd., 2015). Örneğin, mobil ve internet bankacılığı sistemleri kapsamında gerçekleştirilen stratejiler, işlemlerin “doğruluğu”, “hızı”, “konforu” ve “güvenliği” üzerine odaklanmaktadır. Literatüre bağlı olarak birçok yazar, banka yöneticilerine güvenilir, hızlı ve tam, yetkin ve kendini adanmış hizmet sunarak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesini önermektedir (Ndubisi & Chan, 2005; Türkyılmaz & Özkan, 2007). Buna bağlı olarak araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri aşağıda sunulmuştur:

H3: Müşteri odaklılığının algılanan konfor üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4: Müşteri odaklılığının algılanan güvenlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

## **2.4.Konfor ve Güvenliğin Aracılık Rolü**

Bankacılık hizmetleri çevrimiçi bankacılık, mobil bankacılık, ATM bankacılığı gibi hem ileri teknoloji içerikli hem de müşteri hizmetleri ve yatırım danışmanlığı gibi müşteri ile temas yüksek hizmetlerdir. Bankalar, konfor ve güvenlik ile ilişkili olan kullanım kolaylığı, müşteri güvenliği ve müşteri hizmetleri ile ilişkili unsurların bilgi teknolojileri ile ilgili altyapısına yatırım yaparak internet bankacılığı, elektronik ödemeler, güvenlik yatırımları, bilgi alışverişi gibi ürünler aracılığı ile müşterilere daha az çabayla yüksek kalitede hizmet sunabilmekte (Berger, 2003) ve maliyetlerini düşürerek kârlarını artırabilmektedir (Xue vd., 2011). Bir

diğer yandan, internet bankacılığı kârlı fakat aynı zamanda riskli dijital uygulamalardan biri olarak kabul edilmiştir (Lee, 2009). Brynjolfsson & Hitt (2000), bilgi teknolojilerine yatırımın %81, bilgi teknolojisi dışı yatırımların ise %6 arttırdığını tespit etmiştir. Kozak (2005), bilgi teknolojilerinin 1992-2003 döneminde bankacılık sektörünün kâr ve maliyet etkinliği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu bildirmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın beşinci ve altıncı hipotezleri şu şekildedir:

H5: Müşteri odaklılığı ile güvenilir finansal imaj arasındaki ilişkide konforun aracılık rolü vardır.

H6: Müşteri odaklılığı ile güvenilir finansal imaj arasındaki ilişkide güvenliğin aracılık rolü vardır.

Buna ek olarak, güven ve tatmin her ne kadar müşteri odaklılığın temel bileşenleri olarak ele alınsa da (Dorsch vd., 1998; Palmer & Bejou, 1994), uzmanlığın da (Palmer & Bejou, 1994) müşteri odaklılığı ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bankalar, sektörün en iyi uzmanlarını işe alarak ve onları ellerinde tutarak, sistemin kullanım kolaylığını, rahatlığını ve güvenliğini artırmaya çalışırlar. Hennig-Thurau (2004) yaptığı araştırma sonucunda, hizmet çalışanlarının sahip olduğu teknik becerilere, sosyal becerilere, motivasyon seviyesine ve karar verme gücüne bağlı olarak müşteri odaklılık seviyesinin müşteri tatmini üzerinde yüksek düzeyde etkili olduğunu ve ekonomik başarıya ulaşabilmek için kritik öneme sahip bir basamak olarak görülmesi gerektiğini belirtmiştir. Teknik beceriler, kişisel etkileşim sürecinde müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak adına bir hizmet çalışanının sahip olması gereken bilgi ve teknik veya motor becerilerle ilgilidir. Bu tür teknik beceriler, müşteriye anında yanıt verilmesini gerektirmesi nedeniyle müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için çok önemlidir. Sosyal beceriler ise, hizmet çalışanının etkileşimler sırasında müşterinin bakış açısını algılama yeteneğine odaklanır. Sosyal becerileri yüksek hizmet çalışanları, müşterilerin sunulan ürüne ilişkin duygusal, bilişsel ve hatta duygusal algılamalarını daha kolay ve hızlı fark edecektir. Sosyal beceriler, çalışanın müşteri ihtiyaçlarını anlamasını sağlar ve bu nedenle ihtiyaçların karşılanması için şart olarak kabul edilir. Tüm bu beceriler müşterinin sunulan ürüne ya da hizmete ilişkin konfor ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanma düzeyinde birebir etkilidir. Örneğin mobil bankacılık üzerinden yatırım faaliyetlerini yürütmek isteyen ancak arayüzü kullanmayı bilmeyen müşterilere hızlı çözüm yolları sunabilecek teknik becerilere, sosyal becerilere, motivasyona ve karar verme gücüne sahip çalışanlar, internet üzerinden finansal işlem yapma riskinden kaçınan müşteriler için fark yaratacaktır. Bu sayede, pazarın en iyi hizmet çalışanlarını istihdam eden işletmeler olarak tanınacak ve iyi işveren imajları güçlenecektir. Bu bilgilere bağlı olarak, araştırmanın yedinci ve sekizinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

H7: Müşteri odaklılığı ile iyi işveren algısı arasındaki ilişkide konforun aracılık rolü vardır.

