

7
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

125288

KURUMSAL BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİNİN
ÖLÇÜLMESİ VE REKABET STRATEJİSİ İLİŞKİSİ

Hüsniye SÜRMEİ

DANIŞMAN: Prof. Dr. Serap ÇABUK

125288

DOKTORA TEZİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Adana / 2002

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof.Dr.Serap ÇABUK



Üye Prof.Dr.Aysel ERCİŞ



Üye Doç.Dr.Murat DOĞANLAR



Üye Yrd.Doç.Dr.Canan MADRAN



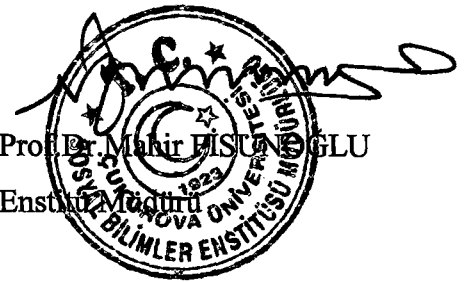
Üye Yrd.Doç.Dr.Fatma D.OREL



Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım

17.1.06/2002

Prof. Dr. Mahir HİSUNOĞLU
Enstitü Müdürü



ÖZET

KURUMSAL BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ VE REKABET STRATEJİSİ İLİŞKİSİ

Hüsniye SÜRMELİ

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Serap ÇABUK

Haziran 2002, 194 sayfa

Dünya ekonomilerine ve sosyal değişim sürecine damgasını vuran küreselleşme sonucunda rekabet tüm hızıyla artmış ve şiddeti tüm sektörlerde kendini göstermiştir. Bu gelişim hizmet sektörüne, rekabet stratejisinin odak noktasının “hizmet kalitesi” olması şeklinde yansımıştır.

Hizmetin kendine özgü özellikleri olan soyutluğu, üretildiği esnada varlığını kaybetmesi, hizmet üretim sürecine personel ve müşterinin de katılmasıyla beşeri özellik taşıması dolayısıyla hizmet kalitesinin tutarlılığının temin edilmesi oldukça zordur. Hizmetlerde kalite, sunulan hizmetin müşteri tarafından algılanması sonucunda değerlendirilmektedir. Dolayısıyla hizmetin kalite boyutlarına müşterinin arzu, istek ve ihtiyaçları yön verecektir. Mamullere göre çok daha fazla kalitatif ve subjektif olarak değerlendirilebilen hizmet kalitesini ölçmek amacıyla geçerli ölçüm kriterlerinin geliştirilmesine ilişkin araştırmaların yapılması bu konuya oldukça katkı sağlayacaktır.

Rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz ekonomilerinde, hizmet işletmelerinin rekabet üstünlüğü ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin ne olduğunun tespit edilmeye çalışılması, ayrıca ele alınması gereken bir başka araştırma konusu olarak kendini göstermiştir.

“Kurumsal Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalitenin Ölçülmesine Yönelik Çok Parçalı Bir Ölçeğin Geliştirilmesi ve Rekabet Stratejisi İlişkisi” konusunu taşıyan tezimizde, iki keşifsel araştırma ve iki saha araştırması yapılmıştır.

Hizmet sektöründe gerek kalitenin ölçülmesi ve gerekse rekabet üstünlüğünü ortaya koymaya yönelik olarak literatürde çok fazla ve genel kabul gören model ve yaklaşımlar mevcut değildir. Bunun nedeninin araştırılan bu konuların yeni ve gelişme sürecinde olmasıdır.

Tezimizin saha araştırmaları odak grup görüşmesi ve derinliğine mülakat ile başlamıştır. Bu birincil araştırmalar ve literatürden elde edilen bilgiler sonucunda taslak anket formları hazırlanmış, pilot araştırmaları yapılmış ve nihai anketler düzenlenmiştir.

Örnekleme planı çerçevesinde 227 işletme yöneticisinden oluşan örnek ile hizmet kalitesini ölçmeye yönelik ve anakütle hacmi 47 olan banka şube yöneticileri ile rekabet üstünlüğünün ortaya konmasına yönelik olan anket uygulamaları yapılmıştır. Saha araştırmalarıyla elde edilen verilere çok değişkenli istatistiksel analizler uygulanmıştır. Analizlere öncelikle, belli bir kavramı ölçmeye ilişkin geliştirilen ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla “Güvenilirlik (Cronbach Alpha)” analizi ile başlanmıştır. Bu analizin ardından ölçeğin ortak değerini temsil etmeyen değişkenlerin belirlenmesi amacıyla “Parça Bütün Korelasyonu (Item-Total Correlations)” analizi uygulanmıştır. Bu analiz ile değerlendirme dışı bırakıldıklarında ölçeğin alfa katsayısını arttıracak değişkenler bulunmuş ve bu değişkenler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bundan sonra, birbiriyle korelasyonu olan değişkenleri kavramsal olarak anlamlı, nispeten bağımsız faktörler altında toplayan “Faktör Analizi” uygulanmıştır.

Başlangıçta 71 değişkenden oluşan ölçeğimiz, 60 değişkenli ve 12 boyutlu bir şekilde son halini almıştır. Geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliği “Regresyon Analizi” ile sınanmıştır.

Bankaların rekabet üstünlüğü ile hizmet kalitesi ilişkisini ortaya koymak amacıyla, banka şubelerinin yöneticilerine, rekabet konumlarını ortaya koyan anket verilerine “Güvenilirlik” ve “Faktör” analizleri uygulanmış ve rekabet puanları elde edilmiştir. Daha sonra her bir şubeye ilişkin hizmet kalitesi puanı ile “Korelasyon Analizi” uygulanmıştır.

Geliştirdiğimiz “Kurumsal Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kaliteyi Ölçmeye Yönelik Ölçek” çeşitli amaçlar için kullanılabilir. Bu ölçek ile banka ve finansal işletmeler hizmetin boyutlarını, kalitenin hangi noktalarda zayıf veya güçlü olduğunu, farklı tüketici profillerinin hizmet algılarını, müşteri tarafından algılanan personel performansını, belli aralıklarla ölçüldüğünde hizmet kalitesinin trendini ortaya koyabileceklerdir.

Geliştirdiğimiz ölçeğin bundan sonraki araştırmalara ışık tutacağını, konuyu destekleyen araştırmalarla geliştirilebileceğini ve banka yöneticilerine yönetimsel ve stratejik yararlar sağlayacağını söyleyebiliriz.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Pazarlaması, Hizmet Kalitesi, Hizmet Kalitesi Ölçeği, Hizmet Sektöründe Rekabet Gücü,

ABSTRACT**MEASURING SERVICE QUALITY IN THE INSTITUTIONAL BANKING
SECTOR AND RELATIONSHIP WITH COMPETITIVE STRATEGY****Hüsniye SÜRMEĻİ****Ph. D. Thesis, Business Department****Supervisor : Prof. Dr. Serap ÇABUK****June 2002, 194 pages**

On the recent years globalization has effected and changed all economies and social life in the world. Because of this changes competition has increased very speed and the competitive force has accured in all sectors. This process has reflected on the competitive strategy focus on the service quality in service sector.

Because of the nature of services (intangibility, heterogenity, perishability of output, simultaneity of production and consumption) assurance the consistent of the service quality will become very difficult. Services are valued more qualitative and subjective than physical goods. The quality of service must valued by the customers. So the quality dimentiones of services will be obtained with respect to wants, needs and desires of customers.

Today economies are characterized by the violent competition. The relationship between service quality and competitive force of the service firms is the subject that need of examined.

The subject of our thesis is "Developing A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality in the Institutional Banking Sector and the Relationship with the Competitive Strategy". The first aim of our research is to obtain the perceived service quality scale of the institutional banking services and the second aim is to put on the relationship between service quality and competitive force. In our study two literature and two field researches have done. In

both of researches there hasn't found enough models, researches or approaches accepted as a general.

Our research has began with "Focus Gruop" and "Deep Interview". Data which obtained from this exploratory research and literature has manipulated. After the pre-test the final questionnaire has been prepared. In our sampling plan we have obtained a sample 227 enterprises for measuring the service quality. After field research the statistical analysis have done. And than we calculated service quality score related to every bank branch. For the second research we determined the branches from the first study. We obtained the variables of the competitive advantages of the banking sector from the exploratory research and literature. After the field research and the statistical analysis we obtained the competitive score related to every bank branch.

After than we studied the relationship between the service quality and the competitive advantage.

The scale which is developed can be use for many aims like service dimentions of banks, on which points of service quality weak or strength, service perceptions of different consumer profiles, service personel performance from consumer perspective.

Keywords : Service Marketing, Service Quality, Service Quality Scale, Competitive Force in Service Sector.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince bana zaman ayırarak değerli görüşlerini paylaşan ve çalışmama büyük oranda bilimsel katkı sağlayan, yakın ilgi ve desteğini gördüğüm danışman Hocam Sayın Prof. Dr. Serap Çabuk'a,

Tezimin teori ve araştırma bölümlerine bilimsel katkılarını esirgemeyen ve iş çevresi bağlantılarından yararlanmama olanak tanıyan Hocam Sayın Prof. Dr. Cemal Yükselen'e,

Çalışmam süresince değerli görüşleriyle beni yönlendiren Hocalarım Sayın Doç. Dr. Murat Doğanlar ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Canan Madran'a,

Tezimin tasarı ve çerçevesinin oluşması sürecinde değerli görüşlerini bildirerek beni teşvik eden Hocam Sayın Prof. Dr. Mustafa Mazlum ve Sayın Prof. Dr. Muhittin Oral'a,

Fon sağlayarak bilimsel çalışmalarını teşvik eden Çukurova Üniversitesi Rektörlüğü'ne,

Tez yazımı süresince yakın ilgilerini esirgemeyen Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ve Araştırma Fonu yöneticileri ve personeline,

Değerli katkılarıyla Tezimin saha araştırmalarının gerçekleşmesini sağlayan tüm işletme ve banka şube yöneticilerine,

Tez çalışmam süresince sosyal çevreyle bağlantılarımı sürekli canlı tutmayı zorunlu kılan Güzel Varlıklar Pelin ve Melina'ya,

Teşekkürlerimi bir borç bilirim.

* Bu Tez Çukurova Üniversitesi Araştırma Fonu'nca, SOSBE.2001.D.17 Proje numarası ile desteklenmiştir.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	iii
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1
1.HİZMET PAZARLAMASI	4
1.1. Hizmetin Tanımı ve Önemi	4
1.2. Hizmetlerin Sunum Özellikleri	6
1.2.1. Müşteri İlişki Düzeyi	6
1.2.2. Hizmet Sunum Sistemi	7
1.2.3. Hizmet Pazarlama Sistemi	8
1.3. Hizmetler ve Mallar Arasındaki Farklılıklar	10
1.3.1. Hizmetlerin Doğal Yapısından Kaynaklanan Farklılıklar	10
1.3.2. Hizmet Sektörü ve Sanayi Sektörü Arasındaki Farklılıklar	15
1.4. Hizmet Süreçlerinin Sınıflandırılması	19
1.5. Hizmet Pazarlaması ve Mamul Pazarlaması Arasındaki Farklılıklar	22
1.5.1. Hizmet Pazarlamasının Yapısı	22
1.5.2. Öz Hizmet ve Tamamlayıcı Hizmetler	24
1.5.3. Hizmet Pazarlama Karması	26
1.5.3.1. Geleneksel Pazarlama Karması	26
1.5.3.2. Genişletilmiş Pazarlama Karması	27
1.5.4. Hizmet Pazarlama Üçgeni	29
1.6. Hizmet Etkinliğini Arttırma Çabaları	31
1.7. Hizmetlerde Rekabet Gücü Elde Etme	34
1.8. Hizmetlerde Rekabet Stratejisi Kriterleri	36

2. HİZMET KALİTESİ ve HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜMÜNDE ÇOK PARÇALI BİR ÖLÇEK	40
2.1. Kalite Kavramı	40
2.1.1. Hizmet Kalitesinde Farklı Yaklaşımlar ve Çeşitli Hizmet Kalite Kavramları	42
2.1.1.1. Algılanan Kalite ve Beklenen Kalite	42
2.1.1.2. Teknik Kalite ve Fonksiyonel Kalite	45
2.1.2. Kaliteyi Ölçmenin Önemi	48
2.2. Toplam Kalite Yönetimi	50
2.3. Hizmet Kalitesinin Kavramsal Modeli ve Hizmet Kalitesi Yönetimi	53
2.4. Hizmet Kalitesi ve Tüketicinin Davranışsal Niyetleri Arasındaki İlişki	62
2.4.1. Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişki	62
2.4.2. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Davranışına Etkisi	64
2.5. Hizmet Kalitesinde Problemler ve Nedenleri	69
2.6. Hizmet Kalitesini İyileştirme	73
2.7. Hizmet Kalitesini İzleme Araçları	84
2.8. Hizmet Kalitesini Ölçmede Kullanılan Modeller	84
2.8.1. Müşterinin Algıladığı Hizmet Kalitesini Ölçmeye Yönelik Model: SERVQUAL Modeli	85
2.8.1.1. SERVQUAL Modeline Yöneltilen Eleştiriler	95
2.8.1.2. Eleştirilere Getirilen Açıklamalar	97
2.8.2. Hizmet Kalitesinin Performansa Yönelik Ölçümü: SERVPERF Modeli	99
2.8.3. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine İlişkin Diğer Modeller	100

3.3.4.4. Hizmet Kalitesi ve Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Analizler	146
4. BULGULAR VE YORUM	150
5. SONUÇ	152
KAYNAKÇA	156
EKLER	173
ÖZGEÇMİŞ	



TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1: Hizmetlerin Kendilerine Özgü Karakteristikleri	10
Tablo 2: Genişletilmiş Pazarlama Karması	28
Tablo 3: Birinci Aşama Faktör Matrisi Özet Tablosu	127
Tablo 4: İkinci Aşama Faktör Matrisi Özet Tablosu	129
Tablo 5: Üçüncü Aşama Faktör Matrisi Özet Tablosu	131
Tablo 6: Dördüncü Aşama Faktör Matrisi Özet Tablosu	132



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Hizmet Sunum Sistemi	8
Şekil 2: Hizmet Pazarlama Sistemi	9
Şekil 3: Hizmet Pazarlama Yapısı	23
Şekil 4: Hizmet İşletmeleri İçin genişletilmiş Geleneksel Pazarlama Karması	26
Şekil 5: Hizmet Pazarlama Üçgeni	30
Şekil 6: PROMT Hizmet Yaklaşımı	36
Şekil 7: Hizmet Kalitesi Modeli	46
Şekil 8: Hizmet Kalitesinin Kavramsal Modeli	55
Şekil 9: Hizmet Kalitesinin Davranışsal ve Finansal Etkileri	67
Şekil 10: Özel Değişim Değerleme Modeli	101
Şekil 11: Araştırma Süreci	107

EKLER LİSTESİ**Sayfa No**

Ek 1: Hizmet Kalitesi Taslak Anket Formu	173
Ek 2: Hizmet Kalitesi Nihai Anket Formu	180
Ek 3: Rekabet Stratejisi Taslak Anket Formu	185
Ek 4: Rekabet Stratejisi Nihai Anket Formu	187
Ek 5: Yeni Ölçek	189
Ek 6: Regresyon Analizi Sonuçları	193

GİRİŞ

Değişim, günümüzde birçok alanda tüm ülkeleri etkileyen bir olgu olarak çeşitli gelişmeler yaratmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler, dünya coğrafyasında çok sayıda ülkenin ortaya çıkması ve serbest pazar ekonomisine geçmesi, siyasal bloklaşmalar, gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun tüm ülkelerde ekonomik, sosyal ve politik sistemlerde çeşitli boyutlarda değişimin yaşanmasına neden olmaktadır.

Bu bağlamda rekabet daha büyük önem kazanmıştır. Rekabet, yeni mal ve hizmetlerin üretimi ve pazarlanmasında önemli rol oynarken, yukarıda belirtilen gelişmeler tüketici ihtiyaç ve isteklerinde önemli değişimler yaratmıştır. Uluslar arası pazarlarda faaliyet gösteren çok sayıda sanayi ve hizmet işletmesi, mevcut ve potansiyel tüketici beklentilerini belirlemek, bunları karşılayabilmek ve müşteri tatmini yaratmak üzere adeta yarışır duruma gelmişlerdir.

Gerek mamul ve gerekse hizmet sektörlerinde bireysel ve kurumsal tüketicilerin değişen beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek, yönetsel açıdan pazarlama yöneticisinin her zamankinden daha çok çaba göstermesini zorunlu hale getirmiştir. Pazarlama yöneticisi bu bilinç içerisinde, rekabet ortamında başarılı olmak amacıyla şirket misyonunu doğru tanımlamalı, iş dünyasında istedikleri konumu yaratmak, pazar paylarını arttırmak ve hedef pazarlarını oluşturmak gibi amaçlarla ilgili konuların araştırılmasına ağırlık vermelidir.

Hizmet sektörünün ekonomideki yeri mamul sektörüne göre daha büyüktür. Önemli ekonomik göstergelerden olan hizmet sektörünün GSMH içindeki payına baktığımızda, gelişmiş ülkelerde %70, Türkiye'de %57.9 ve dünyada %58 dolaylarında olduğu görülmektedir. Türkiye'de 2000 yılı itibariyle hizmet sektörü milli gelir içinde %63 gibi büyük bir orana sahiptir.

Dünyada ekonomik ve sosyal alanlarda yaşanan değişim ve gelişim süreci hizmet sektörü için ayrıca önem taşımaktadır. Çünkü hizmetin doğal özelliklerinden olan "soyutluk" nedeniyle pazarlama yöneticisinin yapacağı araştırmalar mamul sektöründeki araştırmalara göre daha sübjektif bir özellik taşıyacağı için oldukça zordur.

Dünyada yaşanan bu değişim süreci, ekonomik birimler arasındaki rekabetin de şiddetlenmesine neden olmuştur. Bu süreçte işletmeler ayakta kalabilmek amacıyla doğru, uygulanabilir ve gerçekten ayırıcı özellik taşıyan bir rekabet stratejisi geliştirmek zorundadırlar. Bu zorunluluk hizmet işletmeleri için hayatta kalmak anlamını taşımaktadır. Hizmetler çok çeşitli ve soyut olduklarından, işletmelerin kendilerinin farklı olduklarını ortaya koyabilmeleri, ancak hizmet kalitesi ile mümkün olacaktır. Çünkü hizmet bir performanstır ve hizmet kalitesinden bahsedildiğinde, hizmetin nihai çıktısını içeren teknik kalitenin yanı sıra hizmetin üretim sürecini içeren fonksiyonel kaliteden de söz etmek zorunluluğu mevcuttur. Dolayısıyla hizmetin üretiminden önce, üretimi esnasında ve tüketiminden sonraki tüm aşamaların başarısı “hizmet kalitesi” olarak değerlendirilir.

