

Bütünleşik Kanal Deneyimini Etkileyen Faktörlerin AHP Yöntemi ile Belirlenmesi: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Çalışma

(Determination of the Factors Affecting the Omnichannel Experience with the AHP
Method: A Study for the Banking Sector)

Mehmet MARANGOZ ^a Nedret ERBOY ^b

^a Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Muğla, Türkiye. mehmetmarangoz@mu.edu.tr

^b Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, Muğla, Türkiye. nedreterboy@mu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Bütünleşik Kanal Deneyimi Bankacılık Sektörü Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Gönderilme Tarihi 3 Mart 2020 Revizyon Tarihi 8 Haziran 2020 Kabul Tarihi 15 Haziran 2020 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimini etkileyen faktörlerin belirlenmesi müşterilerin deneyimlerini iyileştirerek müşteri memnuniyeti ve sadakati yaratmada büyük önem arz etmektedir. Çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimini etkileyen faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesidir. Yöntem – Çalışmada önce literatür taraması sonucu elde edilen bütünleşik kanal deneyimini etkileyen boyutlar belirlendikten sonra bu boyutların bütünleşik kanal deneyiminde Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yaklaşımı ile önem dereceleri belirlenmiştir. Türkiye’de farklı bankalarda çalışan 33 uzmana, ikili karşılaştırma anketi uygulanarak görüşleri alınmıştır. Elde edilen eriler Super Decision 2.10 programı ile analiz edilmiştir. Bulgular – Uzmanların görüşlerine göre bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimine etki eden en önemli faktörün faydacı değer, en az önem derecesine sahip olan faktörün ise kişiselleştirme olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tartışma – Müşteriler satın alma karar süreçlerinde, ürün ve hizmetler hakkında doğru bilgileri elde etme, fiyatlarını karşılaştırma gibi faydalar elde etmek istemektedirler. Dolayısıyla faydacı değer bütünleşik kanal deneyimini etkileyen faktörler içerisinde ilk sırada yer almaktadır. Uzman görüşlerine göre kişiselleştirme kriteri göreceli olarak en az önem düzeyine sahiptir. Çünkü bankacılık işlemleri yüksek risk içerdiğinden dolayı müşteriler kendilerine kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet sunulmasından ziyade faydacı değere ve güvenliğe daha çok önem vermektedirler.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Omnichannel Experience Banking Sector Analytical Hierarchy Process Received 3 March 2020 Revised 8 June 2020 Accepted 15 June 2020 Article Classification: Research Article	Purpose – Identifying the factors affecting the omnichannel experience in the banking sector improves the customer experience. And this is great importance in creating customer satisfaction and loyalty by improving the experience of customers. The aim of this study is to determine the importance of factors that affecting the omnichannel experience in the banking sector. Design/methodology/approach – In this study; firstly the dimensions that affect the omnichannel experience obtained from literature review were determined and then the significance levels of these dimensions in the omnichannel experience were determined with Analytical Hierarchy Process (AHP) approach. Pairwise comparisons survey was applied to 33 experts who works at different banks in Turkey. The data were analyzed with Super Decision 2.10 program. Findings – According to the experts' opinion, the most important factor affecting the omnichannel experience in the banking sector is the utilitarian value and the least important factor is personalization. Discussion – Customers want to obtain benefits such as accurate information about products and services and comparing their prices in their purchasing decision processes. Therefore, utilitarian value ranks first among the factors affecting the omnichannel experience. According to expert opinions, the personalization criterion has relatively a low level of importance. Because banking transactions involve high risk, customers place more emphasis on utilitarian value and security rather than offering personalized products and services.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Marangoz, M., Erboy, N. (2020). Bütünleşik Kanal Deneyimini Etkileyen Faktörlerin AHP Yöntemi ile Belirlenmesi: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Çalışma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1801-1819.

1. Giriş

Teknolojik gelişmeler sonucunda firmaların müşterileri ile etkileşime geçtikleri kanal sayısı artmaya başlamıştır. Fiziksel kanalların yanında internet, sosyal medya ve mobil kanalların hızlı bir şekilde gelişmesi ve yaygınlaşması ile birlikte tüketicilerin beklentileri de değişmektedir. Tüketiciler satın alma süreçlerinin farklı aşamalarında bu kanallardan kendilerine en uygun olanı kullanmaktadırlar. Dolayısıyla günümüzde firmaların müşterileri ile kurdukları iletişim çabaları da çok kanallı bir dönüşüm baskısı altına girmiştir (Brynjolfsson vd., 2013:14). Bu süreçte tüketiciler satın alma süreçlerinin kesintiye uğramasını istemeyerek işletmeler tarafından kendilerine kişiselleştirilmiş ve kusursuz bir deneyim sunulmasını beklemektedirler. Buradan hareketle, işletmelerin müşterilerin kullanımına sunduğu tüm kanalları belirli bir düzen içerisinde bir araya getiren, müşterilerine tüm kanalları tek bir platformda sunmasına olanak sağlayan Bütünleşik Kanal Deneyimi iş modeli (Gündüz, 2014:175-176) son dönemlerde üzerinde durulan en önemli alanlardan biri haline gelmiştir.

Yeni dijital ve mobil kanalların ortaya çıkmasıyla birlikte perakendecilikte köklü değişimler yaşanmaya başlanmıştır ve tüm kanalların bütüncül olarak ele alındığı “Bütünleşik Kanal” kavramı ortaya çıkmıştır. Bütünleşik Kanal Stratejisi, kanallar arasındaki müşteri deneyiminin ve performansının optimize edilecek şekilde çok sayıda kullanılabilir kanalın ve müşteri temas noktalarının sinerjik yönetimidir (Verhoef vd., 2015:176). Gelişen yeni teknolojiler ile çevrimiçi ve fiziksel kanallar arasındaki çizgi bulanıklaştıkça, kanaldan bağımsız olarak kusursuz bir müşteri deneyimi sunmayı amaçlayan Bütünleşik Kanal Stratejisi, uygulamada kanal entegrasyonuna yeni bir yaklaşım getirmektedir (Piotrowicz ve Cuthbertson, 2014:5). Mobil ve internetin kullanımının artmasıyla birlikte, tüketicilerin alışveriş alışkanlıkları ve beklentileri değiştirmektedir ve tüketiciler artık günümüzde ürün ya da hizmetleri satın alma yolculuklarında birden fazla kanalı kullanmakta ve bu kanallar arasında geçişler yapmaktadır. Bu tüketiciler bütünleşik kanal davranışı gösteren tüketiciler olarak adlandırılmaktadır. Bütünleşik kanal tüketici davranışı, tüketicilerin alışverişlerinde hem dijital hem de fiziksel kanalları kullanarak ve bunlar arasında geçişler yaparak kesintisiz alışveriş deneyimi yaşamalarını ifade etmektedir (Lazaris ve Vrechopoulos, 2014:6). Bütünleşik kanal stratejisi tam olarak bu noktada tüm kanallardaki süreçleri, teknolojileri ve verileri koordine ederek tüketicilere kesintisiz, tutarlı ve güvenilir bir deneyim yaşatmayı hedeflemektedir (Verhoef vd., 2015:176). Anlamlı, duygulara hitap eden ve akılda kalıcı bir bütünleşik kanal müşteri deneyimi yaratmak perakendecilerin en önemli rekabet unsurlarından bir tanesidir (Følstad ve Kvale, 2018:211). Perakendeciler için tüketici ile temas noktalarındaki farklı etkileşimlerin tüketiciler tarafından nasıl algılandığı çok önemlidir. Bundan dolayı bütünleşik kanal deneyiminde müşteri deneyimi daha geniş bir perspektiften ele alınmalıdır. Sadık müşteriler yaratmak için deneyime etki eden faktörlerin ve kanal kullanımına dair motivasyonların belirlenerek deneyimler müşteriye değer yaratacak şekilde yeniden tasarlanabilir. Bütünleşik Kanal Stratejisi ile ilgili literatür incelendiğinde, tüketicilerin bütünleşik kanal alışveriş deneyimini etkileyen birçok faktörün olduğu görülmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda öne çıkan on üç faktörün olduğu belirlenmiştir. Bunlar; faydacı değer, hedonik değer, sosyal değer, kanallar arası tutarlılık, kanal performansı, kişiselleştirme, kanallar arası entegrasyon, kanalların kullanım kolaylığı, algılanan güvenlik, algılanan risk, yenilikçilik, öz yeterlilik, alışkanlıklardır. *Faydacı değer*; Tüketici tarafından algılanan faydacı değeri, tüketicinin bir ihtiyaç doğrultusunda alışveriş için harekete geçmesiyle ilgili bir kavramdır (Güven, 2018:159). *Hedonik değer*; tüketiciler satın alma kararı verirken sadece rasyonel davranmamakta, alışveriş deneyimlerinde keyif almak, haz duymak ve eğlenmek istemektedirler. Bütünleşik kanal deneyiminde hedonik değer ise bir teknoloji kullanımından elde edilen eğlence ya da zevk olarak tanımlanmakta ve teknoloji kabulü ve kullanımının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Brown ve Venkatesh, 2005:400). *Sosyal değer* ise Keller (2010)’a göre, “alışveriş yapan müşteriler satın alma süreçlerinde iletişime önem vermektedirler. Sosyal değer, tüketicilerin kendileri için önemli olan insanların (aile, arkadaşlar, rol modelleri vb.) ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı kanallar kullanmaları gerektiğine inandıkları düzeydir (Juena-Ayensa, 2016:4). *Kanallar arası tutarlılık*; müşterilerin temas noktaları arasındaki promosyonların entegrasyonu, kanallar arası ürünlerin tutarlılığı ve müşteri, fiyat ve stoklarla ilgili verilerin tüm kanallarda paylaşılmasını sağlayan entegre bilgi sistemlerinin kullanılmasıdır (Berman ve Thelen, 2004:147). *Kanal performansı*; satın alma yolculuğu sırasında farklı kanalların ve teknolojilerin kullanılmasının, tüketicilere fayda sağlama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Venkatesh vd., 2003). *Kişiselleştirme*; firmaların tüketicilere kendilerine özel sunulan, kişiselleştirilmiş ürün, hizmet ve deneyimler sunmasıdır. *Kanallar arası entegrasyon*; bir kanalda başlatılan işlemin, diğer kanala geçildiğinde de devam ettirilebilmesine dayanan