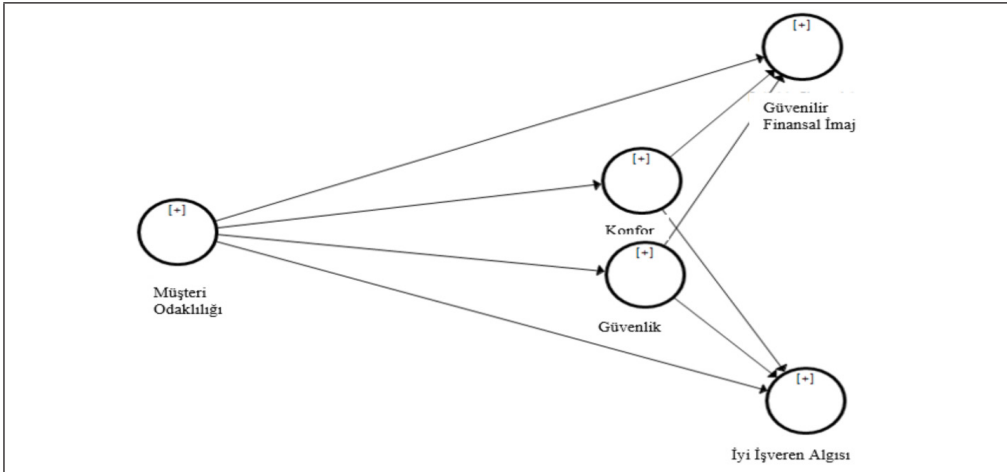
H8: Müşteri odaklılığı ile iyi işveren algısı arasındaki ilişkide güvenliğin aracılık rolü vardır.

### **3.Araştırma Metodolojisi**

Bu araştırmanın amacı müşteri odaklılığı ile güvenilir finansal imaj ve iyi işveren algısı arasındaki ilişkilerde konfor ve güvenliğin paralel aracılık rolünü analiz etmektir. Araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, gelir seviyesi, çalışma durumu ve paydaş grubu bilgilerini içeren demografik bilgilerin yer aldığı bölümdür. İkinci bölümde, ürünün fonksiyonel faydasını ölçmek için Müşteri Odaklı Marka Değeri Ölçeği (Vázquez vd., 2002) ifadeleri tercih edilmiştir. Bu ölçekte ürünün fonksiyonel faydasını ölçmek amacıyla Konfor (KN) ve Güvenlik (GN) alt boyutlarına yönelik ifadelerin bankacılık hizmetlerine uyarlanabilmesi adına, Türk banka müşterileri üzerine yapılmış araştırma sonuçlarından faydalanılmıştır (örn. Cebeci & Çabuk, 2016; Yılmaz vd., 2007). Üçüncü bölümde ise, Walsh & Beatty (2007) tarafından geliştirilmiş Müşteri Odaklı Kurumsal İtibar Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Müşteri Odaklılığı, İyi İşveren, Güvenilir ve Finansal Açından Güçlü İşletme, Ürün Kalitesi ile Sosyal ve Çevresel Sorumluluk alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu ölçekte yer alan Müşteri Odaklılığı (MO), İyi İşveren (İİ) ile Güvenilir ve Finansal Açından Güçlü İşletme (GF) ifadeleri ile araştırmanın geri kalan değişkenleri ölçülmüştür.

### Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma boyunca 846 katılımcıya anket uygulanmış ancak, 64'ü cevaplanmayan ifadelerin yer alması ve kontrol sorularına verilen hatalı cevaplar nedeniyle örneklemden çıkarılmıştır. Katılımcıların paydaş grubuna ve banka tercihlerine yönelik bilgileri Tablo1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Paydaş Grupları ve Banka Tercihleri**

PAYDAŞ	Bankalar								f	%
	AB	TGB	HB	TİB	ŞB	TVB	YKB	TZB		
<b>Müşteri</b>	29	27	31	28	49	48	20	34	266	34,21
<b>Çalışan</b>	30	24	22	22	30	16	12	21	177	22,64
<b>Toplum</b>	23	32	43	15	33	24	8	24	202	25,83
<b>Rakip İşletme Çalışanı</b>	21	22	19	18	15	12	13	17	137	17,52
<b>Toplam</b>	103	105	115	83	127	100	53	96	782	100,00

*AB: Akbank, TGB: Türkiye Garanti Bankası, HB: Halkbank, TİB: Türkiye İş Bankası, ŞB: Şekerbank, TVB: Türkiye Vakıflar Bankası, YKB: Yapı ve Kredi Bankası, TZB: Türkiye Ziraat Bankası*