Hizmet sektöründe elde edilen çıktının soyut olması, üretim sürecinde beşeri özelliğın bulunması dolayısıyla kalite, sübjektif olarak değerlendirilmek gereğini taşımaktadır. Kalite tanımlarında kalitenin “...tüketici isteklerine uygunluk derecesi” şeklinde ortak bir görüş taşıdığı, dolayısıyla kaliteyi müşterilerin değerlendirmesinin gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Hizmetlerde kalite düzeyinin ne olduğunu tespit etmek amacıyla kalitenin ölçülmesi gerekmektedir. Ancak hizmetin kendine özgü yapısı nedeniyle soyut, karmaşık, çok çeşitli, beşeri performansa bağlı olması nedeniyle, kalitesinin ölçülebilmesinin oldukça zor ve sübjektif yöntemlerle yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Literatür incelemesi bize, hizmetlerde kaliteyi ölçmeye yarayan çok az sayıda yöntemlerin olduğunu göstermiştir. Bu araştırmaların az olması konunun değerinin araştırılmaya değer olmadığını göstermemektedir. Nedeni; konunun bilimsel araştırmalar çerçevesinde yeni olması ve hala gelişme sürecinde bulunmasıdır.

Müşterilerin “hizmet kalitesi”ni değerlendirmeleri, gerek çıktının kendisini ve gerekse işletmenin kendisini değerlendirmeleri anlamını taşımaktadır. Bu açıdan hizmet işletmeleri için oldukça önemli olan hizmet kalitesinin nasıl değerlenebileceği konusu,

zaman kaybetmeden ele alınması gereken ve bir çok araştırma ile kapsamının geliştirilmesi gereken bir konu olma özelliğini taşımaktadır.

Hizmet kalitesinin bu denli önemli olması rekabet stratejisi olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Literatürde hizmet kalitesi ve rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çok az sayıda araştırma mevcuttur. Çalışmanın ikincil amacını taşıyan bu ilişkiyi ortaya koymak, her iki konu itibariyle daha geniş ve kapsamlı araştırmalar yapmak gerektiği düşüncesini taşımaktayız.

Çalışmamızın birinci bölümünde her geçen gün gelişen hizmet sektörüne yönelik pazarlamanın tanımı ve önemi, mamul pazarlamasından farkı, hizmetin doğal yapısı, hizmetlerin nasıl sınıflandırılabilirliği, hizmetin üretilmesi ve tüketilmesinde müşteri deneyimi konuları yer almaktadır. İkinci bölüm; hizmet kalitesinin kavramsal modelini, hizmet kalitesinde problemler ve nedenlerini, hizmet kalitesini iyileştirme çabalarını ve hizmet kalitesini ölçmede yaygın olarak kullanılan modelleri incelemektedir. Çalışmamızın saha araştırmaları üçüncü bölümde yer almaktadır. Bu bölümde literatürden elde edilen bilgiler ve yapılan keşifsel araştırma ile elde edilen veriler doğrultusunda belirlenen değişkenler kullanılarak, algılanan hizmet kalitesini ölçmeye yönelik çok parçalı bir ölçeğin geliştirilme süreci yer almaktadır. Bununla beraber hizmetlerde rekabet üstünlüğünü ortaya koymayı amaçlayan araştırma için birincil ve ikincil araştırmalar ile saha araştırması ve hizmet kalitesi ile rekabet stratejisi ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan araştırmanın sonuçları da yer almaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde yapılan analizlerin sonuçları yer almaktadır. Son bölüm ise yapılan analizlerin sonuçlarına ilişkin yorum ve önerileri içermektedir.

1. HİZMET PAZARLAMASI

Sürekli değişen çevre koşulları, teknolojideki hızlı değişim ve bu değişime paralellik gösteren iletişim sektörü; toplumlararası sosyal, kültürel, ekonomik yakınlaşmaya zemin hazırlamış ve bu süreç ülkelerin birleşmesi, ortak hareket tarzları, ortak ekonomik kararlar gibi global sonuçlara neden olmuş ve olmaya devam etmektedir.

Bu gelişme birçok toplumda tüketim modellerini, hayat tarzlarını ve alışkanlıkları değiştirmiştir. Değişen tüketici tercihlerini ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçları anlamak ve bunları karşılayabilmek, pazarlacının başlıca sorumluluğu haline gelmiştir. Pazarlama yöneticileri sorumluluklarını yerine getirirken mamul pazarlamasında kabul gören model ve yaklaşımların hizmetlerin pazarlanmasında doğrudan uygulanamaz olduğunu görmüşlerdir. Hizmetlerin yapısal olarak özgün farklılıklarından dolayı, hizmet pazarlaması mamul pazarlamasından farklı olarak incelenmek durumundadır.

1.1. Hizmetin Tanımı ve Önemi

Hizmetin kendine özgü yapısı dolayısıyla, hizmet pazarlaması, mamul pazarlamasından oldukça büyük farklılık gösterir. Pazarlama tarihine bakıldığında; mamul ve hizmet pazarlaması arasında büyük bir farkın olmadığı anlayışından, her iki pazarlama süreci arasında oldukça büyük bir farkın olduğu anlayışına doğru bir gelişme göze çarpmaktadır. Hizmet tanımının tarihsel sürecinin şu şekilde ortaya konmuştur (Cowel,1988,21):

1750 ve öncesi	Tarımsal üretim dışında kalan faaliyetlerdir.
1750 – 1850	Mal sunumuyla sonuçlanmayan tüm faaliyetlerdir.
1851 – 1924	Oluşturulduğu esnada varlığını kaybeden tüm mallardır.
1925 – 1960	Değiş-tokuşu mal yapısı içinde yapılmayan faaliyetlerdir.
1960 ve sonrası	Ürün yapısı içerisinde değişimi olmayan bir faaliyettir.

1960 yılında, Amerikan Pazarlama Derneği (Cowel,1988) hizmet pazarlamasını; “satışa sunulan mamullere bağlı olarak veya olmayarak önerilen faaliyetler, faydalar ve memnuniyetlerdir” şeklinde tanımlayarak, hizmet pazarlamasına geniş bir içerik kazandırmıştır. Bu gelişmelerin ardından birçok araştırmacı, hizmet pazarlamasına farklı tanımlar getirmiştir.

Bessom ve Jackson (1975,139), tüketiciyi de dikkate alarak hizmeti; “değerli fayda ve memnuniyet sağlayan, tüketicinin yapamayacağı veya kendi kendine yapmayı tercih etmeyeceği faaliyetler” şeklinde tanımlamaktadır.

Stanton (1984, 494) hizmetleri; “arzu ve memnuniyet sağlayan, satılık mamul veya diğer bir hizmete bağlı olması gerekmeyen, tek başına tanımlanabilen, özünde dokunulamaz faaliyetlerdir” şeklinde tanımlamaktadır.

Grönroos (1990, 27), bu tanıma katıldığını, ayrıca bunlara ek olarak, hizmet üretimi süresince müşterinin ilişki halinde olduğu hizmet personelinin veya sistemlerinin de dikkate alınması gerektiği üzerinde durmaktadır.

Kotler (1991,455) hizmetin, “özünde dokunulamaz, muamelenin sonucunda herhangi bir şeyin mülkiyetinin olmadığı, bir grup insanın diğer kişiler için yerine getirecekleri herhangi faaliyet veya fayda” olduğunu ve “söz konusu hizmetin, üretiminin fiziksel bir mala bağlı olabileceğini veya olmayabileceğini” belirtmektedir.

Pazarlama sisteminde hizmet unsuru çok önemlidir. Çünkü araştırmalar; müşterilerin fiyat veya fiziksel mamul problemlerine oranla, algıladıkları hizmet problemlerinden dolayı, tedarikçilerini beş kez daha fazla değiştirdiğini ortaya koymaktadır (Quinn ve Humble,1993,31). Mamul kalitesi, yeni müşteri elde etmek için daha önemli iken, hizmet kalitesi, müşterileri elde tutmak için gerekli bir koşuldur.

Günümüzde hizmet sektörünün ekonomide önemi her geçen gün artmaktadır. Gelişmiş birçok ekonomide hizmet sektörünün GSMH içindeki payı %70 dolayındadır (Lovelock,1996, 3). 1996 yılı itibariyle Türkiye’de bu oran %57.9’dur (İstanbul Sanayi Odası,1997). Toplam dünya GSMH’si içinde hizmet sektörünün oranı %58’ dir (

Cronin ve Taylor,1992,55). Ekonomideki istihdam oranına bakıldığında; 1984 yılında ABD ekonomisinde, %74 gibi çok büyük bir oran hizmet sektörüne aittir. 1998 yılında ABD'de GSMH içinde hesaplanan hizmet tutarı, 1980'de hesaplanan tutardan %300 daha fazladır (Berkowitz ve arkadaşları, 2000, 342).

Hizmet sektörünün büyüklüğünün bu denli artmasına neden olan gelişmelerden bazıları; teknolojik değişim, pazar talebindeki değişimler, liberalleşme, globalleşme, yasal düzenlemelerdeki değişiklikler, hizmet zincirlerinin gelişmesi, hizmet sağlayan üreticilerin artması, hizmet kalitesi hareketinin etkisi olarak belirtilebilir (Dowling ve arkadaşları, 1994,57). Bu faktörlerden her birinin gelişimi beraberinde, hizmet sektörünün büyümesini de getirmektedir.

Hizmet sektöründeki bu gelişme, rekabet ortamında hizmete ilişkin bazı faktörleri ön plana çıkarmakta; müşteri tatmini ve hizmet kalitesini arttıracak çalışmaları gerekli kılmaktadır. Bu çalışmalar işletmelerin organizasyon yapılarında değişiklikleri, müşteri odaklı stratejilerin uygulanmasını beraberinde getirmiştir.

1.2. Hizmetlerin Sunum Özellikleri

Hizmetin iki önemli karakteristiği; hizmetin performans olması ve hizmet üretim sürecine müşterinin katılmasıdır. Müşterinin içinde bulunduğu hizmet süreci, hizmetin türüne göre değişir. Bu nedenle bir hizmet işletmesinde müşterinin “ nerede bulunduğu”nu ve müşterinin hizmet personeli, fiziksel olanaklar ve diğer faktörler ile “ nasıl bağlantı kurması gerektiği ”ni net olarak ortaya koymak gerekir.

1.2.1. Müşteri İlişki Düzeyi

Müşteriler, hizmet sunum sistemi ile ne kadar ilişkidirler? Müşterinin deneyimini ve hizmetle olan ilişkisini daha iyi anlayabilmek için, hizmetleri ilişki düzeylerine göre ayırmak gerekir. Bu düzey müşterinin öz-ürün için hizmet sunum sistemi içinde ne yoğunlukta bulunduğuyla ilgilidir. Müşterinin hizmet işletmesiyle ilişki düzeyini üçe ayırmak mümkündür (Lovelock, 1998, 50):

- 1) İlişki düzeyi “yüksek” olan hizmetler
- 2) İlişki düzeyi “orta” olan hizmetler
- 3) İlişki düzeyi “düşük” olan hizmetler

İlişki düzeyi yüksek olan hizmetlerde müşteri, hizmet işletmesine bizzat gitmektedir; hizmet işletmesi ve onun personeli ile aktif bir ilişki içine girmektedir. İnsan bedenine yönelik bütün hizmetler bu sınıfa girer. Örneğin; bakımevleri, kuaförler, kolej eğitimi, lüks lokantalar, havayolu ulaşımı gibi.

İlişki düzeyi orta olan hizmetlerde müşteri, hizmet işletmesiyle daha alt seviyede ilişki kurar. Müşteri hizmeti hizmet işletmesine giderek veya evinde alır. Ancak ya hizmet personeli ile ilişkisi düşük seviyededir veya hizmet sunulana kadar hizmet mahallinde kalmasına gerek yoktur. Buradaki ilişki, problemi yüz yüze anlatmak, bir eşyayı bırakmak, faturayı ödemek gibi durumlar için söz konusudur. Bu hizmet türüne telefonla bankacılık, kuru temizleme, süpermarket, fast-food, kamusal ulaşım hizmetleri örnek verilebilir.

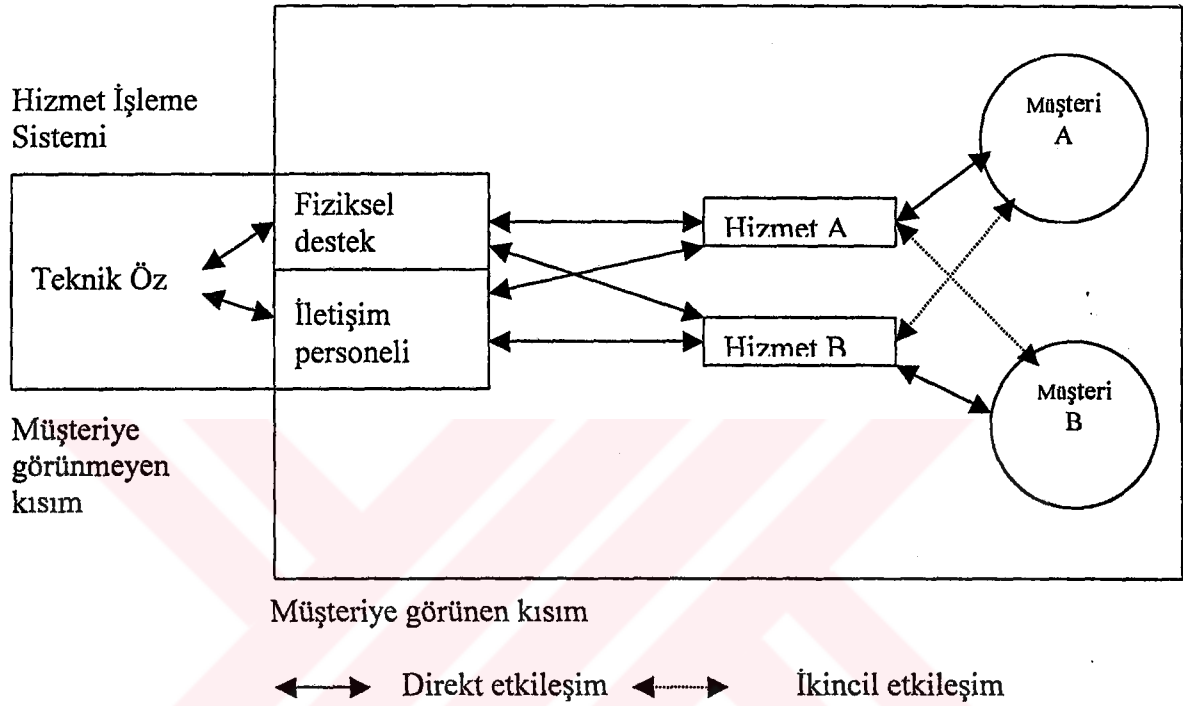
Müşteri ile hizmeti sağlayan kişi arasında hiçbir fiziksel ilişkinin olmadığı durumlar da söz konusudur. İşlemler müşterinin yanbaşıdan, elektronik veya fiziksel dağıtım kanalları ile yapılır. Bu gruba insan zihnine yönelik, bilgi ve güvene dayalı, mal ve mülke yönelik hizmetler girmektedir. Araba tamiri, posta hizmetleri, elektronik bankacılık, kablolu TV, sigorta hizmetleri, bu grubun örneklerindedir.

1.2.2. Hizmet Sunum Sistemi

Herhangi bir hizmet işletmesi, hizmet faaliyetlerini ve hizmet sunumunu içeren bir sistem olarak kabul edilebilir. Bu sistemde, girdiler işlenmekte, hizmet ürününün elemanları yaratılmakta ve hizmet tesliminde bu elemanlar son şeklini almakta, müşteriye sunulmaktadır. Şekil 1’de görülebileceği gibi hizmetin bir bölümü müşteri tarafından görülürken, diğer bölümü görülememektedir.

Hizmet faaliyet sisteminin müşteri tarafından görünen bölümleri; ön büro personeli yani hizmeti sunan personel ve fiziksel olanaklardır. Ancak müşterinin

görmediği arka bürodaki kişilerin görevleri, ön aşama personelininki kadar önem taşır. Çünkü bu personelin görevlerindeki bir eksiklik veya yanlışlık, tüm hizmet çıktısını etkileyecektir.



Şekil 1. Hizmet Sunum Sistemi (Kaynak: Lovelock, 1998, 52)

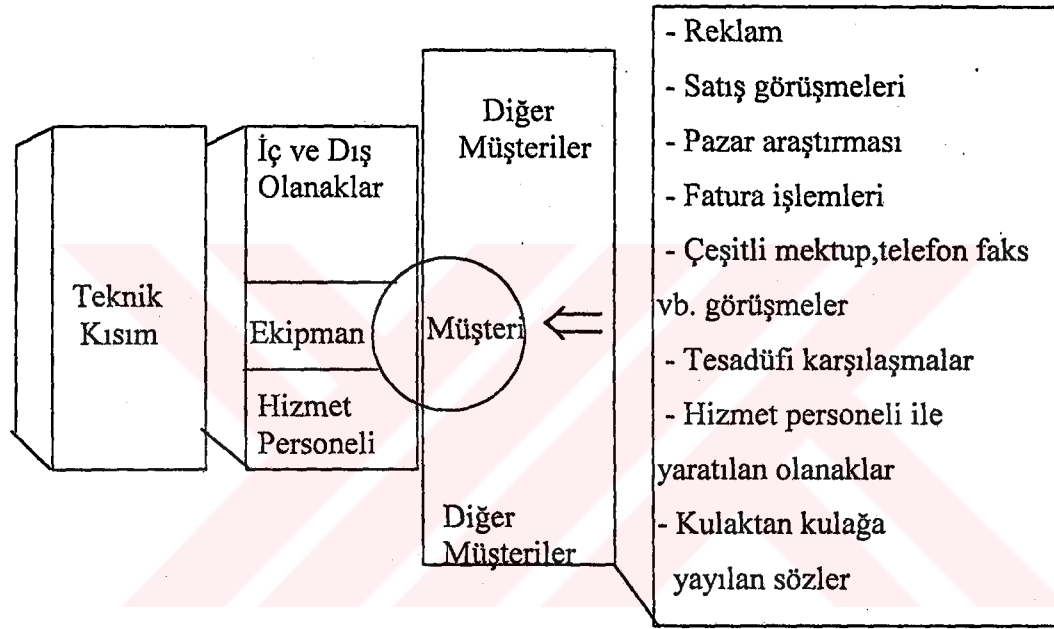
Müşteri tarafından görünen hizmet faaliyetinin düzeyi, hizmetin doğal yapısına göre farklılık gösterir. Müşteri ile ilişki düzeyi yüksek olan hizmetlerde, hizmet personeli ile müşteri doğrudan ilişki halindedir ve bu tür hizmetlerde hizmet sisteminin görünen bölümünün oranı yüksektir. Buna karşılık, müşteri ile ilişki düzeyi düşük olan hizmetlerde, hizmet faaliyetlerinin büyük bir bölümü arka aşamada yapılmaktadır. Ön aşamada yapılan faaliyetler posta ve telekomünikasyon ilişkileri ile sınırlıdır.