kanallar arası kesintisiz geçiş sistemidir (Rosman, 2015:3). *Kanalların kullanım kolaylığı*; tüketicilerin alışveriş sürecinde farklı kanalları kullanmasıyla ilgili kolaylık derecesini ifade etmektedir (Monuwe vd., 2004:104). *Algılanan güvenlik*; tüketici açısından, dijital ortamda yapılan bir işlemin algılanan güvenliği “tüketicilerin kişisel bilgilerinin (kişisel ve parasal) üçüncü kişiler tarafından izlenmeyeceğine, saklanmayacağına ve manipüle edilmeyeceğine inandıkları öznel yargı olarak tanımlanmaktadır (Chellappa, 2008:15). *Algılanan risk*, tehlike, kayıp vb. gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkma olasılığını ifade etmektedir (Chen ve He, 2003:680). Algılanan riskin altı boyutu vardır. Bunlar; fiziksel risk, finansal risk, psikolojik risk, zaman riski, performans riski ve sosyal risktir (Jacoby ve Kaplan, 1972). *Yenilikçilik* bir kişinin yeni ve farklı ürünler veya kanalları denemeyi, yeni deneyimler yaşamayı tercih etme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Midgley ve Dowling, 1978:234). *Öz yeterlilik*; kişinin yaşamını etkileyen olaylar üzerinde etkili olabilecek biçimde bir eylemi başlatıp sonuç alıncaya kadar sürdürebilme yeteneğine olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura 1994:2). *Alışkanlıklar*; alışkanlık, insanların öğrenme nedeniyle otomatik olarak davranış sergileme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Venkatesh vd., 2012:158-161).

Dijitalleşmeden en çok etkilenen sektörlerin başında bankacılık sektörü gelmektedir. Dijitalleşme ile birlikte banka müşterileri bankacılık ürün ve hizmetlerine zaman ve mekândan bağımsız olarak istedikleri yerde, istedikleri zaman ulaşabilmekte ve şubelerle birlikte internet ve mobil gibi dijital kanalları kullanarak bu kanallar arasında geçişler yaparak deneyim yaşamaktadırlar. Bu bağlamda, çalışmanın amacı bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimini etkileyen faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesidir. Bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimini etkileyen faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesinde Türkiye’de altı farklı bankada çalışan, bütünleşik kanal deneyimi ve müşteri deneyimi alanında uzman olan 33 çalışanın görüşleri alınarak bu görüşler, çalışmanın amacına yönelik olarak Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden biri olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmada giriş kısmından literatür taraması ile devam edilmiş daha sonra çalışmada kullanılan AHP yöntemi anlatılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyiminde önemli olan faktörlerin önem dereceleri AHP yöntemi ile belirlenerek araştırmanın bulguları elde edilmiş ve bu bulgular değerlendirilerek önerilerde bulunulmuştur.

2. Literatür Taraması

Literatürde bütünleşik kanal deneyimini etkileyen farklı faktörlerin ele alındığı birçok çalışma bulunmaktadır. Herhausen, vd. (2015), teknoloji benimseme ve difüzyon teorisine dayanarak, çevrimiçi kanaldaki algılanan hizmet kalitesinin ve algılanan riskin internet alışveriş deneyiminde çevrimiçi ve çevrimdışı kanalların entegrasyonunun etkisine aracılık ettiği teorik bir model geliştirmişlerdir. Grecu (2016) çalışmasında hedonik, faydacı ve sosyal değer bütünleşik kanal perakendeciliği üzerinde etkili olduğunu, hedonik değerlerin bütünleşik kanal perakendeciliğini diğer değerlerden daha fazla etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Juaneda-Ayensa vd. (2016), tüketicilerin bütünleşik kanal yaklaşımında bilgi ve iletişim teknolojilerini kabul etme ve kullanma niyetinin yedi faktörden etkilendiğini belirtmişlerdir. Bu faktörler: performans beklentisi, çaba beklentisi, sosyal etki, kanal kullanımı kolaylaştırıcı koşullar, hedonik motivasyonlar, fiyat değeri ve alışkanlıklardır. Rosman (2015), çalışmasında İsveç bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimini etkileyen boyutları kanallar arası entegrasyon ve kanallar arası tutarlılık olarak belirlemiştir. Arnone (2017) Bütünleşik Kanal davranışı sergileyen müşteriler ile çevrimiçi ve fiziksel kanalların müşteriye sağladığı faydalar arasındaki ilişkiyi incelemek için beklenen fayda, kanallar arası tutarlılık ve uyum boyutlarını ele almıştır. Hure vd. (2017), fiziksel, internet ve mobil kanallar açısından hedonik, sosyal ve faydacı değerlerin temas noktalarındaki alışveriş değerine etkisini incelemişlerdir. Sosyal değer çevrimiçi ve çevrimdışı temas noktasına, faydacı ve sosyal değer, mobil temas noktasına, faydacı değer ise yalnızca çevrimiçi temas noktasındaki alışveriş değerine pozitif ve önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aydın ve Kazançoğlu (2017), çalışmalarında tüketicilerin bütünleşik kanal strateji ile ilgili düşüncelerini, Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli (UTAUT2) kapsamında değerlendirmişlerdir ve modele algılanan güven ve algılanan risk faktörlerini eklemişlerdir. Araştırmaya göre tüketicilerin bütünleşik kanal stratejisini kabul etmelerinde performans beklentisi, çaba beklentisi, kolaylaştırıcı koşullar, algılanan risk, alışkanlık ve yenilikçilik değişkenleri etkilidir. Chen vd. (2017), çalışmasında hedonik değer ve faydacı değeri ele alarak hedonik değer, kullanıcıların satın alma niyetlerinde faydacı değerlerden daha önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Rukmana vd. (2019) tüketicilerin bütünleşik kanal hizmetlerinin adoptasyonunu Wixom Modeli ile açıklamışlardır. Modelde kanal entegrasyon kalitesi, kanallardaki hizmet şeffaflığı ve kanallar arası

algılanan akıcılık, kanalların tutarlılığı ve süreç tutarlılığı boyutlarını ele almışlardır. Kanal hizmet şeffaflığının, içerik ve süreç tutarlılığının kanallar arası algılanan akıcılık üzerinde, algılanan akıcılığın ise, bütünlük kanal hizmetlerinin kullanımında önemli ve olumlu etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Bütünlük Kanal Stratejisi uygulamada uzun yıllardır yer alan bir konu olmasına rağmen akademik alanda üzerinde yeni durulmaya başlanmıştır. Buna bağlı olarak Türkçe literatürde henüz çok az çalışmaya rastlanmıştır. Özellikle bütünlük kanal deneyimini etkileyen faktörler üzerinde bir görüş birliği yoktur. Bu açıdan literatürde böyle bir çalışmaya rastlanmamış olması da çalışmaya ayrı bir önem katmaktadır ve araştırmannın Türkçe literatürde yer alan bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

3. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS)

Thomas L. Saaty tarafından 1977 yılında ortaya atılan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) yöntemi çok kriterli karar verme problemlerinde kullanılmaktadır (Saaty, 2008:84-85). AHP, birçok seçenek içerisinden karar vericinin belirlediği ölçütler çerçevesinde karar seçeneklerini önem sırasına göre sıralayan bir tekniktir (Özbek, 2017:71). AHP'nin en önemli özelliği karar vericinin hem objektif hem de sübjektif düşüncelerini karar sürecine dahil edebilmesidir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001:84). AHP yöntemi belirlenen amaç doğrultusunda değerlendirme kriterlerini göreceli önemlerine göre sıralayarak, her bir kriter için karar alternatiflerini değerlendirip bu iki aşamayı matematiksel olarak birleştirmektedir (Yaralıoğlu ve Köksal, 2003:120).

AHP yaklaşımının uygulama aşamaları aşağıdaki gibidir (Forman ve Selly, 2001:109).

1. *Problemin tanımlanması*: Geçmiş deneyimler ve uzman görüşleri doğrultusunda problemin AHP ile çözülebileceği belirlendikten sonra problem, ilk önce çözülebilir alt problemlere ayrılır ve daha sonra alt problemlerin çözüm adımları birleştirilerek genel bir çözüm algoritması oluşturulur (Özbek ve Eren, 2012:49).
2. *Hiyerarşinin oluşturulması*: AHP'de karar sürecini etkileyen tüm faktörler belirlendikten sonra elde edilen bilgiler doğrultusunda amaç, kriterler, alt kriterler ve alternatifler belirlenerek hiyerarşik bir yapı oluşturulur (Yang ve Lee, 1997:246).
3. *İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması*: İkili karşılaştırma matrisi ile hiyerarşik yapıda aynı düzeyde yer alan kriterlerin ikili olarak karşılaştırmaları yapılır. İkili karşılaştırma yargısı a_{ij} ile i ve j kriterlerinin birbirlerine göre göreceli önemi belirlenir. Bir düzeyde n sayıda eleman bulunduğundan $n(n-1)/2$ adet karşılaştırma yapmak gerekmektedir ve her bir karşılaştırma, matris şeklinde düzenlenir (Özbek, 2017:78-79). AHP yönteminde yapılan ikili karşılaştırmalar, karar vericilerin sübjektif algılarını içermektedir (Çakır, 2016:206). İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasında Tablo 1'de verilen Saaty tarafından önerilen 1-9 karşılaştırma ölçeği (Saaty, 2008:86) kullanarak veriler toplanır ve n adet faktörün yer aldığı durumda $(n \times n)$ boyutunda bir kare matris elde edilir (Özbek, 2017:79).