Araştırma modelinin analizinde yapısal eşitlik modellemesi tercih edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi özellikle pazarlama araştırmalarında doğrusal regresyon testler açısından tercih edilen ikinci nesil veri analiz yöntemlerinden birdir (Chin vd., 1996; Haenlein & Kaplan, 2004). Kısmi en küçük kareler yaklaşımını benimseyen SmartPLS 3.2.8 istatistik programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir. SmartPLS 3.2.8 programı ile doğrusallık, yol katsayıları, ve etki büyüklüğünü () hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücünü () hesaplamak için de Blindfolding analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 500 alt örneklem alınarak t-değerleri hesaplanmıştır. Bu sayede verilerin normal dağılımı sağlanmıştır (Kwong & Wong, 2013). Bağımsız değişkenlerin bağımlılara dolaylı etkileri için önyargı düzeltilmiş önyükleme noktası tahminleri standart hatalar ve %95 güven aralıkları ile ölçülmüştür. Bu veri setine ayrıca örneklemin temsilcilerinin altında yatan nüfusa göre temsil edilmesini sağlamayı amaçlayan bir ağırlıklandırma vektörü (yeterlilik) uygulanmıştır. Ağırlık vektörünün seçimine bağlı olarak, SmartPLS, sonuçları hesaplarken her gözlem için verilen ağırlığı kullanır. Bu özellik, paydaş gruplarının farklılıklarını düzeltmek için her bir katılımcının ampirik ağırlıklarla tahmin edilmesini sağlamaktadır.

#### 4.Bulgular

##### 4.1.Demografik Özellikler

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 2’de sunulmuştur. Buna göre, katılımcıların %48’i kadın, %52’si erkek ve yarısından fazlası (% 61) iş sahibidir. Katılımcıların çoğunluğunun yaş aralığı 18-42 arasında gözlemlenmiş ve bu grubun neredeyse yarısı ise (%40) 18-25 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların neredeyse hepsi üniversite eğitime sahiptir. Örneklem içerisinde yer alan katılımcıların 103’ü Akbank’ı, 105’i Türkiye Garanti Bankası’nı, 115’i Halkbank’ı, 83’ü Türkiye İş Bankası’nı, 127’si Şekerbank’ı, 100’ü Türkiye Vakıflar Bankası’nı, 53’ü Yapı Kredi Bankası’nı, 96’sı ise Ziraat Bankası’nı (N=782) kullanmaktadır.

**Tablo 2: Demografik Özellikler**

		Bankalar									
		AB	TGB	HB	TİB	ŞB	TVB	YKB	TZB	f	%
Cinsiyet	Kadın	49	38	63	48	59	52	20	49	378	48,33
	Erkek	54	67	52	35	68	48	33	47	404	51,67
	Toplam	103	105	115	83	127	100	53	96	782	100,00
Yaş	18-25	33	30	71	35	38	32	26	44	309	39,51
	26-32	39	26	29	15	32	23	19	24	207	26,47
	33-42	19	30	13	22	33	20	5	13	155	19,82
	43-50	9	13	2	8	16	17	2	11	78	9,97
	51-65	2	3	0	3	7	6	1	3	25	3,19
	65+	1	3	0	0	1	2	0	1	8	1,03
	Toplam	103	105	115	83	127	100	53	96	782	100,00
	Eğitim	Diplomasız	0	0	0	0	0	1	0	0	1
İlkokul		1	0	0	0	2	0	0	2	5	,06
Ortaokul		0	4	0	4	5	1	0	4	18	2,30
Lise		6	18	11	15	12	11	2	8	83	10,61
Önlisans/ Lisans		80	78	97	60	90	67	46	74	592	75,70
Yüksek Lisans/ Doktora		16	5	7	4	18	20	5	8	83	10,61
Toplam		103	105	115	83	127	100	53	96	782	100,00

AB: Akbank, TGB: Türkiye Garanti Bankası, HB: Halkbank, TİB: Türkiye İş Bankası, ŞB: Şekerbank, TVB: Türkiye Vakıflar Bankası, YKB: Yapı ve Kredi Bankası, TZB: Türkiye Ziraat Bankası

#### 4.2.Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Geçerlilik kapsamında birleşme geçerliliği (Faktör yükleri ve AVE değeri) ve ayırışma geçerliliği (Fornell ve Larcker Kriteri) testleri; güvenilirlik kapsamında ise iç tutarlılık güvenilirliği (Cronbach Alpha ve CR katsayısı) testleri uygulanmıştır. Faktör yüklerinin, Cronbach Alpha değerlerinin ve birleşik güvenilirlik katsayılarının 0,70'den büyük olması; AVE değerinin ise 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2006; Hair vd., 2014; Fornell & Larcker, 1981). Bu testlerin bulguları Tablo 3 ve Tablo 4'te gösterilmektedir. Faktör analizi kapsamında ilk yapılan analiz sonucunda konfor (ikinci ifade) ve güvenlik (dördüncü ve beşinci ifade) değişkenleri ile ilgili üç ifade düşük faktör yükleri nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Bu üç ifade çıkarıldıktan sonra, faktör yüklerinin 0,772 ile 1,000; Cronbach Alpha değerlerinin 0,772 ile 1,000; CR katsayılarının 0,898 ile 1,000; AVE değerlerinin 0,736 ile 1,000 arasında seyrettiği tespit edilmiştir. Kalan tüm değerlerin eşik seviyesinin üstünde yer alması nedeniyle