1.2.3. Hizmet Pazarlama Sistemi

Müşterinin hizmet faaliyetine bütünsel bakışına etki eden, hizmet sunum sisteminden başka elemanlar da mevcuttur. Bu faktörler; reklam, satış tutundurma çabaları, pazarlama araştırmaları, faturalar, işletmeden gelen mektuplar, telefon görüşmeleri, müşterinin personel ve ekipmanla tesadüfen karşılaşması, kulaktan kulağa

iletişim gibi faktörlerdir. Şekil 2, ilişki düzeyi yüksek olan bir hizmet işletmesinin hizmet pazarlama sistemini göstermektedir.

Şekilde 2'de görüldüğü gibi, hizmet sunum sistemi ile yeni eklenen bu faktörlerin hepsi, bir işletmenin hizmet pazarlama sistemini meydana getirmektedir. Burada, organizasyona müşteri bakışıyla yaklaşılmıştır. Sistemde yer alan her bir faktör, müşterilerin hizmet işletmesi hakkında yargıda bulunmasına neden olur. Hizmetler deneyimsel olduklarından, açıklanan her



Şekil 2. Hizmet Pazarlama Sistemi (Kaynak: Lovelock, 1996, 55.)

bir faktör, hizmet çıktısının kalitesi ve doğal yapısı hakkında müşteriye ipuçları verecektir. Faktörler arasındaki uyumsuzluk, müşterinin gözünde organizasyonun güvenilirliğini zayıflatacaktır.

Hizmet pazarlama sistemi yönetiminde, pazarlama yöneticisine büyük görevler düşmektedir. Pazarlamacı ilk olarak müşteri memnuniyeti ve maliyet kontrolü arasında bir denge oluşturmalıdır. Hizmet pazarlama sisteminde gerek ön, gerek arka bürodaki faaliyetler geniş kapsamlı olarak ele alınmalıdır. Buna ek olarak pazarlama yöneticisi, müşterinin hizmet personeli ile ilişki içinde olduğu gerçeğini kabul etmeli ve insan kaynakları yönetiminin önemini kavramalıdır.

1.3. Hizmetler ve Mallar Arasındaki Farklılıklar

Pazarlama literatüründe, hizmetler ve mallar arasında çok belirgin farklılıklar olduğu görüşü genel bir kabul görmüştür. Bu farklılıklar hizmetin doğal yapısından kaynaklanmakta ve bu da hizmet sektörünün, mamul sektöründen farklı olmasına neden olmaktadır.

1.3.1. Hizmetin Doğal Yapısından Kaynaklanan Farklılıklar

Hizmet pazarlaması araştırmacıları, hizmetler ve mallar arasında, hizmetin doğal yapısından kaynaklanan dört temel farklılığın olduğunu ortaya koymaktadır. Hizmetlerin bu dört özelliği; soyutluk, heterojenlik, stoklanamama ve eşzamanlılıktır.

Hizmet pazarlaması literatüründe, hizmetlerin kendilerine özgü bu özelliklerinin referansları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Hizmetlerin Kendilerine Özgü Karakteristikleri

REFERANSLAR	SOYUTLUK	HETEROJENLİK	EŞZAMANLILIK	STOKLANAMAMA
Bateson 1977, 1979	√		√	√
Bell 1981	√	√		√
Bessom; Jakson 1975	√	√	√	
Booms; Bitner 1981, 1982	√		√	
Carman; Langeard 1980	√	√	√	
Davidson 1978	√		√	
Davis, Guiltinan, Jones 1979	√		√	
Donelly 1976, 1980	√		√	√
Eiglier, Langeard 1975; 1976 Eiglier ve ark. 1977	√	√	√	

Kaynak: Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1985c, 35’den yararlanılmıştır.

a) Soyutluk

Hizmetler ve mallar arasındaki en temel farklılıktır. Çünkü hizmetler, bir nesneden ziyade, bir performans, bir fiil, bir harekettir. Hizmetler görülemez,

koklanamaz, tadına varılamaz veya elle tutulamazlar. Örneğin; sağlık hizmeti bir hastaya uygulanan ve sağlık uzmanı tarafından yerine getirilen bir uygulama, bir faaliyettir. Hasta hizmetin somut unsurlarını (ekipman, hastane odası, vb) görüp, elle dokunabilmesine karşın, esas hizmet görülemez veya dokunulamaz; çünkü esas hizmet soyuttur ve bir faaliyettir.

b)Heterojenlik

Heterojenlik; hizmet performansındaki yüksek düzeyde değişkenlik potansiyeli anlamına gelir. Hizmetler performans olduklarından ve genellikle insanlar tarafından üretildiklerinden, hizmetlerin birbirinin aynı olması mümkün değildir. Müşteri bakış açısıyla hizmeti yerine getiren hizmet personeli, hizmetin kendisidir. Kişilerin performansları gün içinde dahi inişli çıkışlı dalgalanmalar göstermektedir. Heterojenlik, aynı zamanda müşteriden de kaynaklanır. Çünkü hiçbir müşteri bir başka müşteriyle aynı şekilde değerlendirme yapmaz. Her bir müşteri, hizmeti kendine özgü deneyimlerle algılar. Hizmetlerin heterojenliği, daha çok müşteri ve hizmet personelinin birbiriyle karşılıklı etkileşiminin bir sonucudur. Dolayısıyla hizmetin tutarlılık düzeyi açıklık ve kesinlik taşımaz (Knisely, 1979, 58).

Hizmetlerin heterojenliği emek yoğun hizmetler için ciddi bir problemdir. Bireysel müşteriyle birkaç işgören ilişki halinde oluyorsa, bu etkileşimin sonucunda “hizmet tutarsızlığı” probleminin yaşanmasının olasılığı yüksektir (Langeard ve arkadaşları, 1981, 16).

c) Eşzamanlılık

Mallar genellikle önce üretilir, sonra satılır ve tüketilirler. Fakat hizmetler, önce satılırlar ve aynı zamanda üretilir ve tüketilirler. Örneğin; bir öğretmenin sınıfta, öğrencilerine ders anlatması faaliyetinde, hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi aynı zamanda gerçekleşmektedir. Uçak seyahati yapmak isteyen bir yolcunun, her ne kadar uçuş için para ödeyip bilet almış dahi olsa, herhangi bir nedenden dolayı uçuşu gerçekleşmeyen bir sefer durumunda bu yolculuğu gerçekleştirme mümkün olamaz. Ancak uçuş gerçekleştiğinde, yani esas hizmet üretilmeye başladığında, yolcu bu hizmeti aynı esnada tüketecektir.

Hizmetin üretiminin ve tüketiminin aynı esnada olması, birçok durumda üretici ve satıcının aynı kişi olmasına, yüksek oranda doğrudan dağıtım ve pazarlamanın yüksek düzeyde interaktif olmasına neden olur (Zeithaml ve arkadaşları, 1985c, 34).

d) Stoklanamama

Hizmetler bir performans olduklarından, saklanamazlar, stoklanamazlar, tekrar satılamazlar ve değiştirilemezler. Örneğin, sefer zamanına kadar satılmayan bir uçak koltuğunun daha sonra satılması söz konusu olamaz. Bu durum üretilip stoklanan, daha sonra satılan ve değiştirilebilen malların tersinedir. Hizmeti üretmek için kullanılan bazı somut üretim araçları stoklanabilir, istenildiğinde değiştirilebilir veya başka bir üreticiye satılabilir. Örneğin; bir matbaanın dönemlik talebinin ihtiyacından fazla kağıt alıp stoklaması durumunda, yönetici bu fazla emtiayı stokta tutabilir veya diğer bir matbaa işletmesine satabilir. Dikkat edilirse burada stoklanan veya satılan hizmetin kendisi değil, hizmet üretiminde kullanılan fiziksel üretim araçlarıdır.

Hizmetlerin Spesifik Karakteristiklerinden Kaynaklanan Problemler ve Çözüm Stratejileri:

Hizmet pazarlaması literatüründe bir çok yazar, her bir hizmet karakteristiğinin spesifik problemlere neden olduğunu ve bu problemleri çözmek için özel stratejilerin gerekli olduğunu belirtmektedir. Hizmetlerin kendine özgü karakteristiklerinden kaynaklanan problemlerin başında hizmetin soyut olması gelmektedir. Bundan dolayı meydana gelebilecek problemler;

- hizmetlerin depolanamaması (Berry, 1980; Sasser, 1976),
- hizmetin patent ile korunamaması (PZB, 1985c),
- hizmetlerin sergilenememesi ve hizmetlerde fiyat belirleme zorluğu (Dearden,1978; Lovelock, 1981; Thomas, 1978) gibi problemlerdir.

Bu problemleri çözmek için spesifik pazarlama stratejilerinin oluşturulması gerekmektedir. Bunlar şu şekilde sayılabilir:

- Somut unsurları vurgulamak (Berry, 1980; George ve Berry, 1981; Shostak, 1977),
- Olumlu kulaktan kulağa iletişimin oluşmasını teşvik etmek ve sağlamak (George ve Berry, 1981),
- Güçlü bir örgütsel imaj yaratmak (Thomas, 1978),
- Fiyat belirlemeye yardımcı olmak amacıyla maliyet muhasebesini kullanmak (Beard ve Hoyle, 1976),
- Satış sonrası iletişime önem vermek (Bessom ve Jakson, 1975) stratejileridir.

Hizmetin heterojen olma karakteristiğinden kaynaklanan problemler; standardizasyon ve kalite kontrolünün zorluğudur (Berry, 1980). Hizmetler zamana, işletmelere ve insanlara bağlı olarak heterojen olduklarından, tutarlı hizmet kalitesini temin etmek oldukça güçtür. Kalite, tamamen yönetimin kontrolünde olmayan birkaç faktöre bağlıdır. Örneğin, müşterinin ihtiyaçlarını açıkça beyan etme yeteneği, hizmet personelinin bu ihtiyaçları yerine getirme isteği ve yeteneği, diğer müşterilerin hizmet sunumunda mevcut olma veya olmama durumu, hizmete olan talep düzeyi bu faktörlerden bazılarıdır. Bu problemlerin çözümüne uygun stratejiler; hizmetin sanayileştirilmesi (Levitt, 1972; 1976) veya hizmetin uyarlanmasıdır (Upah, 1983).

Hizmetlerin eşzamanlılık karakteristiğinden kaynaklanan pazarlama problemleri;

- Müşterinin üretim sürecine katılmasından dolayı çıktının etkilenmesi (Booms ve Nyquist, 1981),
- Üretim sürecine katılan diğer müşterilerin bulunması (Grönroos, 1978),
- Merkezileşmiş yığın üretiminin zorluğudur (Upah, 1980). Dolayısıyla hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti, çalışanların hal ve hareketleri ve müşterilerle karşılıklı iletişim gibi, gerçek zamanda cereyan eden olaylara bağlıdır (Zeithaml ve Bitner, 1996,21).

Bu pazarlama sorunlarını çözmek amacıyla önerilen stratejiler; müşteriyle ilişki halindeki personelin seçimine ve eğitimine çok fazla önem vermek (Grönroos, 1978), müşterileri yönetmek (Lovelock, 1981) ve çok birimli yerel sunum noktaları kullanmaktır (Upah, 1980).

planlanmasında da problemler yaşanır. Hizmetlerin değiştirilememesi ve yeniden satılamaması gerçeği, bir şeyler ters gittiğinde, bunu telafi edecek güçlü stratejilere ihtiyaç olduğunu ortaya koyar. Bu sorunlarla ilgili olarak önerilen pazarlama stratejileri; talepte belli zamanlarda meydana gelen dalgalanmaları azaltacak stratejiler geliştirmek (Lovelock, 1981; Zeithaml ve Bitner, 1996), talep ve kapasite arasında en yakın uyumu gerçekleştirecek düzenlemeler yapmaktır (Sasser, 1976).

Schlesinger ve Heskett (1991), hizmet işletmelerinde başarısızlık noktalarının çözümlenmesine yardımcı olan aşağıdaki stratejileri geliştirmişlerdir:

- Personel seçimine gereken önemi göstermek,
- Personele iş koşulları ve işletme hakkında gerçekçi bilgi vermek,
- Alınacak elemanların daha önceki iş deneyimlerinden yararlanmak amacıyla bu birikimlerin doğası ve kalitesi üzerinde yoğunlaşmak,
- İşgörenlere yetki vermek,
- İşgörenin, müşteri memnuniyetinde ve ekonomik başarıda kendi rolünün farkında olmasını sağlamak,
- Geribildirim sistemini oluşturmak ve işgörene performans değerlendirme sonuçlarını göstermek,
- İşgörenin başarıya entegrasyonunu sağlamak,
- Bireysel ücret düzeyi yerine, ortalama çalışma maliyeti üzerine yoğunlaşma,
- Hizmetin özünde kaliteye yoğunlaşmaktır.

Hizmetlerin özelliklerinden kaynaklanan pazarlama sorunlarının çözümüne ilişkin bir başka yaklaşım; franchising sistemidir. Araştırmalar, franchising sistemi ile faaliyette bulunan işletmelerin, tek başlarına faaliyet gösteren işletmelere göre daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır (Üner ve Karatepe, 1996, 195). “Franchising anlaşmasının sonucunda açılan perakendeci işletmelerin faaliyete başladıkları ilk iki yıl süresinde başarısızlık oranları yalnızca %5-8 arasında iken, tek başına hareket eden, herhangi bir franchising zincirinin bir halkası olmayan işletmeler için ve aynı zaman aralığı süresinde bu oran %54'lere kadar çıkmaktadır” (Urbanski,1998, 29).

Hizmetlerin eşzamanlı olması, yani üretildikleri yerde ve zamanda tüketilmeleri dolayısıyla, birçok hizmet türü için, müşterilerin hizmeti, hizmet mahallinde alması söz konusudur. Bu tür hizmetler için işletmeler, müşterilerin hizmete kolaylıkla ulaşabilmesi için çoklu satış noktalarında faaliyet gösterirler. Bu tür faaliyetler için en uygun dağıtım sistemi franchising'dir. Franchising, "bir pazarlama ya da dağıtım kanalı formu olarak, sistem içinde, ana firmanın bir diğer firmaya belirli ayrıcalıkları, belirli bir zaman dilimi içinde ve belirli bir alanda kullanım hakkını vermesi" (Ünüsân, 1993, 3) şeklinde tanımlanmaktadır. Dikkat edilirse franchising'in en önemli özelliği günümüzün dinamik tüketicilerini dikkate alarak, dünyanın çeşitli ülkelerinde standart sistem ve işlemleri uygulamakta olan çok sayıdaki satış noktalarıyla, tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılama çabasında olmasıdır. Hizmetlerin kendilerine özgü yapılarından dolayı, üretim ve pazarlama çabalarına hizmet personeli ve müşteriler de aynı anda katılırlar (Stanton ve arkadaşları, 1991, 491). Potansiyel müşterinin satın alma kararında hizmeti sunan personel önemli bir rol oynar. Franchising, personelin önemini iyi kavrayan, personel seçimi, eğitimi ve motivasyonuna gereken önemi veren bir sistem olduğundan, hizmet işletmelerinin personel kaynaklı sorunlarının en alt düzeye inmesini sağlayacaktır.

Hizmet işletmelerinin, hizmetlerin daha çok emek yoğun olmalarından kaynaklanan heterojenlik sorununa franchising, kendine özgü standart bir sisteme, ve standart hizmet üretimine sahip olmasından dolayı, etkili çözümler getirecektir. Franchising ayrıca kalite kültürünün oluşturulmasında, talep dalgalanmalarının düzenlenmesinde ve güçlü bir örgütsel imaj yaratarak, hizmetin soyut olma özelliğinden kaynaklanan sorunlara etkili çözümler getirilmesinde, hizmet işletmeleri için vazgeçilmez bir pazarlama sistemidir (Ünüsân, 1993).

1.3.2. Hizmet Sektörü ve Sanayi Sektörü Arasındaki Farklılıklar

Mamul pazarlaması için geliştirilen pazarlama çabalarının hizmet sektörüne doğrudan uygulanması mümkün değildir. Çünkü sanayi sektörü ve hizmet sektörü arasında oldukça önemli farklılıklar mevcuttur. Bu önemli farklılıklar aşağıdaki alt başlıklarda toplanabilir.

a) Ürünün Doğal Yapısı

Berry (1980, 26), mamulü tanımlarken, “ bir obje, bir araç, bir şey” ve hizmeti tanımlarken, “bir fiil, bir performans, bir çaba” terimlerini kullanmıştır. Bu soyut özellikler, müşterilerin hizmete ilişkin beklentilerinin ve arama niteliklerinin, mamule karşılık daha farklı olmasına neden olur. Örneğin, bir müşterinin bir araba satın alması veya kiralaması durumunu ele alalım. Müşteri bir araba kiralarken spesifik modelden ziyade, araç kiralayan işletmenin hizmeti sunma kolaylığı, sigorta kapsamı, araç bakımı gibi belli özellikler üzerinde durur. Fakat bir araba satın alırken belirgin bir marka, model, yakıt tasarrufu, fiyat, vb. gibi özellikleri dikkate alır. Dolayısıyla bir pazarlama yöneticisinin, hizmet pazarına girmenin mamul pazarına girmekten oldukça farklı olduğunu tam olarak kavraması ve gireceği hizmet pazarını çok iyi değerlendirerek pazarlama stratejileri geliştirmesi gerekmektedir.

b) Müşterinin Üretim Sürecine Katılması

Bir hizmetin yaratılmasında müşteriler sıklıkla önemli rol oynarlar. Onlar, hizmetin üretim sürecine aktif veya pasif olarak katılırlar (Hoffman ve Bateson, 1997, 124). Örneğin, fast-food türü bir lokantaya giden müşteri, siparişini kasaya giderek kendisi verir, yiyeceğini kendisi alır. Hizmet pazarlamacısının, hizmetin interaktif yapısını ve üretim sürecine müşterinin de katıldığını unutmaması ve buna göre stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

c) Ürünün Bir Parçası Olarak İnsan

Hizmet işletmelerinin kalite farkını, büyük ölçüde, hizmeti sunan personel ortaya koyar. Personelin nitelik düzeyi, hizmet farklılığını yaratır. Bununla beraber, müşteriyle ilişki düzeyi yüksek olan işletmelerde müşteriler, gerek hizmeti sunan personelle, gerekse diğer müşterilerle ilişki kurarlar. Buradaki “personel ve müşteriler” insandır ve ürünün bir parçasıdır. Ameliyat olacak bir hastayı ele alalım. Bu ameliyatı gerçekleştirecek cerrah bir insandır ve ameliyat hizmetinin çok büyük bir oranını kapsar. Cerrahla beraber operasyon gerçekleştirecek hasta da bir insandır. Bu hizmetin sunumu ve sonucu cerrahın mevcut bulunması, bilgisi, yeteneği ve isteğine bağlı olduğu kadar, hastanın mevcut bulunması, sağlık durumuna direnci ve inancına bağlı olacaktır.