Tablo 1. Saaty'nin Karşılaştırma Ölçeği

Önemi	Tanım	Açıklama
1	Eşit öneme sahip	Her iki ölçüt de (seçenek de) eşit değerde öneme sahip
3	Biraz önemli	Bir ölçüt diğerine göre biraz daha önemli
5	Fazla önemli	Bir ölçüt (seçenek) diğerine göre fazla önemli
7	Çok fazla önemli	Bir ölçüt (seçenek) diğerine göre çok fazla önemli
9	Son derece önemli	Bir ölçüt (seçenek) diğerine göre mutlak üstün bir önemde
2,4,6,8	Ara değerler	İki sayının arasında kaldığınız durumlarda kullanılan sayılar

Kaynak: Saaty, 2008:86

4. *İkili karşılaştırma matrislerinin normalize edilmesi*: İkili karşılaştırmalar matrisi oluşturulduktan sonra, (1) numaralı eşitliğe göre sütunda yer alan her değer sütun toplamına bölünerek normalleştirilir (Özbek, 2017:81). İkili karşılaştırma matrislerinin normalize edilmesinde (1) numaralı formül kullanılır.

$$a_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (1)$$

5. *Öncelik vektörünün hesaplanması*: Normalize edilmiş matrisin (2) numaralı eşitliğe göre her bir satır toplamı, matrisin boyutuna bölünerek ortalaması alınır. Bulunan bu değerler her bir ölçüt için hesaplanan önem ağırlıklarıdır. Bu ağırlıklar öncelik vektörü olarak adlandırılır (Özbek, 2017:81).

$$W_i = (1/n) \sum_{j=1}^n a'_{ij} \quad i,j=1, 2, \dots, n \quad (2)$$

6. *Tutarlılık oranının hesaplanması*: Ölçütler arasındaki karşılaştırma yargısı sonucu belirlenen değerler ile ikili karşılaştırma matrisini oluşturduktan sonra bu karşılaştırma yargısının tutarlı olup olmadığı kontrol edilir. İkili karşılaştırmaların tutarlı olması için Tutarlılık Oranının 0.10'ın altında olması gerekir (Chan vd., 2006: 641). Hesaplanan CI değerinin 0,10'den küçük olması karar vericinin yaptığı karşılaştırmaların tutarlı olduğunu gösterir. CI değerinin 0,10'den büyük olması ya AHP'deki bir hesaplama hatasını ya da karar vericinin karşılaştırmalarındaki tutarsızlığını gösterir (Korucuk ve Erdal, 2018, 288). Tutarlılık indeksi (CI) aşağıdaki yöntemle hesaplanır. (λ_{max} = ikili karşılaştırmalar matrisinin en büyük özvektör değeri ve n = sütun sayısı)

$$\lambda_{max} = 1/n \cdot \sum_{i=1}^n \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot w_j}{w_i} \quad (3)$$

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1} \quad (4)$$

Tutarlılık oranı (CR) ise eşitlik 5'de verilen formül ile hesaplanır ve rassal tutarlılık indeksi (RI) Tablo 2'den yararlanarak hesaplanır (Chan vd., 2006: 641).

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (5)$$

Tablo 2: Rassal İndeks Tablosu

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

7. *Seçeneklerin ikili olarak karşılaştırılması*: Bu aşamada seçeneklerin her bir ölçüte göre önemini belirleyebilmek için ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulur (Özbek, 2017:83).

8. *Seçeneklerin sıralanması*: Karar hiyerarşisinin her seviyesinde en yüksek puana sahip olan eleman daha önemlidir. Kriterlerin genel önceliklerini belirlemek için alt kriterlerin öncelikleri ile ana kriterlerin öncelikleri çarpılmalıdır. Böylelikle kriterlerin genel ağırlıkları belirlenmiş olur (Özbek, 2017:83).

4. Uygulama

Günümüzde bankacılık sektörü, dijital bir dönüşüm yaşamakta; teknolojiye duyarlı müşteriler, değişen davranışları ve artan beklentileri ile rekabet açısından zorlu bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Bankacılık sektöründe, teknolojik gelişmelerle birlikte değişen müşteri talepleri nedeniyle, gerçek zamanlı, kişiselleştirilmiş ve kesintisiz bankacılık deneyimi önem kazanmıştır. Bu bağlamda, bütünleşik kanal yaklaşımı, bankacılık hizmetlerinin doğal bir özelliği haline gelmiştir (Komulainen ve Makkonen, 2018:190) ve bankalar, müşteri talebindeki ve tercihlerindeki değişimlere uyum sağlamak için farklı kanallar yoluyla müşterilerine hizmet vermeye başlamışlardır (Geng, 2016:186). Bankacılıkta bütünleşik kanal, banka müşterilerinin şubelerle birlikte ATM, internet, çağrı merkezi ve mobil kanallar gibi farklı yapıdaki kanalları kullanarak finansal işlemlerin entegre bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlayan (Ericsson, Farah, Vermeiren ve Buckalew, 2012:1), müşteriye sorunsuz, kesintisiz ve bütüncül bankacılık hizmeti vermeyi amaçlayan çok kanallı bir yaklaşımdır (Liu vd., 2017:2).

Bankacılık sektöründe tüketici davranış ve kararları diğer sektörlere göre oldukça farklılık göstermektedir ve bu nedenle ayrıca incelemeyi gerektirmektedir. Bankacılık ürün ve hizmetleri yüksek risk içermektedir ve kendi içinde müşterilerle uzun dönemli bir ilişki gerektirmektedir. Müşterilerin, internet ve mobil gibi çevrimiçi kanallardan riski daha düşük olan ürünleri satın alma olasılığı daha yüksekken (Lee ve Tan, 2003:75), mevduat hesabı açma, para çekme gibi rutin işlemler için dijital kanalları tercih etmeleri ile birlikte, çoğu banka müşterisi krediler ve yatırımlar gibi riski yüksek, karmaşık ürün ve hizmetleri satın almak ya da satın alırken bilgi edinmek için şubelerde yüz yüze etkileşimi tercih etmektedirler (Abhishek vd., 2017:4).

Dolayısıyla bankaların, müşterilerin bankacılık işlemlerinde kullandıkları kanalları ve bunları tercih etme nedenlerini araştırarak tüm kanalları bütünleştiren bir deneyim tasarımları gerekmektedir.

Başarılı bir bütünleşik kanal bankacılık deneyimi yaşatmanın en önemli noktası ise müşteriye deneyimin odağına koymaktır. Müşteriyi her kanalda yakalayarak onun ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayabilmede mobil kanallar önemlidir. Mobil kanallar çevrimiçi ve çevrim dışı kanallar arasında köprü görevi üstlenerek kanallar arasındaki sınırları ortadan kaldırıp müşterilerin zaman ve mekândan bağımsız olarak kanallar arasında geçişler yapmasına olanak sağlamaktadır. Bütünleşik kanal yaklaşımı ile birlikte şubelerin rolleri de değişmiştir. Hizmetlerin sağlanmasında şubeler hâlâ ana kanal olarak görülmekle birlikte, müşterilerin bankacılık ürün ve hizmetlerini almak için şube ziyaretlerini önemli ölçüde azalttığını, mobil ve internet gibi doğrudan kanalların perakende bankacılığında gittikçe önem kazandığını göstermektedir (Ozaee vd., 2016:1526). Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati üzerinde etkili olan bütünleşik kanal deneyimi, bankaların üzerinde durması gereken en önemli alanlardan biri haline gelmiştir. Bu bağlamda bankaların müşteri memnuniyeti yaratmak için müşterilerine kusursuz bir müşteri deneyimi sunmaları müşterilerin yaşadığı bütünleşik kanal deneyimini olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörleri belirlemeleri gerekmektedir. Ancak literatür taraması sonucu farklı alanlarda yapılan çalışmalarda bütünleşik kanal deneyimini etkileyen çok sayıda faktör olduğu görülmüş ve bütünleşik kanal deneyimi açısından önemli olan 13 boyut belirlenmiştir. Bütünleşik kanal deneyimini etkileyen bu boyutlar Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Bütünleşik Kanal Deneyimini Etkileyen Faktörler

1	Hedonik Değer	Childers vd., 2001; Grecu, 2016; Jueneda Ayensa vd.,2016; Kwon ve Jane, 2009; Keller, 2010
2	Faydacı Değer	Grecu, 2016; Herhausen vd., 2015; Kwon ve Jane, 2009
3	Sosyal Değer	Venkatesh vd., 2003; Grecu, 2016
4	Algılanan Güvenlik	Jueneda Ayensa vd., 2016; Kim ve Prabhakar ,2000
5	Algılanan risk	Jueneda Ayensa vd., 2016; Kim ve Prabhakar, 2000
6	Kanallar arası entegrasyon	Binder, 2014
7	Kanallar arası tutarlılık	Kumar, 2014; Grecu, 2016; Keller, 2010; Cao, 2014
8	Kanalların Kullanım Kolaylığı	Pala ve Kartal, 2010
9	Kanal Performansları	Jueneda Ayensa vd., 2016; Venkatesh vd., 2003
10	Kişiselleştirme	Kumar, 2014
11	Yenilikçilik	Goldsmith ve Hofacker,1991
12	Öz Yeterlilik	El Azhari ve Bennet, 2015; Binder, 2014
13	Alışkanlıklar	El Azhari ve Bennet, 2015; Venkatesh vd., 2012