ölçeklerin birleşme geçerliliği ile iç tutarlılık güvenilirliğini sağladığı görülmüştür (Bagozzi & Yi, 1988; Hair vd., 2006; Hair vd., 2011; Hair vd., 2014; Nunnally & Bernstein, 1994). Ayrıca, araştırmada yer alan değişkenlerin AVE değerlerinin karekökü, bu değişkenler arasındaki korelasyondan yüksek olarak hesaplanmış, dolayısıyla ölçeklerin ayrışma geçerliliğini de sağladığı belirlenmiştir (Fornell & Larcker, 1981).

**Tablo 3: Birleşme Geçerliliği ve İç Tutarlılık Güvenilirliği Test Sonuçları**

Değişken	Madde	Madde Yüğü	Cronbach Alfa	CR	AVE
<b>KN</b>	KN1	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>GN</b>	GN 1	0,895	0,772	0,897	0,814
	KN 2	0,910			
<b>MO</b>	MO 1	0,902	0,937	0,953	0,801
	MO 2	0,918			
	MO 3	0,899			
	MO 4	0,925			
	MO 5	0,827			
<b>GF</b>	GF 1	0,852	0,951	0,960	0,773
	GF 2	0,868			
	GF 3	0,894			
	GF 4	0,898			
	GF 5	0,909			
	GF 6	0,846			
	GF 7	0,888			
<b>İİ</b>	İİ 1	0,859	0,940	0,951	0,736
	İİ 2	0,871			
	İİ 3	0,880			
	İİ 4	0,858			
	İİ 5	0,805			
	İİ 6	0,860			
	İİ 7	0,868			

*KN: Konfor, GN: Güvenlik, MO: Müşteri Odaklılığı, GF: Güvenilir Finansal İmaj, İİ: İyi İşveren*

**Tablo 4: Ayrışma Geçerliliği Test Sonuçları**

n= 782	KN	İİ	MO	GF	GN
KN	<b>1,000</b>				
İİ	0,625	<b>0,858</b>			
MO	0,683	0,817	<b>0,895</b>		
GF	0,698	0,838	0,794	<b>0,879</b>	
GN	0,751	0,707	0,759	0,727	<b>0,902</b>

¶ Parantez içindeki değerler AVE'nin karekök değerleridir

KN: Konfor, GN: Güvenlik, MO: Müşteri Odaklılığı, GF: Güvenilir Finansal İmaj, İİ: İyi İşveren

#### 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

IBM SPSS İstatistik 25 paket programı ile hesaplanan ortalamalara göre, bankacılık ürünleri kapsamında hissedilen güvenlik, konfor faydasından güçlü olarak tespit edilmiştir (= 3,49, = 3,75). Buna ek olarak, bankaların müşteri odaklılığı, güvenilir finansal imajları ve iyi işveren imajları benzer seviyede ve yüksek olarak ortaya çıkmıştır (= 3.62, = 3.59, = 3.53).

#### 4.3. Model Testi

Tablo 5 model testine ilişkin toplam etki sonuçlarını göstermektedir. Endojen değişkenler (güvenilir finansal imaj ve iyi işveren imajı) için hesaplanan tahmin gücü katsayısının sıfırdan büyük olması nedeniyle (> 0), araştırma modelinin, iyi bir tahmin gücüne sahip olduğu belirlenmiştir (Hair vd., 2014). Ayrıca, değişkenler arasındaki VIF (Variance Inflation Factor) değerlerinin eşik değer olan 5'in altında olması nedeniyle doğrusallık probleminin de olmadığı anlaşılmıştır (Hair vd., 2014).

Müşteri odaklılığının güvenilir finansal imaj ve iyi işveren algısı üzerindeki toplam etkisini hesaplamak için modelden aracı değişkenler çıkarılarak model test edilmiştir. Test sonucunda müşteri odaklılığının güvenilir finansal imajı ( $\beta = 0,810$   $p < 0,001$ ) ve iyi işveren algısını ( $\beta = 0,833$   $p < 0,001$ ) etkilediği tespit edilmiştir. Böylece, H1 ve H2 desteklenmiştir. İkinci aşamada aracı değişkenler modele dâhil edilerek yol katsayılarının anlamlılığı test edilmiştir. Buna göre, müşteri odaklılığının algılanan konfor ve güven üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır (=0,683,  $p < 0,001$ ; =0,760,  $p < 0,001$ ). R<sup>2</sup> değerleri incelendiğinde, müşteri odaklılığının algılanan konforu % 47, algılanan güvenliği ise %58 düzeyinde açıkladığı görülmüştür. Buna göre, H3 ve H4 kabul edilmiştir. Ayrıca, algılanan konforun güvenilir finansal imaja (=0,204,  $p = 0,001$ ); algılanan güvenliğin ise hem güvenilir finansal imaja hem de iyi işveren algısına etkisi olduğu belirlenmiştir (=0,173,  $p = 0,005$ ; =0,162,  $p = 0,007$ ). R<sup>2</sup> değerlerine göre, müşteri odaklılığının, konforun ve güvenliğin güvenilir finansal imajı % 71, iyi işveren algısını ise %70 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir.