Eğer hasta veya cerrah, bir nedenden ötürü orada mevcut bulunmazsa, hizmet üretimi gerçekleşemez. Dolayısıyla hizmet ürününden bahsedildiği zaman, çoğunlukla insandan bahsedilmiş olunur.

d) Kalite Kontrol Sorunları

Mamullerin müşteriye ulaşmadan önce, belirlenen kalite standartlarına ulaşmış olup olmadığını kontrol edilir. Bu uygulama hizmetler için mümkün değildir. Çünkü hizmetler üretildikleri esnada tüketildiklerinden, hizmetin oluşumu sunum anında gerçekleşir (Lovelock, 1998, 18). Tüketiciler mamul veya hizmetin kalitesini anlamak amacıyla çeşitli nitelikleri kullanır. Genellikle bu nitelikler mamul veya hizmeti, tüketiciler tarafından algılanan spesifik özelliklerini yansıtır. Bu özellikler iki grup altında toplanmaktadır (Olsan, 1977; Olsan ve Jacoy, 1972; Zeithaml, 1988): 1- İçsel özellikler. 2- Dışsal özellikler. İçten gelen özellikler; ürün veya hizmetin fiziksel kombinasyonunu oluşturan özelliklerdir. Bu özellikler mamul veya hizmetin doğasında bir değişiklik yapmadan değiştirilemezler veya hizmet ile beraber tüketilirler. İçten gelen özelliklere tazelik, hacim, renk, boyut, ağırlık gibi özellikler örnek verilebilir. Dıştan gelen özellikler; mamul veya hizmetle ilgili fakat bizzat onların bir bölümü değildir. Bu özelliklere ürünün marka ismi, fiyatı, reklamı örnek verilebilir.

Hizmetler açısından içten gelen özellikler arasında en önemli özellik, işgörenin performansıdır. Fonksiyonel kalitenin bir elemanı olan işgören performansı, müşterinin algıladığı hizmet kalitesinin bir göstergesi olması dolayısıyla kritik öneme sahiptir (Hartline ve Jones, 1996, 208; Zeithaml ve arkadaşları, 1988c, 36). Yönetimin işgören performansını kontrol gücünün olduğu pek söylenemez. Çünkü söz konusu kontrol beşeri unsurlar üzerine yapılacaktır. Ancak insanların hal ve hareketleri oldukça değişkendir. Bu nedenle hataları ve ihmalleri yok etmek veya bunları telafi etmek oldukça güçtür. Dolayısıyla pazarlamacının, hizmeti “ilk seferde doğru yapma” stratejisini tüm işletme personeline kabul ettirmesi ve bu yetiyi oluşturması büyük önem taşır.

e) Müşterinin Hizmeti Değerlendirme Güçlüğü

Mamullerin bir çoğu “arama nitelikleri” taşır. Örneğin; araba, koltuk gibi mallar renk, stil, ebat, dayanıklılık gibi nitelikler taşır. Bir kısım mallar ve bazı hizmetler

“deneyim nitelikleri” taşır. Bunlar tüketim esnasında değerlendirilir. Yiyecek, içecekler ve kuaför gibi mal ve hizmetlerin, tad, elleçleme kolaylığı, bireysel muamele gibi nitelikler taşınması bunlara örnek verilebilir. Bir diğer kısım hizmetlerse güven nitelikleri taşır ve müşteri tükettikten sonra dahi değerlendirmede güçlük çeker. Örneğin, yasal hizmetler, sağlık hizmetleri, öğretim hizmeti bunlardan bazılarıdır. Değerlendirilmesi zor olan ürünler müşteri açısından büyük risk taşır. Yöneticinin bu riski azaltacak stratejiler geliştirmesi gerekir. Örneğin; müşterinin alternatifleri değerlendirmesine yardımcı olacak bilgilerin verilmesi, ürünlerini denemeleri için teşvikler, işletmenin yetki ve yeterliliğini gösteren belgelerin teşhiri gibi stratejiler, müşterinin hizmeti değerlendirmesine yardımcı olacaktır (Lovelock, 1996, 17).

f) Kapasite Yönetimi Güçlüğü

Hizmetin bir performans olması dolayısıyla hizmeti stoklamak mümkün değildir. Dolayısıyla, talebin aşırı düzeyde olduğu durumlarda, stoklardan yararlanma söz konusu olamaz. Bu durumda yönetimin, hizmete olan talebin seyrine göre stratejiler ve bunlara uygun eylem planlarını oluşturması gerekmektedir. Örneğin, talebin fazla olduğu bir dönemde, lokanta yöneticisi, part-time personel çalıştırarak müşteriye elinde tutabilir. Bir havayolu şirketi ise talebin az olduğu dönemlerde uçaklarını kiraya verebilir; fazla olduğu dönemlerde uçak kiralayıp ek seferler koyabilir. Ancak, kapasiteyi talebe göre yönetmek oldukça karmaşık, çoğu zaman da imkansız olabilmektedir. Böyle durumlarda pazarlama yöneticisi için, talebi kapasiteye uydurma yollarını bulmak kritik bir önem taşır. Talebin sürekli dalgalanma gösterdiği hizmetler için talep yönetimi ele alınması gereken konuların başında gelmektedir. Yönetimin, hizmetin özelliğine uygun olarak, talep dalgalanmalarını dikkate alan ve talep ve kapasiteyi optimum noktada birleştirecek stratejiler geliştirmesi gereklidir.

g) Zaman Faktörünün Önemi

Müşteriler bazı hizmetleri elde etmek için, hizmet işletmesinde fiziksel olarak hazır bulunmak zorundadırlar. Örneğin, bir müşterinin lokantaya gitmesi ve orada siparişlerinin gelmesini beklemesi gibi. Bir çok hizmet, hizmet mahallinde sunulur. Dolayısıyla müşteri bu hizmeti almak için beklemek zorundadır. Ancak müşteri bu hizmeti almak için ne kadar süre beklemek isteyecektir? Müşterilerin spesifik bir hizmeti beklemek konusunda beklentileri mevcuttur. Bu beklentiler zaman faktörü içerir

ve bu faktör bazen hizmetin bu işletmeden satın alınıp alınmama kararına doğrudan etki eder. Dolayısıyla hizmet bu süre içinde yerine getirilmelidir. Örneğin, çok acil bir operasyona ihtiyaç duyan bir hastaya, X hastanesi uzun zaman sonrası için bir randevu verecek olursa, hasta istediği sürede hizmet verecek bir başka hastaneye gitmek zorunda kalacaktır. Bir araba tamirinin ortalama süresi iki gün iken, müşteri on gün beklemeyi kabul etmeyecektir. Görülüyor ki hizmetlerde zaman faktörü, hizmetin alınmasını veya yeniden alınmasını, olumlu kulaktan kulağa iletişimi direkt etkilemektedir.

h) Farklı Dağıtım Kanalları

Hizmetlerde, mamul sektöründe bilinen fiziksel dağıtım kanalları mevcut değildir. İleri teknoloji ile gelişen dağıtım kanalları, hizmet dağıtım kanalları olarak kabul edilmektedir (Gordon ve Fisk, 1987, 137). Hizmetlerin dağıtımı, hizmetlerin satışından daha geniştir. Hizmet dağıtım stratejisi, hizmet ve müşteri verileriyle başlar. Hizmetin doğal yapısının soyut ve araçların satış öncesi ve satış sonrası oynadıkları kritik rol dolayısıyla, hizmet işletmesi için dağıtım güçlü bir rekabet silahı olabilir (AMS, 1991, 324). Hizmetlerin kendine özgü doğal yapısı nedeniyle, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması sonucunda, bir çok hizmet için doğrudan dağıtım söz konusudur. Bazı hizmet türlerinde ise, yan hizmetler konusunda araçlar mevcuttur. Örneğin, ulaştırma hizmetinin pazarlanmasında, seyahat acentelerinin kullanılması. Burada dağıtım yapılan ürünün kendisi değil, söz konusu ürünü müşterinin kullanması amacıyla verilen bir takım kolaylıklar, haklardır. Bu acenteler ancak yan hizmet konusunda yardımcı olabilirler; öz hizmet ancak müşteri tarafından ve hizmet sunumu esnasında tüketilir. Bir seyahat şirketinden THY'nin biletini satın alan bir müşteri, hizmeti değil, bu hizmeti kullanma hakkını satın almaktadır. Otel rezervasyonunu bir turizm şirketi aracılığı ile yaptıran bir müşterinin ödediği ücret, otelde konaklama ücretidir. Ancak hizmetin kendisini, otele gidip konaklamayı gerçekleştirdiğinde alacaktır.

1.4. Hizmet Süreçlerinin Sınıflandırılması

Bir ekonomide hizmet sektörünün en önemli özelliği hizmetin çeşitliliğidir. Hizmet işletmeleri bankacılık, havayolu ulaşımı, sigorta, otelcilik, gibi çok geniş ve/veya çokuluslu şirketler olabilirken, lokantalar, taksiler, temizleme işletmeleri, satış

mağazaları gibi küçük ve yerel de olabilmektedirler. Ekonomideki hizmet dalları daha çok dağıtım, montaj ve fiziksel malların bakımı ile ilgilidir. Örneğin, perakendecilik, bilgisayar montajı, araba tamiri, büro temizleme gibi. Zamanın önemli olduğu fiziksel mamul üreten bazı işletmeler de (örneğin; fotoğrafçılık, yayıncılık, vb) hizmet işletmeleri olarak kabul edilir (Lovelock, 1996,3). Bunların yanı sıra iş yaşamında faaliyet gösteren doktor, avukat, öğretmen, mühendis, muhasebeci gibi kişiler de hizmet sunmaktadırlar.

Bu kadar geniş bir yelpazeye sahip olan hizmet sektörünü sınıflandırmak oldukça güçtür. Literatürde, yönetim fonksiyonuna stratejik bir fayda sağlayacak az sayıda hizmet sınıflandırması çalışmalarına rastlamak mümkündür. En iyi bilinen ve en çok kullanılan Lovelock tarafından yapılan sınıflandırmalardır. Lovelock (1994,10), hizmet faaliyetinin doğal yapısını dikkate alarak hizmetleri sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma oldukça beğeni toplamış ve kullanılmıştır. Bu sınıflamada iki soruya cevap aranır:

- Hizmet faaliyeti kime yönelmiştir?
- Bu faaliyet soyut mudur yoksa somut mudur?

Hizmetleri dört alt grup içerisinde ele alarak yukarıdaki sorulara açıklık getirilmektedir.

Bunlar (Lovelock,1996, 33):

- İnsan bedenine yönelik hizmetler
- Müşterinin mal/mülküne yönelik hizmetler
- Müşterinin zihnine yönelik hizmetler
- Bilgi ve güvene dayalı hizmetlerdir.

Hizmetin nasıl sunulduğuna ilişkin sınıflama; hizmet işletmesi ile müşteri arasındaki etkileşimin niteliği (müşterinin hizmet mahalline gitmesi, hizmetin müşteriye gitmesi, müşterinin hizmeti yanibaşından gerçekleştirmesi) ve hizmet sunum noktaları (tek noktalı, çok noktalı) dikkate alınarak yapılır. Örneğin; kuaför hizmetinde, hizmet sunum noktası tektir ve müşteri hizmet mahalline gitmek durumundadır. Posta hizmetlerinde ise, hizmet sunum noktaları çoktur ve hizmet müşteriye götürülmektedir.

Hizmete olan talebin yapısını dikkate alarak da bir başka sınıflama yapmak mümkündür. Bu sınıflandırmada dikkate alınan kriterler; zaman içerisinde talepteki

dalgalanma (geniş, dar) ve kapasite durumudur (azami talep karşılanabilmekte veya karşılanamamakta). Örneğin, telefon hizmetleri. Bu hizmetin talebi, uzun süre içerisinde dalgalanma göstermekte ve azami talep herhangi bir gecikme olmadan karşılanabilmektedir. Bu sınıflandırmanın önem arz ettiği durumlarda, pazarlama yöneticisi için talep yönetimi kritik bir konu haline gelir. Talep dalgalanmalarının başarılı yönetimi ile pazarlama çabaları çok karlı sonuçlar yaratabilir.

Hizmetlerin sınıflandırılmasında yapılan bir diğer ayırım; hizmet karakteristiğiyle ilgilidir. Hizmetlerin en önemli özelliği soyut olmalarıdır. Bunun yanında hizmetin yaratılmasında kullanılan somut unsurlar da mevcuttur. Buradaki hizmetin soyut olma durumu; “hizmetin insan boyutu” ve somut olma durumu; “hizmetin ekipman boyutu” olarak incelenebilir. Örneğin; öğretim, bakımevi, danışmanlık gibi hizmetlerde, hizmetin insan boyutu yüksektir. Buna karşılık kuru temizleme, motel, fast-food gibi hizmetlerde, hizmetin ekipman boyutu yüksektir.

Hizmet işletmesinin müşteriyle olan ilişki türü bir başka sınıflandırma kriteridir. Bu sınıflandırmada dikkate alınan faktörler; hizmet işletmesi ve müşterisi arasındaki ilişki türü (biçimsel ilişkisi olan, biçimsel ilişkisi olmayan) ve hizmet sunumunun süreklilik arz edip etmemesidir. Örneğin, sigortacılık hizmetinde; hizmet işletmesi ile müşterisi arasında biçimsel bir ilişki mevcuttur ve hizmetin sunumu süreklidir. Buna karşılık lokanta hizmetinde hizmet işletmesi ile müşteri arasında herhangi bir üyelik durumu söz konusu değildir ve hizmet sunumu sürekli değildir.

Bir diğer sınıflandırma; hizmet özelliklerinin müşteriye göre uyarlanabilme derecesi ve hizmet personelinin hizmeti nasıl sunacağına hüküm verme derecesine göre yapılmaktadır. Örneğin; yasal hizmetlerde avukat, hizmeti müşterisinin içinde bulunduğu yasal sorunu çözmeye yönelik olarak sunar ve burada hizmet tamamen müşterinin sorununa göre sunulur. Ayrıca avukatın, hizmeti nasıl sunacağına ilişkin hüküm verme derecesi de yüksektir. Kamu ulaşımı, fast-food gibi hizmetlerde her iki faktörün derecesi düşüktür.

Görüldüğü gibi hizmetleri sınıflandırmak oldukça geniş ve karmaşık bir konudur. Bu spesifik sınıflandırmalar içerisinde pazarlama yöneticisi, pazarlama sorunuyla ilgili en doğru çözümü getirecek sınıflandırmayı dikkate almalıdır.

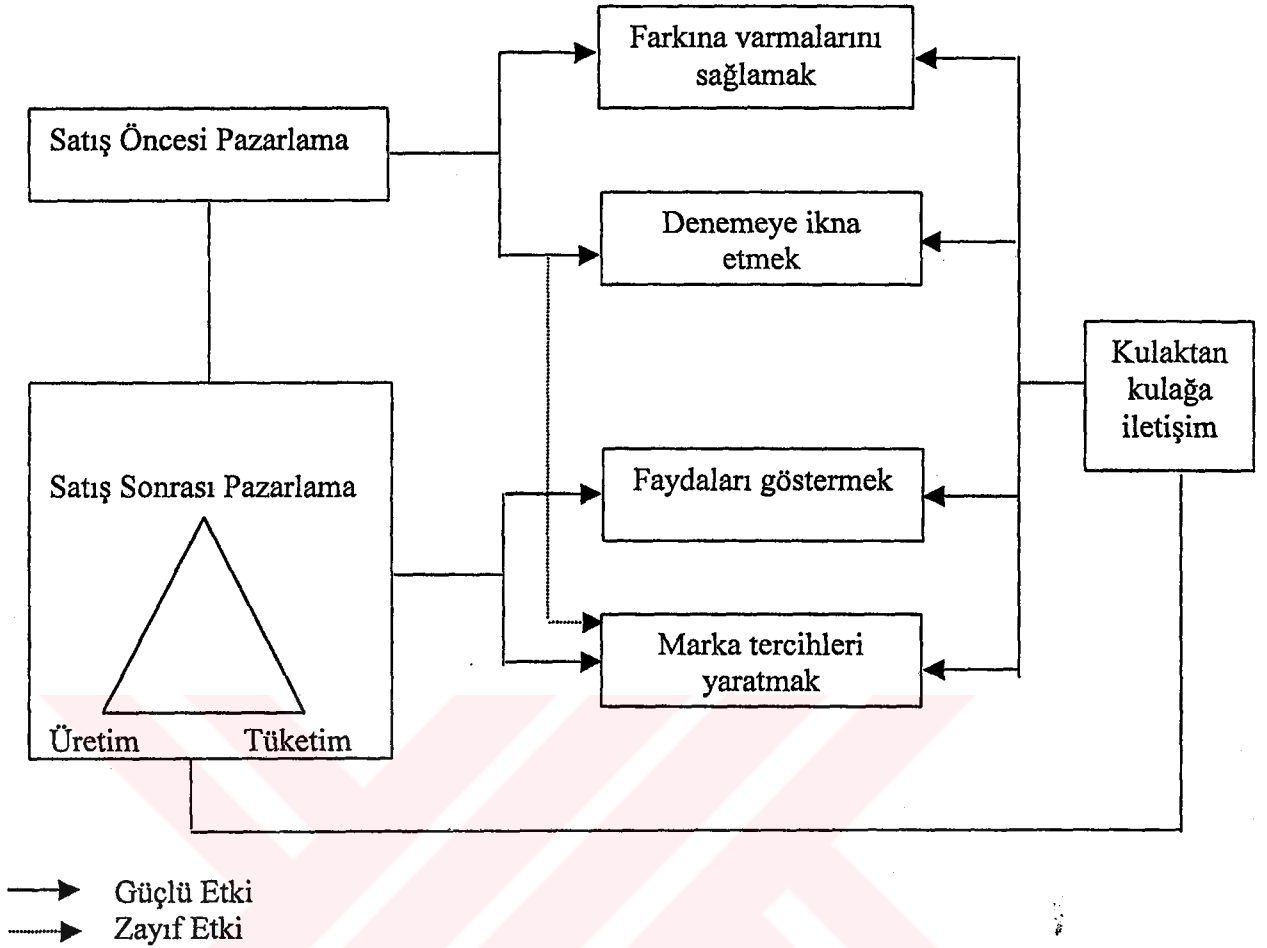
1.5. Hizmet Pazarlaması ve Mamul Pazarlaması Arasındaki Farklılıklar

Hizmetler için pazarlamanın rolü ve yapısı değişiklik arz eder. Gerek hizmet, gerekse mamul pazarlaması, kritik ihtiyaçları belirleme ve üretim planlaması fonksiyonlarıyla başlar. Ancak mamuller genellikle satılmadan önce üretilirler; buna karşın hizmetlerin üretimi ve satışları aynı zamandadır. Buna ek olarak, hizmet pazarlaması mamul pazarlamasından, müşterinin satın alma öncelikleri konusunda daha sınırlı bir etkiye sahiptir.