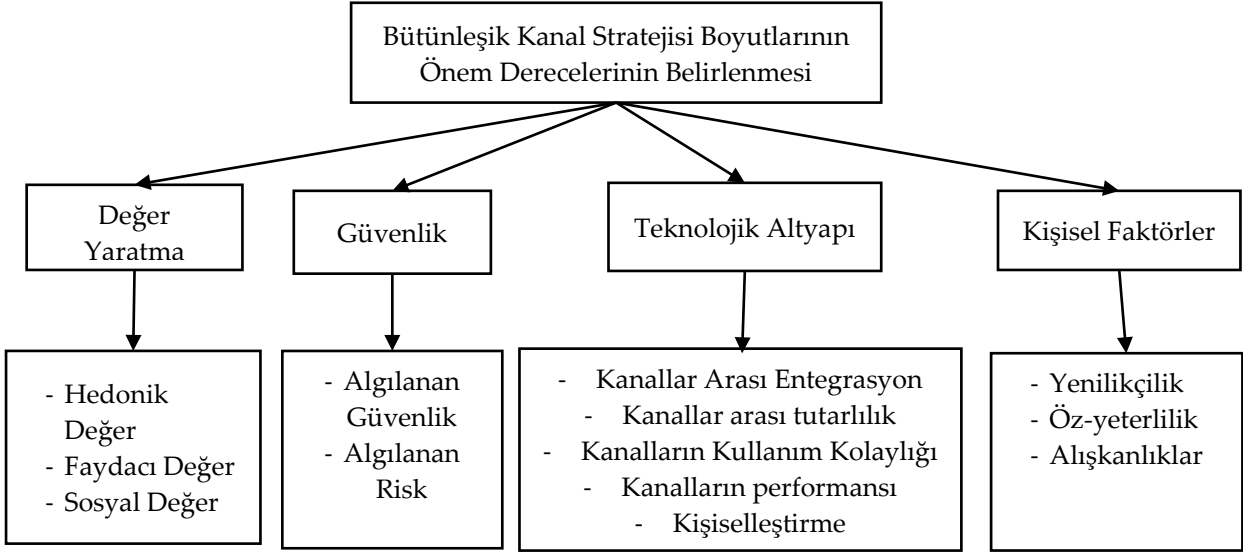
Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Bu faktörlerin bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimi üzerinde hangilerinin daha fazla etkisinin olduğunun belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada AHP yöntemi ile bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimini etkileyen faktörlerin Türkiye’de faaliyet gösteren altı farklı bankada bu alanda çalışan 33 uzmanın görüşleri alınarak önem dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bütünleşik kanal deneyimini etkileyen faktörlerinden hangilerinin bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimi üzerinde etkisi olduğunu belirlemek üzere Şubat 2019- Ekim 2019 dönemlerinde Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların dijital bankacılık, bütünleşik kanal bankacılığı ve kullanıcı deneyimi alanlarında çalışan 33 uzmanın görüşleri alınmıştır. Bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimini etkileyen faktörlerin önem derecelerin belirlenmesine yönelik Thomas Saaty (1980) tarafından geliştirilen 9’lu ölçek kullanılarak anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun oluşturulmasında çalışmanın amaçlarını gerçekleştirmek için bütünleşik kanal deneyimi literatürü dikkate alınmıştır. Ankette 4 ana kriter ve 13 alt kriter, toplam 17 karşılaştırma yer almaktadır. E-mail yoluyla gönderilen anket formu ile uzmanlardan kriterleri ikili karşılaştırmaları istenmiştir. Anket çalışmalarında ana kütleli yansıyacak büyüklükte bir örneklem oluşturulması gerekirken AHP uygulamasında karar vericiler sınırlı sayıda kişilerden oluştuğu için anket gibi çok sayıda kişiye yapılması gerekmemektedir (Özdağoğlu, 2008:62). Uzmanların faktörleri ikili karşılaştırmaları sonucu elde edilen değerlendirmeler Super Decisions 2.10.0 programında analiz edilmiştir.

Analiz sonucu elde edilen AHP sonuçlarına göre her bir uzmanın cevaplarının tutarlılık oranı 0.10'dan düşük çıktığı için değerlendirmeye alınmıştır.

4.1. Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi ve Araştırma Modeli

Çalışmada bütünlük kanal deneyimini etkileyen faktörler literatür taraması yapılarak (Tablo 3) belirlendikten sonra bankacılık sektöründe bütünlük kanal deneyimini etkileyen faktörlerin önem derecesinin belirlenmesi problemi üzerinde durulmuştur. Hiyerarşik yapısı Şekil 1'deki gibi olan kriterlerin ve alt kriterlerinin karşılaştırılması için hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Bütünlük kanal deneyimini etkileyen faktörler yazarlar tarafından dört ana kriter altında toplanarak, bu ana kriterlerin altında yer alan alt kriterler oluşturulmuştur. Değer yaratma, güvenlik, teknolojik altyapı ve kişisel faktörler ana kriterler olarak belirlenmiştir. Grecu (2016:62) çalışmasında hedonik, faydacı ve sosyal değerleri, müşterilerin satın alma davranışını belirleyen ve tüketici sadakatinin oluşumuna katkıda bulunan birbiriyle ilişkili faktörler olduğunu belirtmiştir. Bundan dolayı bu üç faktör değer yaratma ana kriteri altında ele alınmıştır. Aydın ve Kazançoğlu (2017:65) çalışmalarında, bütünlük kanal deneyiminde öğrencilerin kanal tercihlerinde markasına güvendikleri, kaliteli olarak nitelendirdikleri perakende mağazaların uygulamalarını güvenli bulduklarını, endişe ve risk algılamadıklarını, buna bağlı olarak da algılanan riskin azaltılmasında tüketicinin algıladığı güvenin ön plana çıktığını ifade etmişlerdir. Buradan hareketle bütünlük kanal deneyiminde algılanan risk ve algılanan güvenliğin birbiri ile etkileşim içerisinde olmasından dolayı çalışmamızda algılanan güvenlik ve algılanan risk faktörleri güvenlik ana kriterinin altında beraber ele alınmıştır. Bütünlük kanal deneyiminde kanal yönetimi önemlidir (Schögel, 1997, Akt. Binder, 2014). Öncelikli olarak firmaların müşteriye ulaştıkları dağıtım kanallarını birbirine entegre etmesi kanal yönetiminin çatısını oluşturmaktadır. Kanalların entegrasyonu ise müşteri bilgilerinin kanallar arası paylaşımı, ürün çeşitliliği ve fiyatların ortak planlaması, envanter yönetimi vb. gibi alanlarda kanallar arası tutarlılığı gerektirmektedir (Binder, 2014:32). Aynı zamanda Yan vd. (2010) bir firmanın kanal koordinasyon yeteneğinin, entegre bir kanal sisteminin kanal performansını iyileştirdiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kanalın kullanım kolaylığı, kanalı öğrenme kolaylığı, basit bir ara yüze sahip olması gibi kriterler algılanan kanal kullanım kolaylığını etkilemektedir (Gefen ve Straub, 2010:1). Bu bağlamda firmaların müşterilerine bütünlük kanal deneyimi sunmaları için ürünlere ait verilerin her kanalda doğru, tutarlı, kişisel ve güncel tutulabileceği, mağaza içi verilerin diğer kanallar ile paylaşılacağı teknolojik altyapıya ihtiyaçları vardır. Bundan dolayı; kanallar arası tutarlılık, kanal performansı, kanalların kullanım kolaylığı, kanallar arası entegrasyon ve kişiselleştirme teknolojik alt yapı ana kriteri altında toplanmıştır. Kurulgan ve Özata (2010:246), kişilerin sahip oldukları bazı özelliklerin teknolojiye yönelik farklı inançlar oluşturduğuna ve teknolojiyi benimseme ve kullanma üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kişisel özellikler içerisinde ise yenilikçilik ve özyeterliliği ele almışlardır. Midgley ve Dowling (1978), yenilikçiliği bir bireyin yeniliklere açık olma derecesi olarak ifade etmişlerdir. Bu yaklaşım yenilikçiliği bir kişilik özelliği olarak değerlendirmektedir (Baş, Okutan ve Altunışık, 2015:61-62) ve teknoloji kullanımının yordayıcısıdır. Aynı zamanda alışkanlıklar birçok çalışmada teknoloji kullanımı üzerinde etkili olan bireysel bir davranışın öncüsü olarak ele alınmıştır (Venkatesh vd., 2012, Limayem ve Hirt, 2003, Kim ve Malhotra, 2005). Dolayısıyla öz yeterlilik, yenilikçilik ve alışkanlıklar teknolojinin benimsenmesi ve kullanımının yordayıcısıdır. Bu bağlamda yenilikçilik, öz yeterlilik ve alışkanlıklar kişisel faktörler ana kriterinin altında yer alan alt kriterler olarak belirlenmiştir. Belirlenen ana kriterler ve onları oluşturan alt kriterlerin yer aldığı Şekil 1'de verilen hiyerarşik modelde araştırmanın problemi, belirlenen ana kriterler ve alt kriterler gösterilmektedir.