**Tablo 5: Toplam Etkiler**

Değişkenler	Standardize β	SD	t	p	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	VIF
MO→KN	.683	.034	20.259	<b>.000</b>	.466	.453	1.000
MO→GN	.760	.029	26.321	<b>.000</b>	.578	.445	1.000
MO→GF	.540	.061	8.893	<b>.000</b>			2.555
KN→GF	.204	.061	3.325	<b>.001</b>	.706	.499	2.421
GN→GF	.173	.061	2.809	<b>.005</b>			3.062
MO→İİ	.675	.052	13.099	<b>.000</b>			2.555
GN→İİ	.162	.060	2.696	<b>.007</b>	.699	.478	3.062
KN→İİ	.044	.041	.908	.365			2.421

Değişkenler arası ilişkilerin anlamlı çıkması nedeniyle, konfor ile güvenliğin aracılık rolünün olduğu açıkça görülmektedir (Preacher & Hayes, 2008). Bu değişkenlerin paralel aracılık etkilerini gösteren dolaylı etkilere yönelik veriler Tablo 6’da sunulmuştur. Buna göre, algılanan konforun müşteri odaklılık ile güvenilir finansal imaj arasındaki ilişkide ( $r = 0,143$ ,  $p < 0,001$ ); algılanan güvenliğin ise hem müşteri odaklılık ile güvenilir finansal imaj arasındaki ilişkide, hem de müşteri odaklılık iyi işveren algısı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu belirlenmiştir ( $r = 0,124$ ,  $p = 0,006$ ;  $r = 0,133$ ,  $p = 0,002$ ). Diğer yandan, tespit edilen üç aracılık rolü için VAF (Variance Accounted For) katsayısı hesaplanmıştır (Doğan, 2018). VAF katsayısı aracılık etkisi kontrol değeridir ve dolaylı etkinin dolaylı etki ile doğrudan etkinin toplamına bölünmesi ile bulunmaktadır. VAF değeri %20’den küçük ise herhangi bir aracı etkinin olmadığı, değer %20 ile %80 arasında ise kısmi aracılık etkisinin mevcut olduğu, %80’den büyük ise tam aracılık etkisinin gözlemlendiği belirtilir (Hair vd., 2014). MO® KN®GF, MO® GN® İİ ve MO® GN® GF yolları için VAF katsayıları sırasıyla 0,558, 0,535 ve 0,528 olması nedeniyle tüm yollarda kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Buna bağlı olarak H5, H6 ve H8 kabul edilirken; H7 reddedilmiştir.

**Tablo 6: Dolaylı Etkiler**

Değişken	Standardize β	SD	t	p
MO→KN→İİ	.030	.029	1.023	.307
MO→GN→İİ	.124	.045	2.772	<b>.006</b>
MO→KN→GF	.143	.037	3.868	<b>.000</b>
MO→GN→GF	.133	.042	3.169	<b>.002</b>

## 5. Tartışma ve Sonuç

Günümüzde müşteri odaklılık özellikle bankacılık hizmetleri kapsamında en kabul gören yaklaşımlardan biri haline gelmiştir. 90lı yıllardan bu yana süren müşteri odaklılığın öncülleri ve sonuçları kapsamında yürütülen araştırmalar incelendiğinde ise, bankacılık hizmetlerini ele alan araştırmaların oldukça az olduğu ve literatürdeki bu boşluğu doldurmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, müşteri odaklılığı ile güvenilir finansal imaj ve iyi işveren algısı arasındaki ilişkilerde konfor ve güvenliğin paralel aracılık rolünü analiz etmektir.

Elde edilen bulgulara göre, müşteri odaklılığı paydaşların gözünde bankaların hem güvenilir finansal imajını, hem de iyi işveren imajını güçlendiren oldukça önemli bir yapıtaşdır. Çalışmada Appiah-Adu (1997) ve Bhuian'ın (1997) bulgularından farklı olarak bu çalışmada, müşteri odaklılığı yüksek olan bankaların daha güvenilir bir finansal imajı olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan, literatürde müşteri odaklılığın işveren imajına etkisini doğrudan araştıran hiçbir araştırmaya rastlanmamıştır. Palmer & Bejou (1994) uzmanlık ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkiye değinse de, esas olarak müşteri odaklılığın iyi işveren algısını kuvvetlendireceği düşünülmektedir. Özellikle elektronik bankacılık hizmetlerinin paydaşlara yüklediği riskler, uzun süreli ilişkilerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Uzun süreli ilişkilerin geliştirilmesi için, müşterileri ilişkilerinin mükemmelleştirilmesi kadar, gerekli altyapıların geliştirilmesi ile müşteri temas düzeyi yüksek çalışanların en iyilerinin işe alınması da artan rekabetin içinde stratejik bir pozisyon kazanabilmek için temel gerekliliklerden biri haline gelmiştir. Elde edilen sonuçlar bu beklentiyi doğrulamaktadır.