1.5.1. Hizmet Pazarlamasının Yapısı

Mamul pazarlamacıları ambalaj, reklam, dağıtım ve fiyatlandırma gibi araçlarla, potansiyel müşteriyi marka farkındalığından marka tercihine doğru yönlendirebilmektedir fakat bunu hizmet pazarlamacıları yapamamaktadır. Çünkü hizmetin kendisinin ambalajlanması, esas olarak öz ürünün reklamının yapılması gibi bir durum söz konusu olamaz. Reklam ve ambalaj ancak, hizmet üretimine yardımcı olan fiziksel birimler için söz konusudur. Bu birimler kullanılarak hizmetin esas ürününün tanıtımı sağlanabilmektedir.

Müşterilerin soyut olan hizmeti gerçek anlamda tanımaları için, onu denemeleri gerekmektedir. Soyutluk, müşterilerin hizmeti anlamaları ve arzu etmelerini zorlaştırmaktadır. Ayrıca müşteriler, hizmetlere ilişkin riski oldukça yüksek olarak algırlar. Çünkü hizmetler dokunulamaz, koklanamaz, tadılamaz veya satın alınmadan önce denenemezler. Şekil 3 hizmet pazarlamasının rolü ve yapısını göstermektedir.



Şekil 3. Hizmet Pazarlamasının Yapısı (Kaynak: Berry ve Parasuraman, 1991,7.)

Bir çok hizmet deneme nitelikleri taşır. Ancak bu tür hizmetler yalnızca satın alındıktan sonra veya üretim-tüketim esnasında anlamlı bir şekilde değerlendirilebilirler. Bu nedenle hizmetlerde müşteri sadakati yaratmada, satış sonrası pazarlama ve kulaktan-kulağa iletişim önemli bir etkiye sahiptir. Hizmet pazarlamacısı satıştan önce müşteriyi denemeye ikna edebilir ve marka farkındalığı yaratabilir; fakat faydaları göstermek ve marka tercihi yaratmak, en etkin şekliyle satıştan sonra olur (Berry ve Parasuraman,1991, 8) .

Birçok hizmet açısından müşterinin, hizmeti almak için hizmetin üretildiği yere gelmesi gerekmektedir (örneğin uçak seyahati, hastane, okul, lokanta). Müşterilerle karşılıklı etkileşim halinde olan hizmet sunumcuları, pazarlamanın gerek tutundurma, gerekse satış rolünü yerine getirirler. Hizmeti sunan personelin müşteriyi ve birbirleriyle olan ilişkileri, müşterinin hizmeti aynı işletmeden tekrar satın alma kararı

üzerine etki eder. Dolayısıyla hizmet personeli, hem hizmeti istenilen nitelikte sunmaya, hem de insanlarla ilişkilerinde beklenildiği gibi davranmaya özen göstermelidirler.

Bir hizmet işletmesi, satış öncesi pazarlamaya nispeten daha az, fakat satış sonrası pazarlamaya daha fazla önem vermek durumundadır. Hizmet işletmesi için müşteriye elde tutma oranını yükseltmek, mevcut müşterilere daha fazla satış yapmak, kulaktan-kulağa iletişimi olumlu kılmak çabalarına ağırlık vererek potansiyel müşteriye kendi müşterisi haline getirmek gibi hedefler belirlemeli ve pazarlama fonksiyonunu bu hedeflere göre şekillendirmelidir.

1.5.2. Öz Hizmet ve Tamamlayıcı Hizmetler

Birçok mamul ve hizmet üreticisi, müşterilerine ürünlerinden oluşan bir paket sunarlar. Hizmet işletmeleri oluşturdukları hizmet paketine, ürettikleri öz ürünle beraber, bu ürünle ilgili bir dizi faaliyeti de katarlar.

Kotler (1997,431), ürünleri beş düzey biçiminde açıklar. Bunlar şu şekilde belirtilebilir:

- **Öz ürün (veya fayda)** : Müşterinin satın aldığı esas ürün veya faydadır. Bir otel işletmesini ele alırsak, otele gelen bir müşteri esasında dinlenme ve uyuma ortamı satın almaktadır.

- **Temel ürün** : Pazarlamacının öz fayda çerçevesinde yaklaştığı üründür. Bir otelin yatak, duş yeri, havlu, dolap içermesi gibi.

- **Beklenen ürün** : Müşterilerin bir ürünü satın aldıklarında normal şartlarda beklemedikleri koşullar ve özellikler setini içeren üründür. Otele gelen müşteri temiz yatak temiz havlu, çalışır durumda bir lamba olmasını bekler.

-Genişletilmiş ürün : Müşterilerinin beklentileri doğrultusunda arzularını karşılar. Otel yönetimi; uzaktan kumandalı TV seti, canlı çiçekler, hızlı kayıt ve hesap kapanışı, hoş dinlenme ortamı, oda servisi, vs ile ürününü genişletebilir.

-Potansiyel ürün : Ürünün gelecekte olabileceği tüm genişleme ve dönüşümleri içerir.

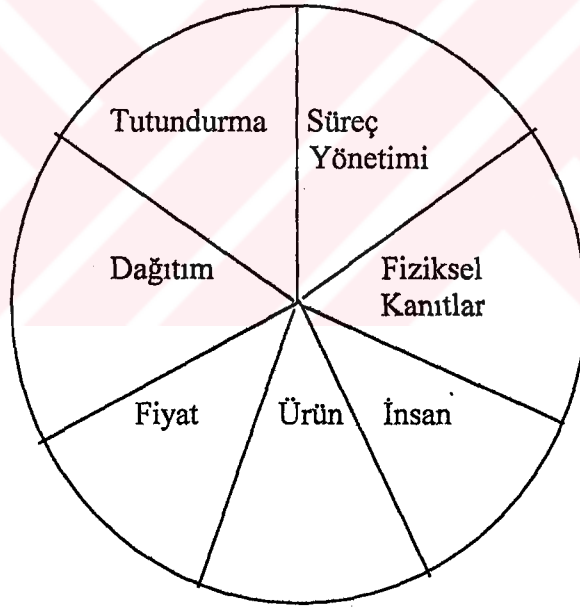
Bunlar arasında en önemli düzey, genişletilmiş ürün düzeyidir. Çünkü rekabet bu düzey çerçevesinde gerçekleşmektedir. Hizmet pazarlaması literatüründe genişletilmiş ürün; üretilen öz ürüne ek değer sağlayacak olan tamamlayıcı hizmetleri açıklamak için kullanılmaktadır (Lovelock, 1996,338). Levitt (1974,47) ise; satılan ürünün sanıldığı kadar temel ve jenerik olmadığını, fakat onu çevreleyen müşteri memnuniyetinin bir kümesi olduğunu vurgulamaktadır.

Günümüzde rekabetin artması ve sanayilerin olgunlaşmasından dolayı, mal veya hizmetlerde öz ürün, temel ürün haline gelmiştir (Lovelock, 1994,24). Rekabet, zor taklit edilen yeniliği zorunlu kılmaktadır. Öz üründe yenilik yapmak oldukça zor, çoğu zaman da imkansızdır. Bu nedenle mal ve hizmetlerde rekabet avantajı elde etmek, tamamlayıcı ürünlerde gerçekleşir.

Lovelock (1996,341), farklı türdeki hizmetler için ortak olan tamamlayıcı hizmetlerin olduğunu ve çok sayıda, farklı tamamlayıcı hizmet potansiyelinin mutlaka ortak olan bu hizmetlerden birinin içinde yer alacağını belirtmektedir. Bu genel tamamlayıcı hizmetler; bilgi, sipariş alma, koruma, faturalama, danışma, konukseverlik, istisnalar ve ödeme yapma gibi hizmetleridir. Her bir öz hizmet çeşidi için, bu tamamlayıcı hizmetin sunulması gerekli değildir. Tamamlayıcı hizmetlerden hangilerinin sunulması gerektiğini, hizmetin doğal yapısı belirler. Genellikle insan bedenine yönelik hizmetlere ve ilişki düzeyi yüksek olan hizmetlere, daha fazla tamamlayıcı hizmet eklenebilir.

1.5.3. Hizmet Pazarlama Karması

Pazarlama karması kavramı, 1962 yılında Neil Borden tarafından ortaya atılmış, 1964 yılında Jerome McCarthy tarafından ise 4P olarak ele alınmış ve literatüre kazandırılmıştır. Pazarlama karması; pazarda memnuniyet sağlamak amacıyla, belirli bir firmanın üstlendiği faaliyetlerin emsalsiz kombinasyonudur (Schewe ve Smith, 1983,689). Günümüzde geleneksel pazarlama karması elemanları olarak bilinen bu 4P (ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma), hizmet pazarlama programlarının oluşturulmasında yeterli olmamaktadır. Çünkü geleneksel pazarlama karması, hizmet pazarlaması gerçeklerini göz ardı etmektedir (Magrath,1986,7). Bu gerçekler, Şekil 4'te gösterildiği gibi insan, fiziksel kanıtlar ve süreç yönetimidir.



Şekil 4: Hizmet İşletmeleri İçin Genişlemiş Geleneksel Pazarlama Karması
(Kaynak: Magrath, 1986, 5)

1.5.3.1. Geleneksel Pazarlama Karması

Geleneksel pazarlama karması, bilindiği üzere mamul, fiyat, dağıtım ve tutundurma elemanlarından meydana gelmektedir. Bir karma kavramı; tüm

değişkenlerinin birbiriyle ilişkili ve belli ölçüde birinin diğerine bağımlı olduğunu ifade eder. Buna ek olarak pazarlama karması kavramı, belli bir zaman ve belli bir pazar bölümü için elemanların optimal karmasını ifade eder (Zeithaml ve Bitner,1996,23).

1.5.3.2. Genişletilmiş Pazarlama Karması

Hizmetlerde pazarlama karmasıyla ilgili olarak birçok yazar, karma elemanlarının, kullanıldıkları içeriğe bağlı olarak genişletilmesi gerektiği görüşünü paylaşmaktadırlar (Shapiro,1985; Booms ve Bitner,1981; Kotler ve Bloom 1984). Geleneksel pazarlama karması elemanlarına ek olarak hizmet pazarlama karması Tablo 2'de görüldüğü gibi; insan (people), fiziksel kanıtlar (physical evidence) ve süreç (process) elemanlarını da içermektedir.

a) İnsan

Hizmetlerde genişletilmiş karma elemanlarından insan elemanı; çalışanların istihdamı, eğitimi, motivasyonu, ödüllendirilmeleri, takım çalışması, müşteri eğitimi ve bilgilendirilmesi, kültür ve değerlerin iletilmesi ve işgören araştırmalarının bir fonksiyonudur. Hizmet sunumu içerisinde yer alan tüm insanları kapsamaktadır. Bu eleman müşteriye, hizmetin doğal yapısı olarak ipuçları verir. Bu insanlar işletmenin personeli, müşteri ve hizmet işletmesinde bulunan diğer müşterilerdir. Bu insanların nasıl giyindikleri, kişisel görünüşleri, tavır ve davranışları müşterinin hizmete ilişkin algılarını etkileyecektir. Hizmet sunumcusu veya müşteriyle ilişki halindeki personel oldukça önem arz eder. Hatta danışmanlık, öğretim, sağlık, yasal çözümler gibi hizmetlerde hizmet sunumcusu hizmetin kendisidir (Zeithaml ve Bitner,1996,26).

b) Fiziksel Kanıtlar

Hizmetin sunulduğu ve müşteri ile karşılıklı etkileşimde bulunduğu çevre veya hizmetin iletilmesini, performansın kolaylaştırılmasını sağlayan herhangi somut bileşenlerdir. Fiziksel kanıtlar içerisinde; hizmet işletmesinin dizaynı (estetik, fonksiyonellik), ekipman, çalışanın giyimi ve diğer somut unsurlar (raporlar, şirket kartları, teminatlar) yer almaktadır. Bazı durumlarda, hizmetin sunulduğu yere olan

fiziksel kolaylığı kapsar; örneğin bir bankanın şubesi. Telekomünikasyon hizmetlerinde ise, faturalama işlemleriyle ilgili fiziksel kanıtlar daha önemli hale gelir. Özellikle müşterinin, hizmetin kalitesi hakkında çok az bilgiye sahip olduğu durumlarda, insanlar ve hizmet süreci vasıtasıyla elde edilen ipuçları oldukça önem arz eder. Fiziksel kanıtlar, hizmet işletmesinin hedef pazar bölümlerine, organizasyon amaçları ve hizmetin yapısıyla ilgili tutarlı ve güçlü mesajlar göndermek için mükemmel fırsatlar sunar.

Tablo 2. Genişletilmiş Hizmet Pazarlama Karması

Ürün	Dağıtım	Tutundurma	Fiyat	İnsan	Fiziksel Kanıtlar	Süreç
- Fiziksel mamul özellikleri	- Kanal türü	-Tutundurma karması	- Esneklik	- Çalışanlar İstihdamı Eğitimi Motivasyonu Ödülleri Takım çalışması	- Fiziksel dizayn Estetik Fonksiyonellik Dış çevre koşulları	- Faaliyet akışı Standartlaşmış Uyarlanmış
- Kalite düzeyi	- Teşhirler	- Satışgüçü Sayısı Seçimi Eğitimi Motivasyonu	- Fiyat düzeyi	- Müşteriler Eğitimi	- Ekipman	- Adım sayısı Basit Karmaşık
- Aksesuarlar	- Aracılar	- Reklam Hedefleri Medya türleri Reklam türleri	- Farklılaştırma	- Kültür ve değerlerin iletilmesi	- Çalışanın giyimi	- Müşteri kapsama düzeyi
- Paketleme	-Şube yeri	-Satış promosyonu	- İndirimler	- İşgören araştırması	- Diğer somut unsurlar Raporlar Şirket kartları	
- Garantiler	- Ulaştırma	- Duyurum	- Teşvikler		- Garantiler	
- Ürün hattı	- Depolama					
- Markalama	- Kanal yönetimi					

Kaynak: Zeithaml., Bitner, 1996, 25.

c) Süreç

Hizmet pazarlama karmasının süreç elemanı; hizmet sunumu ve faaliyet sistemlerini kapsar. Bu sistemler içerisindeki gerçek prosedürler, ilişkiler ve hizmet sunumu ile gerçekleşen faaliyet akışı (standartlaştırılmış, uyarlanmış) süreç fonksiyonunun içerisinde yer alır.

Hizmetin operasyonel akışı, müşterinin hizmet hakkında yargıda bulunması hususunda tanıtımlar sağlar. Bazı hizmetler oldukça karmaşıktır ve müşterinin, hizmet sürecini tamamlamak amacıyla bu karmaşık ve geniş bir dizi faaliyeti takip etmesi gerekir. Bürokrasisi fazla olan hizmetler bu tür süreçleri içerir. Bu süreç karakteristikleri, müşterinin hizmet hakkında hüküm vermesi için kullanılan diğer bir tanıtımdır.

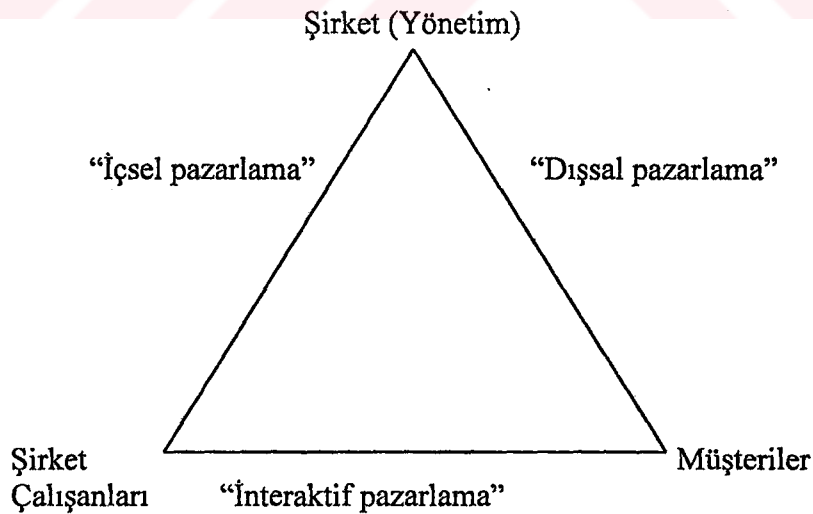
Genişletilmiş pazarlama karması çeşitli yazarlar tarafından kritik edilmiştir. Bu üç yeni pazarlama karması elemanı, işletmelerin kontrolünde olan ve müşterinin satın alma kararını ve memnuniyet düzeyini etkileyebilmesi açısından önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Bununla beraber değerlendirmelerde iki ortak nokta göze çarpmaktadır. Birincisi; bu yedi karma elemanın yalnızca hizmet pazarlaması için değil, aynı zamanda mamul pazarlaması için de geçerli olduğudur. İkinci ise; bu yeni üç karma elemanı içerisinde geleneksel dört karma elemanın da girdiğidir (Brown ve arkadaşları,1991,26). Bu görüşler, geleneksel pazarlama elemanlarının yanı sıra genişletilmiş karma elemanlarının da önemin açıkça ortaya koymaktadır.

1.5.4. Hizmet Pazarlama Üçgeni

Hizmet pazarlamasında alınması gereken kararların, kavramsal bir çerçevede içerisinde ele alınmasının yolu; Şekil 5'de gösterilen hizmet pazarlama üçgenini ortaya koymak ve tanımlamaktır. Hizmet Pazarlama Üçgeni; bir hizmet işletmesinin başarılı bir şekilde yerine getirmesi gereken üç farklı pazarlama türüne dikkatleri çekmektedir. Her üç pazarlama türünde odak nokta; müşterilere verilen taahhütlerdir. Bu taahhütlerin yerine getirilmesi ve korunması büyük önem taşır.