Şekil 1. Problem Çözümünde Kullanılan Hiyerarşi

4.2. Araştırmanın Bulguları

AHP yöntemi ile ele alınan problemler için hem bireylerin hem de grupların görüşleri alınabilmektedir (Günaydın, 2016:46). Böyle bir durumda farklı yargıları bir noktada birleştirerek ortak görüş oluşturulmalıdır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001:92). Araştırmaya katılan kişilerin oluşturduğu grubun ortak yargıları belirlenirken, oluşturulan hiyerarşik modeldeki kriterlerin ağırlıklarını belirlemek için dört ana yaklaşım kullanılmaktadır. Bunlar; grubun kendi arasında tartışarak uzlaşması, grupta oylama yaparak uzlaşma, uzman yargılarının geometrik ortalamasının alınmasıdır (Saaty, 1980:19). Saaty (2008:95) çalışmasında yargıları birleştirerek ortak görüş elde etmede kullanılan en doğru yöntemin kişilerin yargılarının geometrik ortalamasının alınması olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin yargılarının geometrik ortalaması alınarak normalleştirilir ve böylelikle grup içindeki uç değerlerin etkileri de azaltılmış olur (Günaydın, 2016:47). Bundan dolayı bu çalışmada uzmanların görüşlerinin geometrik ortalaması alınarak yargılar birleştirilmiş ve her karşılaştırma için çalışmaya katılan uzmanların kararını yansıtacak ortak görüşler elde edilmiştir. Kullanılan diğer çok kriterli karar verme yöntemlerinden farklı olarak AHP, sübjektif ölçütleri de değerlendirmeye aldığı için tercih edilen yöntemlerin başında gelmektedir. AHP, problemleri hiyerarşik bir yapıda ele alan ve ikili karşılaştırma mantığına dayanan bir ÇKKV tekniğidir (Erdal ve Korucuk, 2018;103). Bundan dolayı bu çalışmada uzmanlardan alınan görüşler AHP yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

Elde edilen geometrik ortalama sonuçları 1 – 9 arasındaysa karşılaştırma sol tarafta yer alan kriterin daha önemli olduğunu göstermekte, 0–1 arasında ise ikili karşılaştırma değeri sağ tarafta yer alan kriterin diğer kriterlere göre daha önemli olduğu belirtmektedir. Sonuç ondalık sayı ise sonuca en yakın tamsayı değeri alınmıştır (Sivrikaya ve Ünal, 2018). Araştırmaya katılan 33 kişinin ana ve alt kriterlere yönelik yargılarının geometrik ortalamaları ve oluşan ortak görüş Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Uzmanların Yargılarının Geometrik Ortalaması Alınarak Bulunan Ortak Görüşler

Faktörler	Geometrik Ort.	Ortak Görüş	Faktörler
Hedonik Değer	0,230302135	¼	Faydacı Değer
Hedonik Değer	0,633416578	1	Sosyal Değer
Faydacı Değer	3,296804012	3	Sosyal Değer
Algılanan Güvenlik	1,34717265	1	Algılanan Risk
Kanallar arası entegrasyon	0,690886166	1	Kanallar arası tutarlılık
Kanallar arası entegrasyon	0,381986864	1/3	Kanalların kullanım kolaylığı

Kanallar arası entegrasyon	0,475010031	½	Kanal performansı
Kanallar arası entegrasyon	1,74970145	2	Kişiselleştirme
Kanallar arası tutarlılık	0,622388799	1	Kanalların kullanım kolaylığı
Kanallar arası tutarlılık	0,795136921	1	Kanal performansı
Kanallar arası tutarlılık	2,441155261	2	Kişiselleştirme
Kanalların kullanım kolaylığı	2,149718468	2	Kanal performansı
Kanalların kullanım kolaylığı	2,574195436	3	Kişiselleştirme
Kanal performansı	2,473476133	2	Kişiselleştirme
Yenilikçilik	0,943543027	1	Öz Yeterlilik
Yenilikçilik	1,020492932	1	Alışkanlıklar
Öz Yeterlilik	0,908620795	1	Alışkanlıklar
Değer Yaratma	0,790091209	1	Güvenlik
Değer Yaratma	1,672315701	2	Teknolojik Altyapı
Değer Yaratma	1,74839459	2	Kişisel Faktörler
Güvenlik	2,032582888	2	Teknolojik Altyapı
Güvenlik	2,785125711	3	Kişisel Faktörler
Teknolojik Altyapı	1,231198524	1	Kişisel Faktörler

Uzmanların görüşlerinin geometrik ortalamaları alındıktan sonra elde edilen ortak görüşlerin tam sayı değeri "1/" olarak karşılaştırma değeri şeklinde ikili karşılaştırma matrisinde gösterilmiştir.

Tablo 5. Ana Kriterlere İlişkin Ortak Görüşün İkili Karşılaştırma Matrisi

Ortak Görüş	Değer Yaratma	Güvenlik	Teknolojik Altyapı	Kişisel Faktörler
Değer Yaratma	1	1	2	2
Güvenlik	1	1	2	3
Teknolojik Altyapı	½	½	1	1
Kişisel Faktörler	½	1/3	1	1

Tablo 5’de örnek olarak bütünleşik kanal deneyiminde etkili olan faktörlere ilişkin belirlenen ana kriterlerin birbiri ile ikili karşılaştırma matrisi verilmiştir. Ana kriterlere ilişkin ikili karşılaştırma matrisinde kişisel faktörler ile teknolojik altyapı kriterinin diğer tüm kriterlerden farklı oranlarda daha az önemli olduğu görülmektedir. Teknolojik altyapı satırı ile güvenlik sütununun kesişimindeki hücrede bulunan 1/2 değeri güvenlik kriterinin teknolojik altyapı kriterine göre daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Değer yaratma ve güvenlik kriterinin birbirine göre bir üstünlüğü bulunmamaktadır. Tablo 5’deki ana kriterlere ilişkin ikili karşılaştırma matrisinden yararlanarak formül 1 ve formül 2 kullanılarak alt kriterlerin önem düzeyleri hesaplanmış ve Tablo 6’daki normalize edilmiş karar matrisine ulaşılmıştır.

Tablo 6. Ana Kriterlere Göre Ağırlıkların Belirlenmesi

Ortak Görüş	Değer Yaratma	Güvenlik	Teknolojik Altyapı	Kişisel Faktörler	Önem Düzeyi
Değer Yaratma	0,333333	0,352945	0,333333	0,285714	0.326331
Güvenlik	0,333333	0,352945	0,333333	0,428571	0.362045
Teknolojik Altyapı	0,166666	0,176472	0,166666	0,142857	0.163165
Kişisel Faktörler	0,166666	0,117648	0,166666	0,142857	0.148459
Tutarlılık Oranı (CR):0.00772					

Tablo 6’da yer alan değer yaratma, güvenlik, teknolojik altyapı ve kişisel faktörler sütunlarındaki değerler ise Tablo 5’de bulunan değerlerin sütun toplamları alındıktan sonra her hücrenin kendi sütun toplamına bölünmesi sonucunda elde edilen değerlerdir. Önem düzeyi sütunundaki değerler ise ilgili satırdaki değerlerin ortalaması sonucunda bulunmuştur. CR=0,00772 değeri ise formül 5’deki $CR=CI/RI$ işlemi ile elde edilmiştir. Ana kriter sayısı 4 olduğu için Tablo 3’de $n=4$ ’e karşılık gelen RI değeri olan 0,90 kullanılmaktadır. Bu işlem sonucunda bulunan 0,00772 tutarlılık oranı değeri 0,10 değerinden küçük olduğundan dolayı Tablo 5’deki ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğu sonucuna varılır. Buna göre AHP ile yapılan kriter ağırlıklandırma, 0,362045 ile en önemli kriterin “Güvenlik” kriteri en az öneme sahip olan kriterin ise 0,148459 ile “Kişisel Faktörler” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. AHP analiz adımları sistematik olarak bundan sonraki her bir alt kriter için ayrı ayrı uygulanmıştır.

Tablo 7. Değer Yaratma Kriterine Göre Ağırlıkların Belirlenmesi

Ortak Görüş	DEĞER YARATMA			Önem Düzeyi
	Hedonik Değer	Faydacı Değer	Sosyal Değer	
Hedonik Değer	0,166666	0,158227	0,2	0.174964
Faydacı Değer	0,666666	0,632911	0,6	0.633192
Sosyal Değer	0,166666	0,210970	0,2	0.192545
Tutarlılık Oranı: 0.00885				

Tablo 7’de değer yaratma ana kriteri altında yer alan hedonik değer, faydacı değer ve sosyal değer uzmanların ortak görüşlerinin normalize edilmiş matrisi verilmektedir. Tutarlılık oranı (CR)= 0,00885 değeri ise formül 5’deki $CR=CI/RI$ işlemi sonu elde edilmiştir. Alt kriter sayısı 3 olduğu için Tablo 3’de $n=3$ ’e karşılık gelen RI değeri olan 0,58 kullanılmaktadır. Tutarlılık oranı 0.10’dan küçük olduğundan dolayı cevapların tutarlı olduğu sonucuna varılır. Buna göre değer yaratma kriteri altında yer alan “faydacı değer” (0,63371) ile en önemli kriter iken 0.17437 önem düzeyi ile “hedonik değer” en az öneme sahip olan kriterdir.

Tablo 8. Güvenlik Kriterine Göre Ağırlıkların Belirlenmesi

Ortak Görüş	GÜVENLİK		
	Algılanan Güvenlik	Algılanan Risk	Önem Düzeyi
Algılanan Güvenlik	0,5	0,5	0.50
Algılanan Risk	0,5	0,5	0.50
Tutarlılık Oranı:0.000			

Tablo 8’de ikili karşılaştırmalar matrisi sonucunda elde edilen önem düzeyleri verilmiştir. Formül 5 kullanılarak tutarlılık oranı (CR) “0” bulunmuştur. Bir karar probleminde tutarlılık oranı sıfır ise “karar probleminde ele alınan yargılar tamamen tutarlıdır (Cengiz, 2012:28). Dolayısıyla Tablo 8’de elde edilen sonuçlara göre uzmanlara göre bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyiminde algılanan güvenlik ve algılanan risk eşit önem düzeyine sahiptir.

Tablo 9. Teknolojik Altyapı Kriterine Göre Ağırlıkların Belirlenmesi

Ortak Görüş	TEKNOLOJİK ALTYAPI					
	Kanallar Arası Entegrasyon	Kanallar Arası Tutarlılık	Kanalların Kullanım Kolaylığı	Kanal Performansı	Kişiselleştirme	Önem Düzeyi
Kanallar Arası Entegrasyon	0,206896	0,222222	0,514285	0,1	0,2	0.248680
Kanallar Arası Tutarlılık	0,206896	0,222222	0,171428	0,2	0,2	0.200109
Kanalların Kullanım Kolaylığı	0,068965	0,222222	0,171428	0,4	0,3	0.232523
Kanal Performansı	0,413793	0,222222	0,085714	0,2	0,2	0.224345
Kişiselleştirme	0,103448	0,111111	0,057142	0,1	0,1	0.094340
Tutarlılık Oranı: 0.03134						

Tablo 9’da teknolojik altyapı ana kriteri altında yer alan alt kriterlerin önem düzeyleri verilmektedir. Değerler formül 1 ve formül 2 kullanılarak elde edilmiştir. Tutarlılık oranı (CR)= 0,03134 değeri ise formül 5 ile hesaplanmıştır. Tutarlılık oranı 0.10’dan küçük olduğundan dolayı cevapların tutarlı olduğu sonucuna varılır. Buna göre teknolojik altyapı kriteri altında yer alan “kanallar arası entegrasyon” (0,248680) ile en önemli kriter iken önem düzeyi 0,094340 olan “kişiselleştirme” alt kriteri en az öneme sahip olan kriterdir.