Müşteri odaklılık yeni ve fayda sunan ürünler geliştirmeyi gerektirmektedir. Bankacılık hizmetleri doğası gereği fonksiyonel fayda sunan hizmetlerdir. Ürünlerin ve hizmetlerin algılanan konfor ve güvenlik düzeyi kurumsal markaya yönelik izlenimleri doğrudan etkileyeceği düşünülmektedir. Nitekim araştırma bulguları müşteri odaklılığın algılanan konfor düzeyini artırdığını, algılanan konforun da güvenilir finansal imajı güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca, bankalar müşteri odaklı oldukça, bankanın sunduğu ürün ve hizmetlerin daha güvenli olduğu algısının geliştiği, algılanan güvenliğin ise hem güvenilir güçlü finansal imajı hem de iyi işveren algısını desteklediği anlaşılmıştır.

Bu araştırma, önümüzdeki 5 yıl içinde bankaların temel hedef kitlesi olacak 18-25 yaş arası genç tüketicileri yoğun olarak içermektedir. Bu yaş grubunun birçok ülkede özellikle finansal kuruluşlara yönelik araştırmalarda büyük dikkat çektiği belirtilmiştir (örn. Feldman, 1999; Foscht vd., 2009; Harrison, 1994; Josefowicz, 2003; Mokhlis, 2009; Speed & Smith, 1992; Tank & Tyler, 2005; Thwaites & Vere, 1995). Bu grubun algılamalarına yönelik geliştirilecek stratejilerin, dijitalleşen bankacılık sektörünün yakın gelecekteki rekabetçi konumunu belirleyeceği düşünülmektedir. Sonuçların gösterdiği gibi, bankacılık hizmetleri genç paydaşların farklı beklentilerine bağlı olarak kavramsal değişikliklerle karşı karşıya kalmıştır. Finansal başarının ve kazanımların önemli olduğu kadar, iyi işveren imajının da tüm kritik paydaşların gözünde önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Negara-Malezya Bankası Yıllık Raporu'na (Bank Negara Malaysia, 2008) göre, genç nesillerin erişilebilirlik, müşteri ilişkileri, ihtiyaçların anlaşılması ve temel banka süreçleri açısından talep ettiği finansal hizmetler için yeni çözümlere ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmet sunum sisteminin yeniden yapılandırılması, kurumsal imajın inşasına paralel olarak yapılması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü araştırma sonuçları genç tüketicilerin banka seçiminde itibar ve imajın önemli faktörler olduğunu ortaya koymaktadır (Tank & Tyler, 2005).

Bu araştırmanın tasarımı sırasında, bankacılık hizmetlerinin işlevsel faydasının marka imajının değerlendirilmesinde finansal risk algısının yüksek olması nedeniyle sembolik faydadan daha baskın olması beklenmiştir. Her ne kadar bu ampirik çalışma, Türk finansal sisteminde işveren marka imajı üzerinde özellikle yeni bakış açıları sunsa da gelecekteki çalışmaların algılanan sembolik faydaların aracılık etkileri gibi ek sorunları incelemesi önerilmektedir. Ayrıca, örneklem sadece Ankara ilinde ikimite eden müşterilerden oluşmaktadır.

Kırsal bölgelerin de araştırma örneklemeine dâhil edilmesi yoluyla daha genellenebilir sonuçlar alınabileceği düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmaların 18-25 yaş aralığı dışında, dijital bankacılık işlemlerinde zorluk yaşayabilecek 60 yaş ve üstü grubun da kendi içinde incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu kişiler kapsamında, ürün güvenliği ve konfor algısını güçlendirecek alternatif stratejiler geliştirilmelidir.

### **Kaynakça**

- Appiah-Adu, K. (1997). Market orientation and performance: Do the findings established in large firmshold in the small business sector?. *Journal of Euromarketing*, 6(3), 1-26.
- Appiah-Adu, K. & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: A study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385-99.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988) On the evaluation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bank Negara Malaysia (2008). Annual report of Bank Negara 2008. Bank Negara Malaysia, Kuala Lumpur.
- Bendapudi, N. & Bendapudi, K. (2005). Creating the living brand. *Harvard Business Review*, 83(5), 124-134.
- Berger, A. N. (2003). The economic effects of technological progress: Evidence from the banking industry. *Journal of Money, Credit and Banking*, 141-176.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services, growing interest, emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-45.
- Beverland, M. (2001). Creating value through brands: The ZESPRITM kiwi fruit case. *British Food Journal*, 103(6), 383-399.
- Bhuian, S. N. (1997). Exploring market orientation in banks: An empirical examination in Saudi Arabia. *Journal of Services Marketing*, 11(5), 317-328.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Brynjolfsson, E. & Hitt, L. M. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48.
- Cebeci, İ. & Çabuk, Z. (2016). Tüketicilerin banka tercihini etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Giresun’da bir araştırma. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 8(14), 57-66.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L. & Newsted, P. R. (1996). A partial least squares latent variable modelling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. 17th International Conference on Information Systems, December 16-18, Cleveland, OH.
- Chung, S. Y., Schneeweis, T. & Eneroth, K. (1999). Corporate reputation and investment performance: The UK and US experience. Available at SSRN 167629.
- Cravens, D. W. (1994). *Strategic marketing*. IL: Irwin, Homewood.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- De Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1095-1118.
- Deshpande, R., Farley, J. & Webster, F. E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.