Hizmet Pazarlama Üçgeni, Şekil 5'te de görüleceği üzere, şirket yönetimi, şirket çalışanları ve şirketin müşterilerinden oluşmaktadır. Üçgenin sağ tarafında, işletmenin müşterilerine yönelik “dışsal pazarlama” çabaları yer alır. Dışsal pazarlama, şirket yönetimi ile müşteriler arasında gerçekleşir ve işletmenin müşteri beklentilerini ortaya koyması, müşterilerine vereceği hizmete ilişkin taahhütlerde bulunması çabalarını kapsar. Hizmet işletmeleri, dışsal pazarlama çabalarında, reklam, satış tutundurma, halkla ilişkiler gibi geleneksel araçların yanında, işletme personeli ve fiziksel olanaklar gibi, müşterilerle iletişim kuracak çeşitli faktörleri de kullanır. Hizmet işletmesi, bu araçları kullanarak müşteriye yönelik taahhütlerinin ne olduğunu ortaya koyar.

Hizmet Pazarlama Üçgeninin taban tarafında, hizmet işletmesinin çalışanları ve müşteriler yer almaktadır. İşletme çalışanları ve müşteriler arasındaki karşılıklı etkileşimden kaynaklanan ilişki, niteliğinden dolayı “interaktif pazarlama”yı gerektirir. İşletme çalışanları, müşterilerle doğrudan etkileşime girerek, esas hizmet sunumunu gerçekleştirirler. İşletmenin müşteriye verdiği taahhütler, bu esnada yerine getirilir



Şekil 5: Hizmet Pazarlama Üçgeni (Kaynak: Zeithaml ve Bitner, 1996, s.23.)

veya getirilmez. Dışsal pazarlama aracılığıyla neyin taahhüt edildiği ile interaktif pazarlama aracılığı ile neyin sunulduğu arasında meydana gelen fark, kritik bir önem taşır. Bu farkın pozitif olması, yani verilen sözlerle, uygulama arasında bir tutarlılığın olması zorunludur. Fark pozitif olduğunda, müşteri hem hizmetin kalitesinden hem de işletmeden memnun olacak, güvenilirlikten kaynaklanan bir alışkanlık doğacaktır. Bu da müşteri sadakati, olumlu kulaktan kulağa iletişim olarak geri dönecektir.

Hizmet Pazarlama Üçgeninin sol tarafında, işletme ve çalışanları arasında gerçekleşen “içsel pazarlama” yer almaktadır. İçsel pazarlama, işletmedeki tüm personel arasında hizmet oryantasyonu, müşteri ilgisi ve pazarlamayı geliştirmek amacıyla yeni yaklaşımlar sunar. Yöneticiler içsel pazarlama aracılığıyla, işletme çalışanlarının rolünün ne olduğunu ortaya koyar; bu rolün çalışanlar tarafından eksiksiz ve doğru anlaşılmasını sağlarlar (Glynn ve Barnes, 1995, 299). İçsel pazarlama içerisinde, müşterilere verilen taahhütlere sadık kalınması amacıyla, işletme çalışanlarına yetki tanınması ve onları bu amacı yerine getirmeye muktedir kılınması, çalışanların eğitilmesi, motive edilmesi ve teşvik edilme faaliyetleri yer alır. İçsel pazarlama, işletme çalışanlarının ve müşteri memnuniyetinin ayrılmaz bir bağla bağlı olduğu yaklaşımını esas alır (Zeithaml ve Bitner, 1996, 24). İşletme çalışanlarının verilen taahhütleri yerine getirmeye istekli ve muktedir olmasına karşın, ne yazık ki işletme yönetimi bu taahhütlere sadık kalmada başarılı olmamakta ve hizmet pazarlama üçgeni zarar görmektedir. Hizmet pazarlamasının başarısı, hizmet pazarlama üçgeninde yer alan üç tarafın ayrı ayrı başarısına bağlıdır. Üçgende yer alan herhangi bir taraf olmadan başarı hedefine ulaşmak mümkün değildir.

1.6. Hizmet Etkinliğini Arttırma Çabaları

Hizmet faaliyetinin etkinliğini arttırmak, salt pazarlama fonksiyonunun etkin bir şekilde uygulanması ile elde edilemez. Bunun yanında sinerji yaratacak biçimde pazarlama ve üretim birimlerinin ortak hareket etmesi gerekmektedir. Lovelock (1992, 25), üretim yöneticisinin olduğu kadar, pazarlama yöneticisinin de dikkate alması gereken yedi noktayı şu şekilde belirtmektedir: Verimliliği arttırmak, standardizasyon, yağın üretimi ve süreci, plan ve tasarım olanakları, faaliyet dizaynı, kapasite yönetimi, müşteri yönetimi.

Bir hizmet işletmesi, verimliliğini arttırmak için birim üretim maliyetini azaltmalıdır. İşgöreni daha sıkı çalıştırmak, daha etkin hizmet içi eğitim sunmak, işten ayrılma oranını düşürmek, daha etkin ekipmana yatırım yapmak çabaları ile verimlilik artırılabilir.

Standardizasyon, hizmet tercihlerini sınırlamayı ve çıktının tutarlı olmasını gerektirir. İşletmeler faaliyet süreçlerini standartlaştırarak, maliyetleri aşağı çeker, kalite tutarlılığını temin eder, faaliyet gereklerini kolaylaştırır ve düşük maliyetle işgören istihdamına olanak sağlar. Ancak standardizasyonun planlama açısından; gerekli olduğunda çeşitlenmeyi bertaraf etmesi, homojenleşen hizmet çıktısının işgöreni teşvikten uzak tutması gibi bazı dezavantajları bulunmaktadır. Bu bağlamda pazarlamacıya büyük görev düşmektedir. Pazarlamacı, farklı pazar bölümlerine alternatif hizmet formülleri yaratabilmek için, üretim personeli ile beraber çalışmalı, kalite tutarlılığını koruyarak farklı avantajlar yaratabilmelidir.

Yığın üretimi ve süreci, birçok müşteriye veya birime tek bir hizmet yerine, aynı anda hizmet etmek anlamına gelmektedir. Bu şekilde kapasite en etkin bir şekilde kullanılabilir. Örneğin, bir turizm şirketinin, bir tek turiste rehberlik etmesi yerine grup halinde bu hizmeti sunması veya gidilecek mekana taksi yerine büyük bir otobüs kiralaması hizmetin etkinliğini arttıracaktır.

Bir hizmet işletmesi için, hem müşteri memnuniyetini hem de faaliyet etkinliğini sağlayacak bir "faaliyet planı" oluşturmak önem taşır. Üretim uzmanları birkaç alternatif plan oluşturmuşlardır. Bu alternatiflerin içeriğinde maliyetlerin kontrolü, birbiriyle ilişkili görevlerin bir araya getirilerek etkinliğin artırılması, müşterinin güveninin korunması, emniyetinin sağlanması yer almaktadır (Lovelock, 1992, 26).

Birçok hizmet sunum sistemi, müşteri ve hizmet personeli arasında karşılıklı etkileşimi içerir. Bu etkileşimde potansiyel hatalar doğabilir. Bu nedenle işletmeler, hizmet sunumunun her aşamasını kapsayan bir "iş akışı planı" oluşturmalıdır. İş akışı planının amacı; bu hataları minimize etmek, teknoloji kullanımını etkin kılmak, müşteri isteklerinin doğal yapısını anlamak, çalışanların ihtiyaç ve yeteneklerini ortaya koymaya çalışmaktır.

Bir işletmenin “üretim kapasitesi; işletmenin belirli bir süre içerisinde üretim faktörlerini rasyonel bir biçimde kullanarak meydana getireceği üretim miktarı olarak tanımlanabilir” (Özgen ve arkadaşları, 2001, 194). Dolayısıyla bir hizmet işletmesi için, hizmet edilebilecek en yüksek müşteri sayısı mevcuttur. Dalgalanan talep düzeyi ile üretim olanaklarını uyumlaştırmaya ihtiyaç duyan işletmeler açısından kapasite yönetimi kritik bir öneme sahiptir. Kaynakların boşa gidip, israf edilmesinden kaçınmak için, maliyetler aşağı çekilmeli, buna karşın talebin yüksek olduğu dönemlerde üretim olanakları arttırılmaya çalışılmalıdır.

Bir hizmet işletmesine gelen müşteri için, hizmeti almak üzere beklemek oldukça sıkıntılı bir durumdur. Yönetimin, müşterilerinin hizmeti almak için beklerken sıkılmalarını ve uzun beklemelemlerini minimize edecek metodlar geliştirmesi gerekmektedir. Bu metodlar, ekipman ve emeğin optimum bir şekilde kullanılmasını sağlayacak bir faaliyet stratejisi çerçevesinde geliştirilmelidir.

Hizmetin etkinliğinin arttırılması konusunda, yukarıda açıklanan yedi faktöre ek olarak pazarlama oryantasyonunun düzeyi önem taşıyan bir başka faktördür (Parasuraman ve arkadaşları, 1983, 28). Pazarlama oryantasyonu; yönetimin çabalarını, müşterilerin ihtiyaçları ve rakiplerin kapasitesi hakkında sürekli bir şekilde bilgi toplaması, elde ettiği bilgileri diğer departmanlarla paylaşması, bilgiyi müşteri değeri yaratacak şekilde kullanması üzerinde yoğunlaştırması şeklinde açıklanabilir (Berkowitz ve arkadaşları, 2000, 666). Tanımdan da anlaşılacağı üzere; bir hizmet işletmesi için müşteri ihtiyaçları ve rakiplerin bilgisi büyük önem taşımaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını tam olarak anlayan bir hizmet işletmesi, kaynaklarını en etkin biçimde kullanacak, kaynakları doğru yere yönlendirecektir. Rakiplerini iyi tanıyan bir hizmet işletmesi pazarda daha rahat hareket etme serbestisi elde edecektir.

Hizmet etkinliğini azaltacak, işletmenin başarısız olmasına neden olan faktörler üzerine yapılan bir araştırmada; müşterinin sunulan hizmetten memnun olmaması durumunun, daha sonra işgören memnuniyetinde azalmaya neden olacağı, bununda işten ayrılma oranının yükselmesine, dolayısıyla hizmette bir gerilemeye yol açacağı ortaya konmuştur (Schlesinger ve Heskett, 1991b). Schneider ve Bowen (1985), banka müşterisinin memnuniyetini arttıracak şekilde iyi oluşturulmuş hizmet ilişkileri ile

banka memurunun memnuniyet düzeyleri arasında pozitif bir ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Lawler (1973) ise, müşteri memnuniyeti ve çalışanın motivasyonu arasında doğrudan bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Birçok araştırma bulguları arasında, işletme açısından önem arz eden sonuç ise; memnun olmuş müşteri ile yükselen satış hacmi arasındaki pozitif ilişkidir (Schlesinger ve Heskett, 1991b).

1.7. Hizmetlerde Rekabet Gücü Elde Etme

Pazar ekonomisinin dinamik yapısı, dünya ekonomisindeki gelişmeler, blokların dağılması pazar yapılarını değiştirmiş ve rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bununla beraber sanayileşmenin gelişmesi pazarlamaya da yansımış, mamule bağlı olan ya da olmayan hizmet türleri de hızla gelişmiştir. Bu gelişmeler sürecinde rekabet ve hizmet sektörü birbirini etkilemiştir.

İnsanların beklentileri ve buna bağlı olarak rekabet, her geçen gün gelişmekte ve değişmektedir. Pazarlama; değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarını takip ederek, rakip işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, işletmenin rekabet gücünü artırıcı yeni fırsatlar arar (Öçer ve Kara, 2001, 19). Günümüz koşullarında, hizmeti kullanarak etkin bir biçimde rekabet edebilmek için yöneticilerin aşağıdaki soruları cevaplandırmaları gerekmektedir (Vandermerwe ve Lovelock, 1994, 57):

- Modern pazarlama anlayışını benimsemiş işletmelerin bulunduğu pazarlarda hangi tür hizmetler sunulabilir?
- Müşteri bakış açısı ile bakıldığında hangi hizmetler katma değer yaratmaktadır?
- Bir işletme, hedef müşterilerinin ihtiyaçlarını yeterince anlayabilmesi için ne yapabilir?

Görüldüğü gibi, bir hizmet işletmesinin müşterilerini memnun etmek amacıyla, hizmet düzeyleri ve ürün boyutlarının entegrasyonunda başarılı, kendi yaptığı faaliyetler kadar iyi bir şekilde müşterilerini de anlaması, müşterilerinin faaliyetlerinin ne

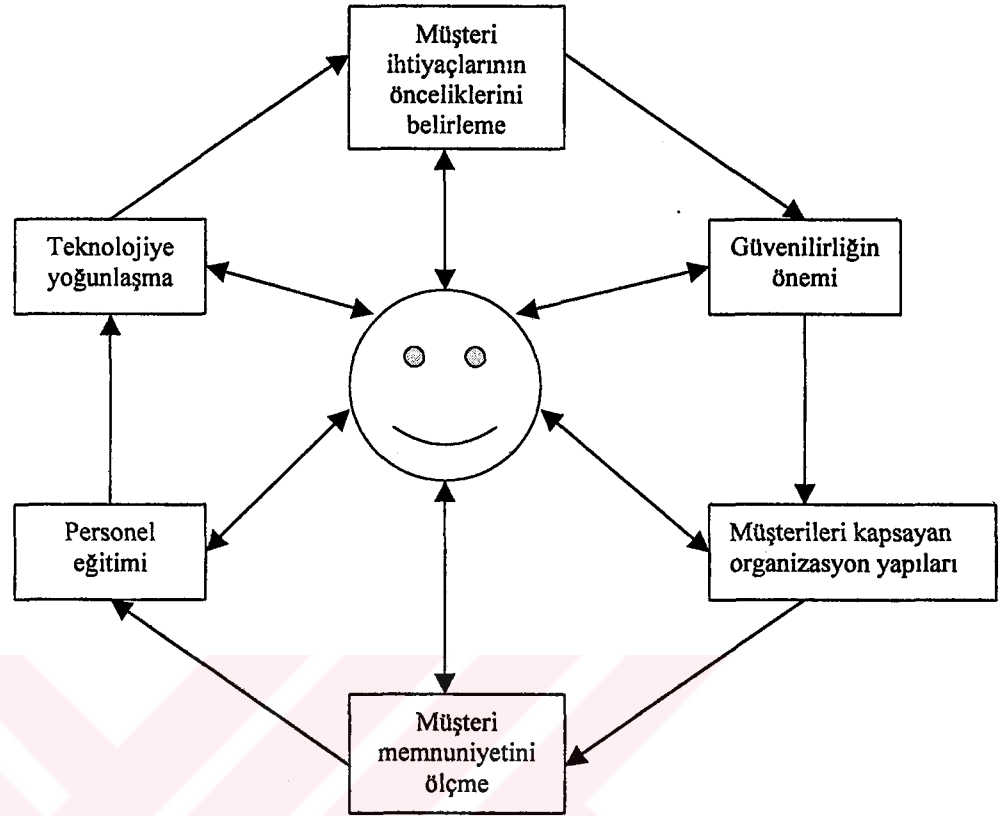
olduğunu bilmesi, müşterinin profesyonel veya kişisel deneyimlerinde, hizmetlerinin oynadığı rolün tam olarak farkında olması gerekmektedir (Boyt ve Harvey, 1997, 292).

Bir hizmet işletmesinin yoğun rekabet ortamında başarı elde etmesi için, kendini farklılaştırması, rakiplerinden farklı bir konum elde etmesi gerekmektedir. Bu farklılaştırma, pazarda ayırt edici bir yer yaratması ve bunu sürdürme süreci olan konumlandırma ile yaratılabilir. Bir ürünün konumu “algısaldır”. Müşterinin kararı, onun bireysel olarak gerçeği nasıl algıladığına bağlıdır. Hizmetler soyut ve deneyimsel olduğundan, konumlandırma ile hizmet, olası müşterilerin zihninde yerleşmeye yardımcı olur. Müşteriler üzerinde bu önemli etkisinden dolayı konumlandırma stratejisini belirlerken başarısız duruma düşmekten kaçınmalıdır. Örneğin; işletme hizmeti, işletmeyi daha güçlü rakiplerle kıyasıya rekabet edeceği bir konuma, çok az talebin olduğu bir konuma, gerçekte farkının ne olduğunun anlaşılmadığı bir konuma veya kimsenin hakkında hiçbir bilgiye sahip olmadığı bir konumsuzluğa itmemelidir (Lovelock, 1996, 170).

Hizmet işletmelerinin rekabet gücü elde etme çabalarına yönelik olarak bir çok araştırma yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi PROMT olarak bilinen analiz tekniğidir. Quinn ve Humble (1993), hizmeti anlamakta kullanılacak değişkenleri ortaya koymak ve hizmet avantajı elde etme sürecinde işletmeye yardımcı olmak amacıyla, yöneticilerin kullanabileceği “PROMT” olarak adlandırdıkları bir analiz geliştirmişlerdir. Bu analiz, işletmenin ve onun rakiplerinin hizmet uygulamalarının bir teşhisini ortaya koymak amacıyla da kullanılabilir. Aynı zamanda, mükemmel hizmete ulaşmak için eksiklikleri belirlemek veya en iyi olan işletmeden örnek edinmek amacıyla da kullanılabilir.

Şekil 6’da görüldüğü gibi, PROMT hizmet yaklaşımı altı elemanı içerir:

- a) Müşteri ihtiyaçlarının önceliklerini belirleme
- b) Güvenilirliğin önemini ortaya koyma
- c) Organizasyon yapısına müşteriyi de dahil etme
- d) Müşteri memnuniyetini ölçme
- e) Personel Eğitimi
- f) Teknolojiye yoğunlaşma



Şekil 6. PROMT Hizmet Yaklaşımı (Kaynak: Quinn ve Humble, 1993, 33.)

1.8. Hizmetlerde Rekabet Stratejisi Kriterleri

Bir sanayideki herhangi bir işletme birimi için rekabet stratejisinin amacı, bu sanayi dalında kendini en iyi savunabileceği veya rakipleri etkileyebileceği rekabet pozisyonunu bulmaktır (Porter, 1985, 3). Rekabet stratejisi, bir işletmenin iş yaptığı sektörde nasıl bir rekabet avantajı yaratabileceğini, genel stratejileri nasıl uygulayabileceğini ve rekabetin nerede belireceğini kapsar.

Rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla literatürde yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır (Johnson ve Busbin, 2000): Portföy stratejileri geliştirmek yoluyla rekabet avantajı elde etme düşünceleri en eskilere dayanır. Rekabet avantajı elde etmek amacıyla hazırlanan portföy stratejileri, işletmeler için bir yapı taşı olarak kabul edilmekteydi. 1990'ların başında, Stalk ve Hout, "zamana dayalı rekabet" (time-based competition) kavramını geliştirerek rekabete yeni boyut kazandırmışlardır (Johnson ve Busbin, 2000). Zamana dayalı rekabet;

rakiplerden daha hızlı davranarak rekabet avantajı kazanmak üzerinde yoğunlaşır. Bu yaklaşımda, işletmenin pazar değişikliklerine daha hızlı cevap vermesi, rakiplerinden daha hızlı yeni ürün geliştirmesi ve yaratması, yeni teknolojiyi mamul/hizmetlerine daha çabuk entegre etmesi, dağıtım ve müşteri hizmetlerinde daha çabuk davranması söz konusudur. Zamana dayalı rekabet gelişiminin ardından, rekabet avantajı elde etme konusuna Johnson ve Busbin (2000, 154) yeni bir kavram kazandırmışlar ve bu kavrama “ sözel pazarlama”(virtual marketing) adını vermişlerdir. Bu kavram, tüketiciler arasında hizmet kalitesine uygun davranan işletmeler lehine kulaktan kulağa yayılan olumlu sözlerin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca günümüzde rekabet avantajı, birçok mamul ve pazar değişkenlerinin koordine olan bileşimleri ile mümkün olabilmektedir. Bununla beraber rekabet avantajının potansiyel bileşenlerine “zaman” ve “bilgi” gibi soyut kavramlar da eklenmelidir. Teknolojinin gelişimiyle beraber World Wide Web, İnternet gibi gelişmeler, pazarın rekabet yapısını oldukça değiştirmiştir.

Bir işletmenin hedef pazarlarındaki birincil rakiplerine ilişkin gerçek rekabet gücünü, rekabet yeteneği yansıtır. Rekabet yeteneği, işletmenin müşteri isteklerini karşılamak amacıyla toplam işletme gücünü temsil eder ve genellikle müşteriler tarafından algılanabilir. Bir işletmenin rekabet gücü, kaynaklar ve teknoloji düzeyine bağlıdır. Ancak bu faktörlerin işlevsel yeterlik oluşturmadaki etkileri, işgörenin genel kapasite düzeyi ve onların kaynakları etkin kullanma yeteneğine bağlıdır. İşgörenin genel kapasite düzeyi, işletme gücü çerçevesinde soyut bir etkendir (Roth ve Jakson, 1995, 1721). Pazar yerinde soyut elemanların ağırlığı ne kadar büyükse, öncelikler ve yaklaşımlar konusunda mamul pazarından ayrılma o denli büyük olacaktır (Shostack, 1977, 75).

Birçok sanayide oldukça karlı olan bazı işletmeler kendilerine özgü, özel kaynak ve yeteneğe sahiptir ve bunların rakipleri tarafından taklit edilmeleri oldukça zordur. Bu eşsiz yetenek ve kaynaklar strateji literatüründe “rekabet avantajı kaynakları” olarak anılırlar (Stalk ve arkadaşları, 1992, 68). Bharadwaj ve arkadaşları (1993), hizmet sektöründe uygun rekabet avantajı elde etmek konusuna açıklık getirmek üzere yaptıkları araştırmada, pazarlama ve stratejik yönetim konuları çerçevesinde, bir işletmenin rekabet avantajından söz edebilmek için dört unsura sahip olması gerektiğini

vurgulamışlardır. Bunlar kaynak/yeteneğin; değerelebilir olması, mevcut veya potansiyel rakipleri arasında az bulunur olması, tam olarak taklit edilemez olması ve bu kaynak/yeteneğin stratejik ikamesinin bulunmamasıdır.

Rekabetçi çevrede bir işletme iş yaptığı tarafların fırsat yaratıcı davranışlarını görebilmeli ve rakiplerin davranışlarını sürekli takip etmelidir (Broch ve Arthur, 1995, 422). Woodside ve Wilson (1994, 134), rakipleri birbiriyle kıyaslamamanın aşağıdaki üç nedenden ötürü oldukça önemli olduğunu belirtmişlerdir:

- 1- Tüketiciler, rakip mal/hizmet sunumları arasında farklılık ararlar.
- 2- İşletmeler, kendi sanayilerinde farklı ve yegane özelliği yakalamak amacıyla pazarlama karması harcamalarını arttırlar.
- 3- Tüketicilerin çoğu sınırlı sayıda gruba bölünebilmektedirler.

Nayyor (1990), bir hizmet işletmesinin rekabet avantajı kaynaklarını konu alan araştırmasında üç önemli rekabet avantajı kaynağı olduğunu ileri sürmüştür. Hizmetlerde kaliteyi değerlendirmenin çok zor ve üretim ve tüketimin eşzamanlı olması dolayısıyla, tüketicinin ihtiyacı olan bilgiyi en kolay ve en doğru biçimde sağlayan işletmelerin bir avantaj elde edebileceğini belirtmiştir. Bunun yanında alıcı ve satıcı arasındaki hizmet hakkındaki bilgi farklılığı, pazar yerinde hem yüksek hem de düşük kaliteli hizmetin bulunmasına yol açacaktır. Bu durumda müşteri satın alacağı hizmetin kalitesini araştırmak ihtiyacı hissedecektir. Bu konuda müşteriyi yanlış bilgilendirmek oldukça büyük problemlere neden olacaktır. Hizmet konusunda alıcı ve satıcı arasındaki bilgi farkını minimize eden ve potansiyel alıcıya daha çok bilgi sunan işletmelerin bir avantaj elde edecekleri vurgulanmıştır.

Whitehill (1997), bilgi esaslı strateji ile rekabet avantajı elde edilebileceğini belirtmişlerdir. Bilgi esaslı strateji, kurmay veya işgörelere yönelik, rakiplere göre üstün olan eğitim programlarının oluşturulması ve geliştirilmesi ile gerçekleştirilir.

Keltner (1995, 67) araştırmasında, rekabet avantajı ile ilişki bankacılığını ele almıştır. Araştırmaya göre; işgören devir hızı düşük, daha geniş ürün yelpazesine sahip, müşteri hakkında daha çok bilgiye sahip, hizmet kalitesini iyileştirmiş olan bankalar,

ilişki bankacılığında başarı elde etmekte, bu da rakip üzerinde bir üstünlük sağlamaktadır.

Oral ve Chabchoub (1997, 580), rekabet avantajı konusuna makro açıdan yaklaşmışlardır. Bir ülkenin rekabet konumunu ortaya koymaya yarayan makro esaslı kriterler, 8 faktör altında incelenmiştir. Bunlar;

- 1- Yerel ekonomik üstünlük
- 2- Uluslar arası ticaret ve yatırım akışı
- 3- Devlet politikaları ve programlarının yerel ve uluslar arası rekabet yapısına uygunluğu
- 4- Ülkedeki finansal hizmetlerin kalitesi ve sermaye piyasalarının performansı
- 5- Ülkenin alt yapı sisteminin temel işletme ihtiyaçlarını karşılama yeteneği
- 6- Ülkedeki işletmelerin yeniliğe, karlılığa açık olması
- 7- Ülkenin bilimsel ve teknolojik kapasitesi
- 8- Ülkedeki nitelikli insan kaynakları.

2. HİZMET KALİTESİ VE HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜMÜNDE ÇOK PARÇALI BİR ÖLÇEK

2.1. Kalite Kavramı

“Kalite; genel bir ifadeyle amaca uygunluk derecesi olarak tanımlanabilir” (Kobu, 1999, 471). Psikoloji sözlüğünde kalite; “herhangi bir şeyin üstünlüğü veya mükemmelliğinin görelî düzeyi” olarak tanımlanmıştır (Teas,1993, 22). Diğer bir tanım şu şekildedir: “Kalite, bir ürünün müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerine bağlı olan özellikleridir (Berkowitz ve arkadaşları, 2000, 40). Hizmet kalitesi literatüründe kalite, “tüketici isteklerine uygunluk derecesi” olarak tanımlanmaktadır (Lovelock,1994, 354). Kotler (1997, 55) ise kaliteyi, “bir ürün veya hizmetin zımni veya beyan edilen ihtiyaçları karşılama kabiliyetlerine bağlı olan bütün özellikleridir” şeklinde tanımlamaktadır. Tanımlarda ortak nokta, kalitenin tüketici veya kullanıcı açısından değerlendirilmesidir. Alıcının beklentilerini karşılayan mal ve hizmet özellikleri, “kalite”yi belirlemektedir.

Sürekli artan rekabet, hizmet işletmelerini, kendilerini farklılaştırmak yoluyla daha karlı yollar aramaya yöneltmiştir. Bugün birçok işletme için mevcut iş çevresi; artan uluslararası rekabet, yavaş büyüme hızı ve doyuma ulaşmış pazarlar gibi özellikler taşımaktadır (Fornell, 1992; Storbacka, Strandvik, Grönroos,1994; Schneider, White, Paul,1998). Bu koşullarda başarı elde etmek için geliştirilen stratejilerden birisi, müşterilere yüksek kaliteli hizmet sunmaktır (Parasuraman, Zeithaml, Berry,1988b,12-13).

Hizmet işletmelerinin pazarda güçlü bir konum elde etmek amacıyla, daha yüksek düzeyde hizmet kalitesi sunma stratejisinin önemi sürekli artmaktadır (Cronin ve Taylor, 1992, 56). Hizmet kalitesinin; müşteri beklentileri ile gerçek hizmet performansının karşılaştırılması sonucu elde edildiği belirtilmektedir (Kettinger ve arkadaşları,1995, 571). Hizmet kalitesi; hizmetin müşteri beklentilerini karşıladığı veya geçtiği miktar olarak da tanımlanmaktadır (Zeithaml ve arkadaşları 1985a; 1996). Daha açık bir anlatımla, hizmet kalitesi, müşterinin hizmete ilişkin beklentileri ve hizmet performansına ilişkin algıları arasındaki açıklığın derecesi olmaktadır.

Hizmet kalitesi tanımları, hizmetin bir performans olmasından dolayı farklılıklar göstermektedir. Hizmet kalitesini Philip Crosby, “spesifikasyonlara uygunluk” şeklinde tanımlarken, Jarmo Lehtinen iki parçaya ayırmakta; hizmetin sunulması süresince müşteri tarafından yapılan yargılamayı “süreç kalitesi”, hizmet sunulduktan sonra müşteri tarafından yapılan yargılamayı ise “çıktı kalitesi” şeklinde ele almaktadır (Parasuraman ve arkadaşları, 1985b, 45) .

1983 yılında yapılan bir araştırmada, Amerikan tüketicilerinin 4/5'inin, önceki yıllara göre kaliteyi daha fazla önemsedikleri bulgusu elde edilmiştir (Berry, Zeithaml, Parasuraman,1985a, 44). Bu önemli oran hizmet kalitesinin, rekabet avantajı kazanmak amacıyla kullanılabilir önemli bir anahtar olduğunu göstermektedir (Schneider ve arkadaşları,1998, 780).

Hizmet kalitesi pazarlamacılar için oldukça önemlidir; çünkü hizmet kalitesini müşterinin değerlendirmesi ve bunun memnuniyetle sonuçlanması, yeniden satınalma olasılığını arttırmaktadır (Asubonteng ve arkadaşları, 1996, 63). Dayanıklılık ve hasar gibi göstergelerle objektif olarak ölçülebilen mamullerin aksine hizmet kalitesi, hizmetlere ilişkin özelliklerden dolayı soyut ve dokunulmaz bir yapıya sahiptir. Objektif ölçme eksikliğinden dolayı, bir işletmenin hizmet kalitesini değerlendirmede en uygun yaklaşım; müşterinin kendisine sunulan hizmetin kalitesini nasıl algıladığını ölçmektir (Parasuraman ve arkadaşları,1988b,15).

Sanayi sektöründe kalite üzerine yapılan araştırmalarla kıyaslandığında hizmet sektöründeki araştırmalar, gerek miktar, gerekse araştırma kapsamı açısından oldukça sınırlı kalmaktadır. Ayrıca her iki sektörde kalite konusundaki literatürün büyük bir kısmı yönetimseldir. Yapılan bu araştırmalar, çağdaş organizasyondaki “kalite”nin gelişimini incelemek amacıyla daha geniş teorik bir çerçeveye geliştirmeye çok az kavramsal katkı sağlamaktadır.

Hizmet kalitesi konusunda yapılmış olan araştırmalardan biri, hizmet kalitesinin şu üç önemli özelliğini ortaya koymuştur (Parasuraman ve arkadaşları,1985b, 42):

- Müşteriler, hizmet kalitesini mamul kalitesinden çok daha zor değerlendirirler.

- Hizmet kalite algıları, müşteri beklentileri ile gerçek hizmet performansının karşılaştırılması sonucu elde edilir.
- Kalite değerlendirmeleri yalnızca hizmetin çıktısı üzerine yapılmaz. Bu değerlendirmeler hizmet sunum sürecini de kapsar.

Diğer bir araştırmada, Chase-Bowen'in kavramsal modelinde, hizmet kalitesine etki eden dört stratejik eleman elde edilmiş, bu elemanların "işgören, iş süreçleri, teknoloji ve faktör verimliliği" olduğu ortaya konmuştur (Roth ve Jackson,1995,1722).

Hizmet kalitesi konusunda yapılan bir diğer çalışma Lehtinen ve Lehtinen (1982)'e aittir. Araştırmacılar hizmet kalitesini fiziksel kalite, firma kalitesi ve interaktif kalite olmak üzere, üç kalite boyutu açısından ele almışlardır. Modelde yer alan fiziksel kalite, hizmetin fiziksel görünümünü (hizmetin üretilmesinde kullanılan araç-gereç, bina, vs.); firma kalitesi, firmanın imajını ve profilini; interaktif kalite ise, müşteri ve onunla ilişki halindeki personel (contact personel) veya müşteri ile diğer müşteri arasındaki karşılıklı etkileşimi ifade etmektedir.

Bir hizmet işletmesinin gelecekte başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için; 1) hizmet kalitesinin müşteriler tarafından nasıl algılandığını tanımlamak, 2) hizmet kalitesinin hangi faktörlerden etkilendiğini belirlemek gereklidir.

2.1.1. Hizmet Kalitesinde Farklı Yaklaşımlar ve Çeşitli Hizmet Kalite Kavramları

Hizmetin bir performans olmasından dolayı, doğal yapıları farklı olan performans türleri açısından içerikleri farklı kalite kavramları geliştirilmiş olup, bu bölümde söz konusu kavramlara yer verilmiştir.

2.1.1.1. Algılanan Kalite ve Beklenen Kalite

Hizmet kalitesini ölçmek amacıyla geliştirilen ve bu konuda en yaygın biçimde kullanılan SERVQUAL ölçeğinde, müşterinin kalite konusunda hizmet işletmesinden beklentileri ve bu işletmeden aldığı hizmetin kalitesiyle ilgili algıları yer almaktadır. Algılanan kalite, müşterinin, mevcutların üstünlüğü hakkındaki yargısıdır. Müşterinin

hizmet kalitesi algıları; hizmeti almadan önceki beklentileri ile gerçek hizmeti algıladıktan sonraki deneyimini karşılaştırması ile meydana gelir. Eğer beklentiler karşılanmış ise, hizmet kalitesinde “memnuniyet”, karşılanmamış ise “memnuniyetsizlik” söz konusu olacaktır (Parasuraman ve arkadaşları, 1985b, 46). Algılanan kalite nesnel kaliteden farklıdır. Algılanan kalite, müşterinin performansı algılaması ve beklentilerini karşılaştırması sonucu ortaya çıkar.

Nesnel ve algılanan kalite arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Holbrook ve Corfman’a (1985, 33) göre; kalite terimini bir müşteri, kaliteyi kavramsal olarak açıklayan bir pazarlamacı gibi kullanamaz. Nesnel (mekanik) kalite ve algılanan (hümanistik) kalite arasında kavramsal farklılık söz konusudur. Nesnel kalite, herhangi bir nesne veya olayın nesnel içerik veya özelliğini kapsarken; algılanan kalite, kişilerin nesnelere karşı subjektif değerlendirmelerini kapsar. Dolayısıyla algılanan kalite, yargılar arasında farklılıkları olan, oldukça göreceli bir konudur.

Garvin (1983, 68), kaliteyi tanımlamada beş yaklaşım (kalite programları, politikalar ve tutumlar; bilgi sistemleri; mamul dizaynı; üretim ve işgücü politikaları; satıcı yönetimi) üzerinde durmakta olup, bunlardan mamul esaslı ve üretim esaslı olan kalite nesnel kaliteye, kullanıcı esaslı olan kalite ise algılanan kaliteye atfedilmektedir (Parasuraman ve arkadaşları, 1988b, 15).

Olshavsky (1985) kaliteyi, birçok yönden tutuma benzetmektedir. Tutum; “bireyin kendi dünyasının (iç aleminin) bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleri” olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1993, 86). Kotler’a (1997, 188) göre tutum; kişinin bir fikir veya nesneye karşı kalıcı, tercih edilen veya edilmeyen değerlendirme, yaklaşım ve davranış yönelimidir. Tutumlar kişiyi benzer nesnelere veya uyarana karşı tutarlı bir şekilde davranmaya yöneltir. Bireyler tutumları sayesinde herhangi bir nesneyi yeniden yorumlamak ve ona karşı yeni bir tepki yaratmak zorunda kalmazlar.

Tutum ve kalite arasındaki benzerlik Berry ve arkadaşları (1985a, 50) tarafından yapılan araştırmada da ortaya konmuştur. Tutum, durumlara karşı daha yavaş

değişebilen, mamul veya mağaza bazında daha genel ölçülebilen davranış yönelimidir (Oliver,1981, 42). Araştırmacılar, müşterilerin kaliteyi değerlendirirken tutuma benzer bir biçimde bütünsel bir yaklaşım izlediklerini ve temel olarak aynı kriterleri kullandıklarını vurgulamaktadırlar.

Algılanan kalite, “uygun olan alternatiflere göre, bir ürünün görelî memnuniyet sağlayan algılanan yeteneği” olarak da tanımlanmaktadır. Tüketiciler, mamul veya hizmet özellikleri hakkında her zaman tam bir bilgiye sahip değillerdir. Bazı durumlarda kalite hakkındaki yargılarda imaj, reklam, firma ismi, şirketin ünü kritik rol oynar (Garvin,1987,102).