Tablo 10. Kişisel Faktörler Kriterine Göre Ağırlıkların Belirlenmesi

Ortak Görüş	KİŞİSEL FAKTÖRLER			
	Yenilikçilik	Öz Yeterlilik	Alışkanlıklar	Göreceli Ağırlık
Yenilikçilik	0,333333	0,333333	0,333333	0.3333
Öz Yeterlilik	0,333333	0,333333	0,333333	0.3333
Alışkanlıklar	0,333333	0,333333	0,333333	0.3333
Tutarlılık Oranı: 0.000				

Bu aşamaya kadar diğer ana kriterler için yapılan ikili karşılaştırmalar ve önem yüzdeleri hesaplamaları aynı sistematik içerisinde kişisel faktörler altında yer alan alt kriterleri için yapılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda tutarlılık oranı (CR) “0” olarak bulunmuştur (Tablo 10). Yani karar probleminde kişisel faktörlere ait yargılar tamamen tutarlıdır.

AHP yöntemi kullanılarak yapılan hesaplara göre ana kriterlere ait önem düzeyleri ve her bir ana kriter içinde bulunan alt kriterlere ilişkin önem düzeyleri Tablo 11’de verilmiştir. Tablo 11’e göre güvenlik ana kriteri 0.362045 önem düzeyine göre en önemli ana kriterdir. İkinci sırada 0.326331 önem düzeyi ile değer yaratma, üçüncü sırada 0.163165 önem düzeyine göre teknolojik altyapı kriteri vardır. En düşük öneme 0.148459 önem düzeyi ile kişisel faktörlerdir.

Tablo 11. Ana ve Alt Kriterlerin Önem Düzeyleri

ANA KRİTERLER	ÖNEM DÜZEYİ	ALT KRİTERLER	ÖNEM DÜZEYİ
Değer Yaratma	0.326331	Hedonik Değer	0.174964
		Faydacı Değer	0.633192
		Sosyal Değer	0.192545
Güvenlik	0.362045	Algılanan Güven	0.5
		Algılanan Risk	0.5
Teknolojik Altyapı	0.163165	Kanallar Arası Entegrasyon	0.248680
		Kanallar Arası Tutarlılık	0.200109
		Kanalların Kullanım Kolaylığı	0.232523
		Kanal Performansı	0.224345
		Kişiselleştirme	0.094340
Kişisel Faktörler	0.148459	Yenilikçilik	0.333333
		Öz Yeterlilik	0.333333
		Alışkanlıklar	0.333333

AHP yönteminin son adımında her bir kriterin görel bileşik ağırlığı hesaplanmalıdır (Tüzemen ve Özdağoğlu, 2007:229). Buna göre Tablo 12’de, Tablo 11’de yer alan ana kriterlere ait önem düzeylerinin alt kriterlerin önem düzeylerine dağıtılması sonucu bulunan alt kriterlerin genel önem düzeyleri yer almaktadır. Tablo 12, her bir ana kriterin önem düzeyi altında bulunan alt kriterin önem düzeyi ile çarpılarak oluşturulmuştur.

Tablo 12. Bankacılık Sektöründe Bütünleşik Kanal Deneyimini Etkileyen Alt Kriterlerin Genel Önem Sıralaması

Kriterler	Kriter Ağırlıkları	Sıralama
Faydacı Değer	0.206630	1
Algılanan Güvenlik	0,181022	2
Algılanan Risk	0,181022	3
Sosyal Değer	0.062833	4
Hedonik Değer	0.057096	5
Yenilikçilik	0.049486	6
Öz Yeterlilik	0.049486	7
Alışkanlıklar	0.049486	8
Kanallar arası entegrasyon	0.040575	9
Kanalların kullanım kolaylığı	0.037939	10
Kanal performansı	0.036605	11
Kanallar arası tutarlılık	0.032651	12
Kişiselleştirme	0.015392	13

5. Araştırmanın Bulgularının Tartışılması ve Değerlendirilmesi

Bütünleşik kanal deneyimi literatürü incelendiğinde; hedonik değer, faydacı değer, sosyal değer, algılana risk, algılanan güvenlik, kanallar arası entegrasyon, kanallar arası tutarlılık, kanalların kullanım kolaylığı, kanal performansı, kişiselleştirme, yenilikçilik, öz yeterlilik, alışkanlık faktörlerinin tüketicilerin bütünleşik kanal deneyiminde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu faktörler içerisinde hangilerinin bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimi üzerinde etkili olduğunun belirlenmesi literatürde bu alandaki boşluk göz önüne alındığında önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışan uzmanlardan elde edilen verilerin analiz edilmesiyle oluşturulan hiyerarşik modelde yer alan ana ve alt kriterlere ilişkin ikili karşılaştırmalar neticesinde bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimini etkileyen faktörlerin ağırlıkları ve tutarlılık oranları (CR) hesaplanmıştır. Uzman değerlendirmelerine bağlı olarak oluşturulan tüm matrislerde tutarsızlık oranı 0.10'un altında elde edilmiştir. Tablo 12, uzmanların bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyiminde önemli olduğunu düşündükleri kriterlerin öncelik değerlerini göstermektedir. Şöyle ki, faydacı değer 0.206799 önem derecesi ile bütünleşik kanal bankacılık deneyimini etkileyen en önemli kriter olmuştur. Ana kriterlerden güvenlik kriteri 0.362044'lik kriter ağırlığı ile genel olarak en önemli ana faktör olarak görülse de (Tablo 11) alt kriterler dikkate alındığında yukarıda belirtildiği gibi değer yaratma ana kriteri altında yer alan "faydacı değer" en önemli kriter olarak bulunmuştur. Güvenlik ana kriteri altında yer alan "algılanan güvenlik" ve "algılanan risk" kriterleri eşit önem derecesine sahip olarak 0,181022 kriter ağırlığı ile ikinci ve üçüncü sırada, "sosyal değer" ise 0.062629'lik değeri ile dördüncü sırada yer almaktadır. Hedonik değer 0.056902 önem düzeyi ile beşinci sırada yer almaktadır. Altıncı, yedinci ve sekizinci sırada 0.049486 eşit önem düzeyine sahip "yenilikçilik", "öz yeterlilik" ve "alışkanlıklar" yer almaktadır. Dokuzuncu sırada 0.040575 ile "kanallar arası entegrasyon", 0.037939 ile onuncu sırada "kanalların kullanım kolaylığı", 0.036605 ile onbirinci sırada "kanal performansı", onikinci sırada 0.032651 ile "kanallar arası tutarlılık" yer almaktadır. "kişiselleştirme" kriteri ise 0.015392'lik değeri ile bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimi için en az öneme sahip olan kriterdir.

Müşteriler satın alma karar süreçlerinde, ürün ve hizmetler hakkında doğru bilgileri elde etme, fiyatlarını karşılaştırma gibi faydalar elde etmek istemektedirler. Dolayısıyla faydacı değer bütünleşik kanal deneyimini etkileyen en önemli faktörler içerisinde ön sıralarda yer almaktadır (Herhausen, vd., 2015; Keller, 2010). Algılanan güvenlik ve algılanan risk alt kriterleri bütünleşik kanal deneyiminde uzmanlara göre en önemli ikinci kriter olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan uzmanlar güvenlik ve güvenlikle ilgili boyutların müşteriye sunulan deneyimde kanallar için olmazsa olmaz faktörlerden bir tanesi olduğunu ifade etmişlerdir. Pala ve Kartal (2010)'nın çalışmasında internet bankacılığının tercih edilmesinde güvenlik faktörünün çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Erkmen (2009) çalışmasında algılanan güvenilirliğin mobil bankacılığa yönelik tutum üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Algılanan risk faktörü de literatürle desteklenmektedir. Banka müşterilerinin kullandıkları kanallarla ilgili algıladıkları risk belirsizlik veya endişe duygusu oluşturmakta ve davranışlarını etkilemektedir (Aydın ve Kazançoğlu, 2017). Müşteriler bankanın sunduğu kanallardaki kendi deneyimleri kadar yakın çevrelerinin deneyimlerini de önemsemektedirler. Dolayısıyla sosyal değer müşterilerin bütünleşik kanal hizmetlerini algılamasında önemli rol oynamaktadır (Venkatesh vd., 2012; Komulainen ve Makkonen, 2018).

Literatürde birçok çalışmada bütünleşik kanal deneyiminde farklı kanallarda hedonik alışveriş davranışının yaygın olduğu görülmektedir (Kwon ve Jane, 2009; Keller, 2010; Venkatesh vd., 2012; Nisha vd., 2015). Bu çalışmalarda hedonik motivasyonun tüketicilerin bütünleşik kanal davranışları ve kanal seçimleri üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülürken, bu çalışmada da hedonik değer diğer faktörlere göre daha az etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Juaneda Ayensa vd. (2016)'nın elde ettiği sonuçlarla uyumludur. Bunun nedeni bankacılık ürün ve hizmetlerinin risk içermesinden dolayı banka müşterilerinin bankacılık işlemlerinden ve bu işlemleri gerçekleştirirken seçtikleri kanallarda eğlence ve keyif faktörü yerine daha çok fayda ve güvenliğe önem vermelerinden kaynaklanmaktadır. Çalışmada kanallar arası entegrasyon önem sıralamasında dokuzuncu sırada yer almaktadır. Elde edilen bu sonuç Rosman (2015)'in çalışmasının sonuçları ile paralellik göstermektedir. Rosman (2015) çalışmasında bütünleşik kanal yaklaşımının günlük bankacılık işlemleri için uygun olmadığını, kullanıcıların cihazlar arasında geçiş yapmayacağını, işlemlerini başladıkları kanallarda sonlandıracaklarını ifade etmiştir.