- Doğan, D. (2018). SmartPLS ile veri analizi. US: Charleston SC.
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R. & Kelley, S. W. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 128-142.
- Dowling, G. R. & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work?. *Sloan Management Review*, 38(4), 71-82.
- Feldman, J., Johnson, P., Kuhn, D. & Murphy, B. (1999). Back-to-school buying guide. *Money*, 28(9), 165-168.
- Filbeck, G., Gorman, R. & Preece, D. (1998). Fortune's most admired firms: An investor's perspective. *Studies in Economics and Finance*, 18(2), 74-93.
- Filbeck, G. & Preece, D. (2003). Fortune's best 100 companies to work for in America: Do they work for shareholders?. *Journal of Business Finance & Accounting*, 30(5-6), 771-797.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foscht, T., Schloffer, J., Maloles III, C. & Chia, S. L. (2009). Assessing the outcomes of generation-Y customers' loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 27(3), 218-241.
- Fryxell, G. E. & Wang, J. (1994). The fortune corporate 'reputation' index: Reputation for what?. *Journal of Management*, 20, 1-14.
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1-13.
- Haenlein, M. & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) an emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Harrison, T. S. (1994). Mapping customer segments for personal financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 12(8), 17-25.
- Hart, S. & Murphy, J. (1998). *Brands: The new wealth creators*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Heaney, J. G. (2007). Generations X and Y's internet banking usage in Australia. *Journal of Financial Services Marketing*, 11(3), 196-210.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Ind, N. (1997). *The corporate brand*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Ind, N. (1998). An integrated approach to corporate branding. *The Journal of Brand Management*, 5(5), 323-329.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Josefowicz, M. (2003). *Gen-Y college students, financial services, and the web*. New York, NY: Celent.

- King, C. & Grace, D. (2005). Exploring the role of employees in the delivery of the brand: A case study approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(3), 277-295.
- Kozak, S. (2005). The role of information technology in the profit and cost efficiency improvements of the banking sector. *Journal of Academy of Business and Economics*, 2(1), 34-38.
- Kumar, K., Subramanian, R. & Yauger, C. (1998). Examining the market orientation-performance relationship: A context-specific study. *Journal of Management*, 24(2), 201-233.
- La, K. V. & Kandampully, J. (2004). Market oriented learning and customer value enhancement through service recovery management. *Managing Service Quality*, 14, 390-400.
- Lee, M. C. (2009). Factors influencing the adoption of internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit. *Electronic Commerce Research and Applications*, 8(3), 130-141.
- Lewis, B. R. & Bingham, G. H. (1991). The youth market for financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 9(2), 3-11.
- Macintosh, G. (2007). Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, 21(3), 150-159.
- Mokhlis, S. (2009). An investigation of consumer decision-making styles of young-adults in Malaysia. *International Journal of Business Management*, 4(4).
- Moroko, L. & Uncles, M. (2008) Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Ndubisi, N. O. & Chan, K. W. (2005). Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 23(3), 542-557.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory*. New York: MacGraw-Hill.
- Palmer, A. & Bejou, D. (1994). Buyer-seller relationships: A conceptual model and empirical investigation. *Journal of Marketing Management*, 10(6), 495-512.
- Podolny, J. M. & Phillips, D. J. (1996). The dynamics of organizational status. *Journal of Industrial and Corporate Change*, 5, 453-471.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Raju, P. S. & Lonial, S. C. (2002). The impact of service quality and marketing on financial performance in the hospital industry: An empirical examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(6), 335-348.
- Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Rose, C. & Thomsen, S. (2004). The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence. *European Management Journal*, 22(2), 201-210.
- Rotchanakitumnuai, S. & Speece, M. (2003). Barriers to internet banking adoption: A qualitative study among corporate customers in Thailand. *International Journal of Bank Marketing*, 21(6-7), 312-323.

- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Sin, L. Y., Alan, C. B., Heung, V. C. & Yim, F. H. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555-577.
- Solnet, D. (2006). Introducing employee social identification to customer satisfaction research: A hotel industry study. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(6), 575-594.
- Speed, R. & Smith, G. (1992). Retail financial services segmentation. *The Services Industries Journal*, 12(3), 368-83.
- Srivastava, R. K., McInish, T. H., Wood, R. A. & Capraro, A. J. (1997). The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 62-68.
- Tank, J. & Tyler, K. (2005). UK student banking revisited: Influences and the decision-making process. *Journal of Financial Services Marketing*, 10(2), 152-164.
- Thwaites, D. & Vere, L. (1995). Bank selection criteria – a student perspective. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 133-149.
- Türkyılmaz, A. & Özkan, C. (2007). Development of a customer satisfaction index model: An application to the Turkish mobile phone sector. *Industrial Management & Data Systems*, 107(5), 910-925.
- Vázquez, R., Del Rio, A. B. & Iglesias, V. (2002). Consumer-based brand equity: Development and validation of a measurement instrument. *Journal of Marketing Management*, 18(1/2), 27-48.
- Vergin, R. C. & Qoronfleh, M. W. (1998). Corporate reputation and the stock market. *Business Horizons*, 41(1), 19-27.
- Waddock, S. A. & Graves, S. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, 303.
- Walsh, G. & Beatty, S. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. *Journal of Marketing Science*, 35, 127-145.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Wright, N. D., Pearce, J. W. & Busbin, J. W. (1997). Linking customer service orientation to competitive performance: Does the marketing concept really work?. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(4), 23-34.
- Xue, M., Hitt, L. M. & Chen, P. Y. (2011). Determinants and outcomes of internet banking adoption. *Management Science*, 57(2), 291-307.
- Yılmaz, V., Çelik, H. E. & Depren, B. (2007). Devlet ve özel sektör bankalarındaki hizmet kalitesinin karşılaştırılması: Eskişehir örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 234-48.
- Zameer, H., Tara, A., Kausar, U. & Mohsin, A. (2015). Impact of service quality, corporate image and customer satisfaction towards customers' perceived value in the banking sector in Pakistan. *International Journal of Bank Marketing*, 33(4), 442-456.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.



## EXTENDED SUMMARY

### Research Questions & Purpose

This research aims to analyze the parallel mediating roles of the comfort and the safety of banking products/ services on the relationship among customer orientation, good employer image, and reliable financial image. Within the context of traditional perspective, most managers believe that a strong and reliable financial image will strengthen both the perceived functional utility of products/ services and perceived customer orientation. However, thanks to the good employer image, the recruitment of the best professionals in the industry also allows the development of unique products/ services and customer experience (Bendapudi & Bendapudi, 2005). Therefore, to provide a unique experience based on interpersonal interactions depending on the expectations of stakeholders, it is necessary to be not only a financially reliable corporate brand (Sin et al., 2005) but also to provide a good employer brand image (Bendapudi & Bendapudi, 2005).

### Literature Review

Most of the studies conducted since the 90s show that there is a positive relationship between customer orientation and financial performance, which is one of the main organizational goals of businesses. However, studies on this assumption within the scope of financial services are quite limited. Some research results reveal that businesses with strong reputations, which can be also accepted as customer-oriented, earn more income, have a higher market value of stocks, and have sustainable growth potential (Chung et al., 1999; Filbeck et al., 1998; Filbeck & Preece, 2003; Fryxell & Wang, 1994; Podolny & Phillips, 1996; Roberts & Dowling, 2002; Rose & Thomsen, 2004; Srivastava et al., 1997; Vergin & Qoronfleh, 1998). On the other hand, there is no study in the literature examining the effect of customer orientation on employer image. Factors associated with functional utility in banking services are the precursors that attract the attention of potential customers (Zameer et al., 2015). For example, strategies related to mobile and internet banking systems focus on the “accuracy”, “speed”, “comfort” and “security” of transactions. In addition, although trust and satisfaction are considered as the basic components of customer orientation (Dorsch et al., 1998; Palmer & Bejou, 1994), it has been stated that expertise (Palmer & Bejou, 1994) is also related to customer orientation.

### Methodology

After the determination of scales, a questionnaire form was developed that composed of three parts. The first section contains demographic information including gender, age, marital status, education level, income level, employment status, and stakeholder group information. In the second part, the adapted items of Consumer-Based Brand Equity Scale (Vázquez et al., 2002) are preferred to measure the functional utility of banking products/ services. In the third part, Customer Orientation, Good Employer, and Reliable and Financially Strong Business sub-scales of Customer-Based Corporate Reputation Scale developed by Walsh and Beatty (2007) were used. During the research, the questionnaire was conducted to 846 participants by using the convenience sampling method, but 64 of them were excluded from the sample due to the presence of unanswered statements and incorrect answers given to the control questions. Structural equation modeling was preferred in the analysis of the research model. The data were analyzed using the SmartPLS 3.2.8 statistical program, which employs the partial least squares approach.

## **Results and Conclusions**

According to the findings, customer orientation strengthens both the reliable financial image of banks and good employer image. Unlike the findings of Appiah-Adu (1997) and Bhuian (1997), it revealed that banks with higher customer orientation predispose to have more reliable financial image. In addition, customer orientation requires developing new and beneficial products/ services. As it is thought, the perceived comfort and safety level of the banking products and services directly affect the corporate brand image. Research findings show that customer orientation increases the perceived comfort, and then perceived comfort strengthens the reliable financial image. In addition, the customer orientation enhances the perceived safety of products and services, and perceived safety supports both a reliable strong financial image and a good employer image.