Kişisel faktörler içerisinde yer alan yenilikçilik, öz yeterlilik ve alışkanlıklar uzmanlar tarafından değerlendirildiğinde bankacılıkta bütünleşik kanal deneyiminde eşit önem derecesine sahiptirler. Yenilikçilik bütünleşik kanal stratejisi kapsamında bankaların sunduğu hizmetlerin benimsemesinde etkilidir. Juaneda Ayensa vd. (2016) yenilikçiliğin bütünleşik kanal satın alma davranışı üzerinde en güçlü yordayıcı olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda öz yeterlilik uzmanlar tarafından bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimini etkilemektedir. Tüketicilerin öz yeterliliklerinin yüksek olması, teknoloji kullanımlarını etkileyerek tüketicinin bankanın kendisine sunduğu deneyimi olumlu bir şekilde algılamasında etkili olacaktır. Alışkanlıklar ise müşterilerin kanal kullanımları üzerinde etkilidir bu sonuçta literatür ile uyumludur. Okumuş, Bozbay ve Dağlı (2010:105) müşterilerin internet kullanım alışkanlıklarının olmamasının internet bankacılığı müşterisi olma yolundaki en büyük engel olduğunu ifade etmektedir.

Uzmanlarla yapılan görüşmelerde bireysel olarak görüşleri alındığında kanal performansı ve kanallar arası tutarlılığın geçmişte kaldığını bütünleşik kanal deneyiminde bankaların üzerinde durmadığı faktörler olduklarını belirtmişlerdir. Analiz sonuçlarına bakıldığında kanal performansı ve kanallar arası tutarlılık kriterlerinin uzmanların bu görüşlerini destekler nitelikte göreceli önem derecesi olarak son sıralarda yer aldığı görülmektedir. Aynı şekilde kişiselleştirme kriteri bankacılık sektöründeki bütünleşik kanal deneyiminde en az öneme sahip olduğu görülmektedir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bankaların müşterilerine eşsiz ve kusursuz bütünsel deneyimler yaratması, ürün ve markalar hakkında müşterilerin zihninde oluşan imajı güçlendirerek müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttırmaya yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, kişiselleştirilmiş, duygulara hitap eden temas noktalarını birbirine entegre ederek bir deneyim oluşturmaları üzerinde durmaları gereken önemli bir konu haline gelmiştir (Erdoğan, 2013:1). Buradan hareketle çalışmada bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimini etkileyen faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır ve bu sektörde çalışan uzmanların görüşleri alınmıştır.

Bütünleşik kanal deneyimi akademik alanda özellikle Türkçe literatürde yeni çalışma konularından bir tanesidir. Dolayısıyla bütünleşik kanal deneyimini etkileyen boyutlar üzerinde bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmamız bankacılık sektöründe bütünleşik kanal deneyimini etkileyen faktörlerin önem düzeylerini belirleyerek bankacılıkta bütünleşik kanal deneyimi literatürüne katkıda bulunmaktadır. Uzman görüşlerinin ağırlıklandırılması ve kriterlerinin bu görüşler doğrultusunda sıralanması için AHP yöntemi kullanılmıştır. Türkiye’de farklı bankalarda çalışan uzman görüşlerine göre bankacılık sektöründe bütünleşik banka deneyimini etkileyen faktörler içerisinde “faydacı değer” kriteri bütünleşik kanal deneyimini etkileyen en önemli faktör olurken, “kişiselleştirme” kriteri en az önem verilen faktör olmuştur.

Bu çalışma sadece bankacılık sektöründe yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda bütünleşik kanal deneyimi boyutlarına yeni boyutlar eklenerek çalışma farklı sektörler için tekrarlanabilir. Gelecek çalışmalarda AHP yerine diğer ÇKKV yöntemleri ile çalışmanın tekrar edilmesi, bütünleşik kanal deneyime etki eden faktörlerdeki değişim dikkate alınarak akademik ve uygulamada karar vericiler için daha geniş görüş açısından ele alınmasını sağlayabilir. Bu çalışmanın müşterilerin değişen ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için bankaların sunacağı bütünleşik kanal hizmetlerinin nasıl geliştirileceğine dair sektöre ve bundan sonra yapılacak olan akademik çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Araştırmaya katılan uzmanlar ile mail yolu ile iletişim kurulmuştur. İnternet üzerinden iletişim kurmanın handikaplarından biri olan geri dönüşlerin çok az olması bu çalışmanın da kısıtını oluşturmaktadır. Gelişen ve değişen teknolojiye bağlı olarak bütünleşik kanal deneyimini etkileyen faktörlerin önemi arasında nasıl bir değişim yaşandığının belirlenmesi için daha sonraki çalışmalarda uzman sayısının artırılıp müşterilere sunulan bütünleşik kanal deneyiminin iyileştirilmesi açısından daha fazla fikir çeşitliliği ve farklı bakış açıları edinilerek sonuçlar karşılaştırılabilir. Aynı zamanda uygulama farklı sektörlerde yapılarak bütünleşik kanal deneyimine etki eden faktörlerin diğer sektörlerdeki önem düzeyleri araştırılabilir. Çalışma sonucunda elde edilen değerler; uygulamada ve akademik alanda çalışanlar için bütünleşik kanal deneyimi tasarımında üzerinde durulması gereken faktörler için bir kaynak oluşturmaktadır. Bu anlamda çalışmanın literatürdeki boşluğu doldurarak bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abhishek, V., Geng, D., Li, B. ve Zhou, M. (2017). When the Bank Comes to You: Branch Network and Customer Omni-channel Banking Behavior. Working paper, Singapore Management University, Singapore.
- Alda's-Manzano, J, Lassala-Navarre, C., Ruiz-Mafe, C. ve Sanz-Blas, S. (2009). The role of consumer innovativeness and perceived risk in online banking usage. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27 No. 1, pp. 53-75.
- Arnone, R. (2017). *The Omnichannel marketplace: a look at modern consumers*. Master of Science Degree, Rochester Institute of Technology School of Communication College of Liberal Arts.
- Aydın, H. ve Kazançoğlu, İ. (2017). Çoklu kanal stratejisinden bütüncül kanal stratejisine geçişin tüketiciler tarafından kabulü. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 39, s. 57-77.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).
- Baş, Y., Okutan, S. ve Altunışık, R. (2015). Tüketicilerin yenilikçilik eğilimlerini etkileyen davranışsal ve kişiliksel faktörlerin incelenmesi: gıda alışverişleri üzerine bir uygulama, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol/Cilt: 4, No/Sayı:8.
- Batra, R. ve Ahtola, O.T. (1991). Measuring the hedonic and utilitarian sources of consumer attitudes. *Marketing Letters*, Vol:2, pp: 159–170.
- Bauer, R. A. (1960). Consumer behavior as risk-taking. In R. S. Hancock, R.S., Ed., *Dynamic Marketing for a Changing World; Proceedings of the 43rd. Conference of the American Marketing Association: Chicago, IL, USA*, pp. 389-398.
- Berman, B. ve Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol:32, Issue: 3, pp.147-156.
- Binder, J.D. (2014). *Online channel integration: value creation and customer reactions in online and physical stores*. Doktora Tezi, University of St. Gallen.
- Brown, S. ve Venkatesh, V. (2005). A model of adoption of technology in the household: a baseline model test and extension incorporating household life cycle. *MIS Quarterly*, (29: 3).
- Brynjolfsson, E., Jeffrey, Y. ve Rahman, M.S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, pp:1-12.
- Çakır, E. (2016). Kısmi Zamanlı Olarak Çalışacak Öğrencilerin Analitik Hiyerarşi Prosesi Temelli Vıkor Yöntemi İle Belirlenmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 12, Sayı 29.
- Cao, L. (2014). Business-model transformation in moving to cross-channel retail strategy: a case study. *International Journal of Electronic Commerce*, July. DOI: 10.2753/JEC1086-4415180403.
- Chan F. T.S., Chan H.K., Lau H.C.V. ve Ip, R.W.L. (2006). An AHP approach in benchmarking logistics performance of the postal industry. *Benchmarking: An International Journal*, Vol:13, No: 6, pp. 636-661.
- Chellappa, R.K. (2008). Consumers' trust in electronic commerce transactions: the role of perceived privacy and perceived security, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.113.8730&rep=rep1&type=pdf> Erişim Tarihi: 24.01.2020.
- Chen, R. ve He, F. (2003). Examination of brand knowledge, perceived risk and consumers' intention to adopt an online retailer. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14:6, 677-693.

- Chen, W., Chang, D. ve Chen, C. (2017). The role of utilitarian and hedonic values on users' continued usage and purchase intention in a social commerce environment. *Journal of Economics and Management*, College of Business, Feng Chia University, Taiwan, vol. 13(2), pp:193-220, August.
- Childers, T.H., Carr, C.L., Peck, J. ve Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, (77), pp.511–535
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- El Azhari, J. ve Bennett, D. (2015). Omni-channel customer experience: an investigation into the use of digital technology in physical stores and its impact on the consumer's decision-making process. XXIV *AEDEM International Conference*, London, September, 1-2.
- Erdal, H. Ve Korucuk, S, (2018). İmalat işletmelerinde yeni ürün geliştirme kriterleri: Karadeniz Bölgesi Örneği. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20/1, 99-112.
- Erdoğan, H.H. (2013). *Marketing in postmodernity: Experiential Marketing and imagineering*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ericsson, J., Farah, P., Vermeiren, A. ve Buckalew, L. (2012). Winning strategies for omnichannel banking, Cisco Internet Business Solutions Group.
- Erkmen, Y. (2009). *Bankacılık sektöründe teknolojik hizmetlerin müşteriler tarafından benimsenmesinde etkili faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Esen, Ü.B., Esen, F.S. ve Yıldırım, Ş. (2018). Kültür boyutları ile online alışveriş davranışı arasındaki ilişkide bireysel yenilikçilik ve güvenin aracılık etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1.
- Følstad, A. ve Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol:28, No:2, pp. 196-227.
- Forman, E. H ve Selly, M. A. (2001). *Decision By Objectives (How To Convince Others That You Are Right)*. World Scientific Pub. Co., USA, Petersburg.
- Gefen, D. ve Straub, D. (2000). The relative importance of perceived ease of use in is adoption: a study of e-commerce adoption. *Journal of the Association for Information Systems*, Vol: 1, Article:8, October.
- Genesys (2018). State of Customer Experience research. <https://www.genesys.com/resources/genesys-state-of-customer-experience-research>, Erişim Tarihi: 15.12.2019
- Geng, D. (2016). Data analytics on consumer behavior in omnichannel retail banking, card and payment services. *20th Pacific Asia Conference on Information Systems: PACIS 2016*, Chiayi, Taiwan, June 27-July, 1. Research Collection School Of Information Systems.
- Goldsmith, R.E., ve Hofacker, C.F. (1991). Measuring consumer innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 209-21.
- Greco, A. (2016). *Omni-channel retailing- towards factors which affect a shopping journey*. Master Thesis, Aalborg Universit, M.Sc in International Marketing.
- Günaydın, N. (2016). *Analitik Hiyerarşi Prosesi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Gündüz, A. (2014). *Halkla ilişkiler kapsamında sanal ve fiziki alışveriş merkezlerinin bütünleşik pazarlama iletişimi yönünden karşılaştırılmasına yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M. ve Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of Retailing*, Vol:91, Issue: 2, 309-325.

- Huré, E., Picot-Coupey, K. ve Ackermanna, C. (2017). Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol: 39, pp.314-330.
- Jafari, H. (2015). *Omni-Channel Retailing Blurring the lines between online and offline*. Master Thesis, Jönköping International Business School.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. ve Murillo, Y.S. (2016). Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology* · July <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4963459/>.
- Keller, K.L. (2010). Brand Equity management in a multichannel, multimedia retail environment. *Journal of Interactive Marketing*, Vol:24, Issue:2, May, pp:58-70.
- Kim, K. ve Prabhakar, B. (2000). Initial trust, perceived risk, and the adoption of internet banking. *ICIS 2000 Proceedings*. 55.<https://aisel.aisnet.org/icis2000/55>
- Kim, S.S. ve Malhotra, N.K. (2005). A Longitudinal Model of continued IS use: an integrative view of four mechanisms underlying post-adoption phenomena. *Management Science*, Vol:51, No:5, May, pp:741-755.
- Komulainen, H. ve Makkonen, H. (2018). Customer experience in omni-channel banking services. *Journal of Financial Service Marketing*, 23, pp.190–199.
- Korucuk, S, ve Erdal, H. AHP-VIKOR Bütünleşik Yaklaşımıyla Lojistik Risk Faktörlerinin ve Risk Yönetimi Araçlarının Sıralanması: Samsun İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk*, 10/3 (2018) 282-305.
- Kumar, A. (2014). Omnichannel Banking: A Win-Win Proposition, <https://www.gfmag.com/magazine/december-2014/omnichannel-banking-win-win-proposition?page=3>, Erişim Tarihi: 15.10.2019
- Kurulgan, M. ve Özata, F.Z. (2010). Elektronik kütüphane hizmetlerinin öğretim elemanları tarafından benimsenmesinde etkili olan faktörler: Anadolu Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. *Bilgi Dünyası*, 11 (2), 243-262.
- Kuruüzüm, A. ve Atsan, N. (2001). Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve işletmecilik alanındaki uygulamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (1) 2001, 83-105.
- Kwon, K. ve Jain, D. (2009). Multichannel shopping through nontraditional retail formats: variety-seeking behavior with hedonic and utilitarian motivations. *Journal of Marketing Channels*, 16:2, 149-168, DOI: 10.1080/10466690802477418.
- Lazaris, C. ve Vrechopoulos, A. (2014). From multichannel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research. *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM)*.
- Lee, K.S. ve Tan, S.J. (2003). E-retailing versus physical retailing: a theoretical model and empirical test of consumer choice. *Journal of Business Research*, Vol:56, Issue: 11, 877-885.
- Limayem, M., ve Hirt, S.G. (2003). Force of habit and Information Systems usage: theory and initial validation. *Journal of the Association for Information Systems*, (4:3) 2003, pp 65- 97.
- Lin, Z., ve Filieri, R. (2015). Airline passengers’ continuance intention towards online checkin services: The role of personal innovativeness and subjective knowledge transportation. *Research Part E*, 81, 158–168.
- Liu, J., Abhishek, V. ve Li, B. (2017). The impact of mobile channel adoption on customer omnichannel banking behavior. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*, Dublin.
- Midgley, D. F., ve Dowling, G. R. (1978). Innovativeness: the concept and its measurement. *Journal of Consumer Research*, 4, 229–242. doi: 10.1086/208701.
- Monuwe, T. P., Dellaert, B. G. ve Ruyter, K. D. (2004). What drives consumers to shop online? A literature review. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (1), 102-121.

- Nisha, N., Idrish, S., & Hossain, M.Z. (2015), Consumer Acceptance and Use of Mobile Banking Services in Bangladesh, Green Banking in Bangladesh and Beyond, 155-182.
- Noble, S. M., Griffith D.A. ve Weinberger, M. G. (2005). Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multichannel retail context. *Journal of Business Research*, 58, 12, 1643–51.
- Okumuş, A., Bozbay, Z. ve Dağlı, R.M. (2010). Banka müşterilerinin internet bankacılığına ilişkin tutumlarının incelenmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, Ağustos-Aralık, ss.89-111.
- Ozaee, A., Sanayeie, A. ve Nilipour, S.A.A (2016). Future trends in banking. *International Journal Of Humanities And Cultural Studies*, Special April, Issue:2016.
- Özbek, A. (2017). *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ve Excel İle Problem Çözümü*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Özbek, A. ve Eren, T. (2012). Üçüncü Parti Lojistik (3PL) firmanın Analitik Hiyerarşi Süreciyle (AHS) belirlenmesi. *International Journal of Engineering Research and Development*, Vol.4, No.2, June.
- Özdağoğlu, A. (2008). Bulanık AHP yaklaşımında duyarlılık analizleri: yeni bir hammadde tedarikçisinin çözüme eklenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl:7 Sayı:13 Bahar 2008/1, s.51-72.
- Pala, E. ve Kartal, B. (2010). Banka müşterilerinin internet bankacılığı ile ilgili tutumlarına yönelik bir pilot araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17/2, s.43-61.
- Piotrowicz, W. ve Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue Information Technology in retail: toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18:4, 5-16.
- Polatoglu, V. ve Ekin, S. (2001). An empirical investigation of the Turkish consumers' acceptance of internet banking services. *International Journal of Bank Marketing*, Vol:19, No:4, pp. 156-165. <https://doi.org/10.1108/02652320110392527>.
- Rogers, E.M. ve Shoemaker, F.F. (1971). *Communication of Innovation: A Cross-Cultural Approach*. 2nd Edition, The Free Press, New York.
- Rosman, T. (2015). *Investigating omni-channel banking opportunities in Sweden: From a user perspective*. Degree Project, School of Computer Science and Communication: KHT Royal Institute of Technology., In, Second Level Human-Computer Interaction Stockholm, Sweden.
- Rukmana, W., Susyanto,H., Murwani, A. ve Murwani, I.A. (2019). The determinant factors of Omnichannel service adoption in Jakarta. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 3(4): 1-12.
- Saaty, L. T. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill Comp., U.S.A.
- Saaty, T.L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International. Journal of Services Sciences*, 1(1).
- Schögel, M. (1997). *Mehrkanalsysteme in der Distribution*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Sivrikaya, B. ve Ünal, E. (2018). Ahp Grup Karar Verme Yöntemi İle Bilgi İşlem Çalışanlarının Yetkinlik Temelli Performanslarının Değerlendirmesi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, UIİİD-IJEAS, 2018 (17. ÜİK Özel Sayısı).
- Suganthi, B., Balachandher, K. ve Balachandran, K. (2001). Internet banking patronage: an empirical investigation of Malaysia. *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol:6, No:1, www.arraydev.com/commerce/jibc/0103_01.htm (accessed 22 May 2004).
- Tüzemen, A. ve Özdağoğlu, A. (2007). Doktora öğrencilerinin eş seçiminde önem verdikleri kriterlerin analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile belirlenmesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, s.215-232.
- Ustasüleyman, T. (2009). Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin değerlendirilmesi: Ahs-Topsis yöntemi. *Bankacılar Dergisi*, Sayı 69.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., ve Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, (27:3), s. 425-478.

- Venkatesh, V., Thong, J.Y.L. ve Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, Vol:36, No:1, pp. 157-178/March.
- Venkatesh, V. ve Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a research agenda on interventions, *Decision Sciences*, 39(2), s.273-315.
- Verhoef, P. C., Neslin, S.A. ve Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: understanding the research-shopper phenomenon, *International Journal Of Research in Marketing*, 24, s.129–148.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., ve Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- Yan, R., J. Wang, ve B. Zhou (2010). Channel integration and profit sharing in the dynamics of multi-channel firms. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17 (5), 430-440.
- Yang, J. ve Lee, H. (1997). “An AHP Decision Model For Facility Location Selection” *Facilities*, (15) 241-254.
- Yaralıoğlu, K. ve Köksal, H. (2003). Analytic Hierarchy Process as a managerial decision tool in the evaluation of new product ideas. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Vol:3, Issue:1, ss.119-137.
- Yıldırım, F. ve İlhan, İ.Ö. (2010). Genel özyeterlilik ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4):301-8.