Geleneksel pazarlama faaliyetleri, hedef müşterilere birtakım taahhütler vermek amacıyla kullanılabilir. Bazı taahhütler müşterilerin beklentilerini etkiler ve beklenen hizmet üzerinde bir etki yaratır. Gelenekler müşteri beklentileri ve kulaktan-kulağa iletişim üzerine de etki eder. Müşteri beklentilerine müşterinin o hizmete ilişkin önceki deneyimleri de etki eder. Diğer yandan algılanan hizmet, müşterinin tek başına hizmet deneyiminin sonucunda oluşur. Dolayısıyla, hizmetin müşteri tarafından nasıl algılandığı önem taşır.

Müşterinin hizmeti değerlendirmesinde **beklentiler** önemli rol oynar. Fakat beklentilerin, hizmet kalitesinin ölçümüne en iyi nasıl dahil edileceği konusunda bir fikir ayrılığı mevcuttur (Parasuraman ve arkadaşları, 1994a, 201). Hizmet kalitesi konusunda çalışan araştırmacıların bir kısmı beklentileri, olağan standartlar olarak kabul ederler ve müşterinin ne beklediklerini bilmenin, çözülmesi gereken bir husus olduğunu belirtirler (Berry ve arkadaşları, 1990, 30). Örneğin, müşterinin hizmeti sunan işletmenin ne sunması gerektiğine olan inançları gibi. Müşteri memnuniyeti konusunda çalışan araştırmacılar ise beklentileri, tahmin edilir standartlar olarak kabul ederler. Örneğin, müşterinin hizmet işletmesinin kendisine sağlayacakları hakkında neler düşündüğü gibi. Belli koşullar altında belirli bir konu hakkında gelecekteki beklentilerin oluşmasında, bu konu ile ilgili deneyimler önemli rol oynar. Tüketiciler, geçmiş ve biçimlenmiş beklentilerine bağlı olarak, belli bir özelliğin düzeyine ilişkin yeni bilgilerin yer aldığı bir genel durum oluştururlar (Kopelle ve Lehman, 1995, 280).

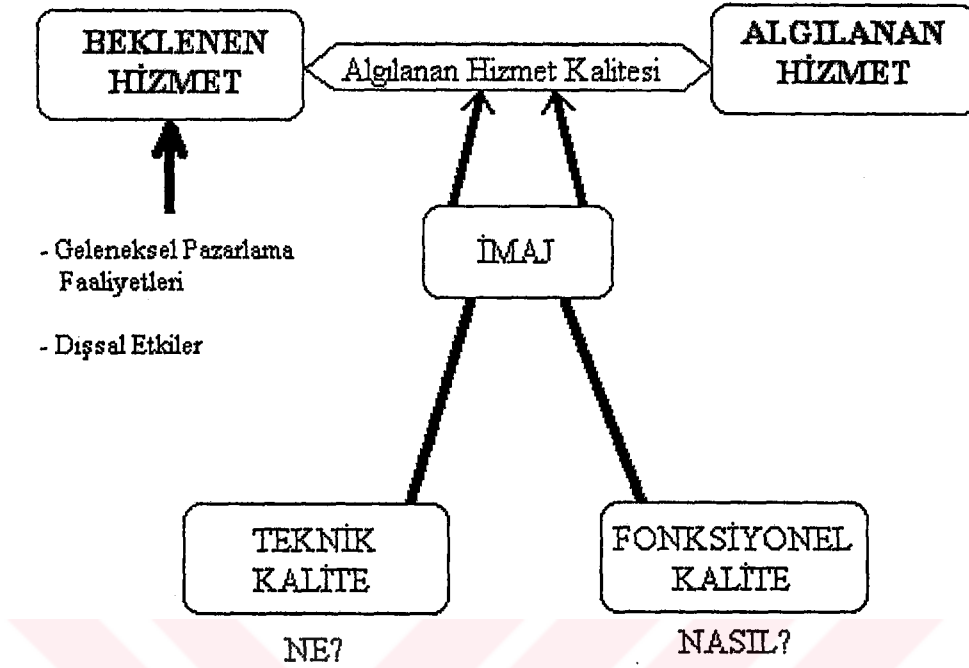
Parasuraman ve arkadaşları (1994b, 112), bu görüşler doğrultusunda, müşterinin hizmet beklentilerinin bütünleştirici bir modelini geliştirmişlerdir. Model, müşterinin hizmet kalitesini değerlendirmede karşılaşacağı standartlar olarak iki farklı düzeyi içermektedir. Bunlar; arzu edilen hizmet ve yeterli hizmettir.

Arzu edilen hizmet; müşterinin, hizmet işletmesinin ne sunabileceği ve ne sunulması gerektiğine olan inancının temsil edildiği hizmet standardıdır. **Yeterli hizmet;** müşterinin kabul edebileceği minimum hizmet düzeyidir. Her iki hizmet düzeyi arasında ortaya çıkan bu aralığa “**tölerans alan**” denilmekte ve müşteri memnuniyetini belirleyen hizmet performans aralığını temsil etmektedir.

Beklenen kalite kavramı, hizmet sektörlerine ve müşterilere göre farklılıklar göstermekte ve değişik faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda meydana gelmektedir. Grönroos (1990, 41), sözü edilen bu faktörleri dört başlık altında toplamıştır. Bunlar; hizmet işletmesinin pazarla iletişimi, firmanın imajı, kulaktan-kulağa iletişim ve tüketici ihtiyaçlarıdır. Hizmet işletmesi pazarla iletişimi reklam, satış kampanyaları, halkla ilişkiler şeklinde doğrudan kontrolü altında sağlarken; imaj ve kulaktan-kulağa iletişimi dolaylı kontrolü altında ve performansına bağlı olarak gerçekleştirir.

2.1.1.2. Teknik Kalite ve Fonksiyonel Kalite

Swan ve Comb, bir ürünün algılanan performansının iki alt süreç bölünebileceğini belirtmektedirler (Grönroos, 1984). Bu süreçler teknik performans ve kavramsal performanstır. Bu kavramlara ilişkin yapılan deneysel serimlerde genellikle tüketim mamulleri ele alınmış ve elde edilen sonuçlar teorik olarak hizmetleri de kapsamıştır. Grönroos (1984, 37)'un Hizmet Kalite Modeli Şekil 7'de gösterilmiştir.



Şekil 7. Hizmet Kalitesi Modeli (Kaynak: Grönroos, 1984, 40)

Bir ürünün **teknik performansı**, o ürünün “teknik” boyutudur. Hizmet içeriğinde teknik performans, hizmet üretim sürecinin teknik sonucudur; üretim süreci bittiğinde müşteriye geriye ne kaldığıdır. Müşterilerin, hizmet işletmesi ile karşılıklı etkileşimi sonucunda NE aldıkları, müşterinin kalite değerlendirmeleri açısından oldukça önemlidir. Bir ürünün **kavramsal performansı**, performansın “psikolojik” boyutuyla ilgilidir. Hizmetler açısından anlamsal performans, alıcı-satıcı etkileşimi veya müşterinin hizmet işletmesinin çeşitli kaynak ve faaliyetleriyle olan ilişkileriyle ilgilidir: Örneğin, havayolu seyahati yapan bir yolcunun uçak mürettebatı veya diğer yolcularla olan ilişkileri. Yolcunun uçuş-öncesi, uçuş-esnası ve uçuş-sonrası beşeri veya beşeri olmayan kaynaklarla etkileşimi, aldığı hizmete ilişkin algıladığı hizmet üzerine etki edecektir.

Bir ürünün yeterli teknik performansı, müşteri memnuniyeti için ön koşuldur, fakat yeterli değildir. Eğer bir ürünün kavramsal performansı yeterli olarak kabul edilmezse, müşteri memnuniyeti olumsuz etkilenecektir. Örneğin bir banka, müşterisine

teknik anlamda tam olarak hizmet veriyorsa fakat müşteri, işgörenin performansından memnun değilse, bankadan aldığı hizmetten memnun olmama olasılığı yükselecektir. Benzer örnekleri birçok hizmet alanında görmek mümkündür.

Bir hizmet üretim sürecinin net teknik sonuçları, hizmetin teknik performansına karşılık gelir. Tüketicinin hizmet işletmesiyle karşılıklı etkileşimi sonucunda elde ettiği bu teknik sonuçlar, tüketicinin hizmet kalitesini değerlendirmesinde önem taşır. Bu değerlendirme, hizmetin teknik boyutu olarak adlandırılabilir (Grönroos,1983, 25). Genellikle, hizmetin teknik boyutu bir mamulün teknik boyutu gibi objektif bir şekilde ölçülebilir. Fakat hizmetler, tüketicilerle karşılıklı etkileşim çerçevesinde üretildikleri için, bu teknik kalite boyutu, tüketicinin elde ettiğini algıladığı toplam kalite için yeterli değildir. Tüketici, bu teknik kalitenin kendisine fonksiyonel olarak NASIL aktarıldığından da etkilenecektir. Hizmet işletmesinin işgöreni, görevini yerine nasıl getirmektedir? İstenileni nasıl yapmaktadır? İşgören nasıl davranmakta, nasıl konuşmaktadır? Bu ve benzeri tüm sorular, müşterinin hizmeti nasıl algıladığına etki edecektir. Ayrıca, bu hizmet işletmesindeki diğer müşterilerin davranışları, alıcı-satıcı etkileşimleri gibi faktörler de müşterinin hizmete bakışını etkileyecektir.

Dolayısıyla müşteri, sadece üretim sürecinin sonucunda aldığıyla değil, aynı zamanda üretim sürecinin kendisiyle de ilgilenir. Müşterinin aldığı teknik çıktıyı fonksiyonel olarak nasıl elde ettiği, aldığı hizmete ilişkin görüşünü etkiler. Bu kalite boyutu fonksiyonel kalite olarak adlandırılabilir (Grönroos,1984, 39). Fonksiyonel kalite, hizmetin anlamsal performansına karşılık gelir. Konu ile ilgili Hizmet Kalitesi Modeli Şekil 7'de gösterilmiştir.

Bir hizmet işletmesi, temsil ettiği veya sahip olduğu markanın yarattığı imajla yetinmemelidir. Bu imajla birlikte işletmenin hizmet sunumu sırasında alıcı ile olumlu ilişkiler geliştirmesi önemlidir (Grönroos, 1984).

Şirket imajı, tüketicinin işletmeyi nasıl algıladığının bir sonucudur. Bir hizmet işletmesinin en önemli değeri, tüketicinin algıladığı hizmetleridir. Dolayısıyla şirket imajı, esas olarak hizmetlerin teknik ve fonksiyonel kalitesi tarafından oluşturulabilir. İmajı etkileyen diğer faktörler mevcut olmakla beraber daha az önemlidir.

Bir hizmet işletmesi, yeni pazarlarda imaj yaratmak istediğinde, pazarlama faaliyetleri etkinlik kazanır. Bütün pazarlama çabaları müşterinin beklentilerine etki eder. Hizmetin teknik ve fonksiyonel kalitesini gerçekte olduğundan daha iyi olarak vurgulayan reklam kampanyaları, beklenen hizmet kalitesi düzeyinin yükselmesine neden olabilecektir. Eğer algılanan hizmet bir önceki düzeyde kalırsa, beklenen ve algılanan hizmet arasındaki aralık büyüyecektir. Bu da müşteri memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir.

Bir hizmet işletmesi açısından beklenen hizmet ve algılanan hizmet aralığını mümkün olabildiği kadar daraltmak için iki kritik nokta mevcuttur (Grönroos,1984, 43):

- Hizmetin nasıl şekilleneceği hakkında, geleneksel pazarlama faaliyetleri ile verilen taahhütler, müşterinin algılayacağı hizmetle karşılaştırıldığında doğruyu yansıtmalıdır.
- Yöneticiler, teknik kalite ve fonksiyonel kalitenin nelerden etkilendiğini ve bu kalite boyutlarının müşteri tarafından nasıl algılandığını anlamak zorundadırlar.

Başarılı hizmet yönetimi için gerekenin, işletme hizmetlerinin fonksiyonel kalitesini geliştirmeye önem vermek olduğu söylenebilir. Hizmet kalitesi yönetimi, beklenen hizmet ve algılanan hizmeti birbiriyle uyumlaştırmalıdır. Yöneticiler, fonksiyonel kalitenin önemini ve her iki kalite boyutunun nasıl geliştirilebileceğini anlamak zorundadırlar. İşletmenin sahip olduğu know-how, iyi teknik çözümler, işgörenlerin teknik yeterlikleri, vs. teknik kalite boyutunu oluşturur. Makinelerin ve bilgisayar-esaslı sistemlerin uygun kullanımları ile teknik kalite geliştirilebilir. Fakat bu yeterli değildir. Müşteri memnuniyeti için fonksiyonel kalite, dolayısıyla müşteriyle ilişki halindeki personel yaşamsal bir önem taşır. Ayrıca müşteri yönelimli fiziksel ve teknik kaynaklar, müşterinin self-servis sistemlerine uyumu, işletmenin müşterisiyle ilişkisini sürdürme yeteneği, fonksiyonel kalite boyutunu etkileyen unsurlardır.

2.1.2. Kaliteyi Ölçmenin Önemi

1980'li yıllarda akademisyenler ve yöneticiler çalışmalarını hizmet kalitesinin, müşteriler açısından ne anlama geldiğini ortaya koymak ve müşterilerin beklentilerini karşılamak amacıyla stratejiler geliştirmek üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu

çalışmaların ardından birçok işletme, sundukları hizmeti geliştirmenin ve hizmeti ölçmenin yollarını aramışlardır. Günümüz rekabet koşullarında işletmenin sürekliliğini sağlaması ve başarı elde etmesi için “kaliteli hizmet vermek” önemli bir strateji olarak kabul edilmektedir (Dawkins ve Reichheld,1990; Reichheld ve Sasser,1990). Günümüzün en öncelikli konularından birisi; hizmet kalitesinin işletmenin karı ve diğer finansal çıktılar üzerine olan etkisini ortaya koymak olmuştur (Rust ve arkadaşları,1995).

Mal ve hizmetlerin kalitesi işletme faaliyetlerinde, etkinlikte olduğu kadar yeterliliğe ulaşmada da gittikçe artan bir öneme sahiptir. Tüketici davranışı üzerine yapılan çalışmalar, mal ve hizmetlere ilişkin değer algılarının rolüne bağlı olarak kalitenin, tüketicinin satınalma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Babaküs ve Boller,1992, 253).

Sanayi kollarının tümünde, tepe yönetiminin karşılaştığı önemli stratejik önceliklerden birisi; üstün ürün kalitesi arayışıdır. Yüksek kalite düzeyinin karlılığı yükselttiği, verimliliği arttırdığı ve rekabet konumunu güçlendirdiği hususunda bulgular mevcuttur (Deming,1982; Gale ve arkadaşları,1985; Phillips ve arkadaşları, 1983; Cravens ve arkadaşları,1988). Bir işletmenin karşılaştığı dış baskılara karşılık olarak vereceği en iyi yol; şirket stratejisinde “kalite” üzerinde yoğunlaşmasıdır (Young,1985).

Yapılan araştırmalar (Phillips ve arkadaşları,1983), hizmet kalitesi ve karlılık arasında ne açık ve kesin, ne de basit bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. PIMS (Profit Impact of Market Strategy) verilerini kullanarak, hizmet kalitesi, pazarlama değişkenleri ve karlılık üzerine yapılmış araştırma bulguları, daha yüksek düzeyde hizmet sunarak normalin üzerinde pazar payı elde edildiğini, bunu da hizmet kalitesinin kara etki ettiğini gösterdiğini ortaya koymuştur.

Hizmet pazarlaması literatüründe, kalitenin bu denli büyük öneme sahip olmasına karşın onun kavramsallığı, geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçülmesi hala araştırma konusu olmakla beraber, çözülmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, malın elde edilmesinde işletme görevlilerinin tümünün katılımının sağlanması esasına dayanan, en azından sıfır hata ile ürünün kalitesinin yükseltilmesini ve maliyetlerin düşürülerek israfın önlenmesini, satış sonrasında kalite sorumluluğunun üstlenilmesini ve ürüne ilişkin hizmetlerin sağlanarak müşterilerin yüzde yüz tatmin edilmesini esas ilke kabul eder (Mazlum,1993, 2). Toplam kalite yönetimi kavramı kaliteyi; “işletmedeki her bir kişinin sorumluluğu” olarak açıklamaktadır (Cravens ve arkadaşları,1988, 286).

Toplam kalite yönetimi (TKY); istatistiksel süreç kontrolü, iş süreçlerinin artan kontrolünü temin eden kalite döngüleri, işin yeniden yapılandırılması, yetki tanıma, grup çalışması aracılığı ile sosyal ilişkilerdeki önemli değişiklikler gibi birkaç yönetim tekniğini kapsar. Yetki tanıma yöneticiye, öncelikle, işgörenin imtiyaz verilmemiş yaratıcılık alanlarına girme ve bu alanların işgörenin bireysel kontrolü altına alınması fırsatını sağlar.

TKY daha geniş anlatımla, sürekli iyileştirmeyle ilgili olmak, müşteri ve süreç yönelimi yaratmak olarak ele alınır (Hill ve Wilkinson,1995). Dean ve Bowen'ın (1994,392-396) belirttikleri gibi, TKY üç ilkeye sahiptir. Bunlar; “sürekli iyileştirme, grup çalışması ve müşteriye yönelim”dir.

Kalite programı içerisinde maliyetlerin rolünün ne olduğu konusunda, kalite duayenleri arasında fikir ayrılığı mevcuttur. Juran (1991) ve Crosby (1979) maliyet kontrolüne yoğunlaşmayı şiddetle savunmuşlar; buna karşın Deming, onların kalite programının ruhunu tehlikeye atacakları konusunda endişe duymuş, finansal ölçülerin programa dahil edilmesi görüşünü savunmuştur (Knights ve McCabe,1997,374).

Juran ve Gryna (1988,2) kaliteyi, müşteri ihtiyaçlarını karşılama anlamına gelen “kullanım için uygunluk” olarak tanımlamışlardır. Feigenbaum (1983,7) müşterilerin beklentilerini karşılamaya olan ihtiyacın üzerinde dururken; Crosby (1979) diğerlerinin aksine, müşteri ve daha çok kültürel konuları ihmal etmiştir. Crosby kaliteyi “ihtiyaçlara uygunluk” şeklinde tanımlamış, uygunluğu yakalamamış olan alanların maliyet kontrol

süreçlerine dikkat çekmiş, “kaliteyi iyileştirerek maliyeti azaltma” üzerinde yoğunlaşmıştır (Dean ve Bowen,1994,394).

İhtiyaçlara uygunluk yaklaşımı, finansal hizmetler gibi soyut değerler dikkate alındığında problem yaratabilir. Çünkü bu değerler müşteri yargıları açısından önemli fakat ölçülmesi zor olan beşeri ve kültürel faktörleri içerir. Bununla beraber, yöneticilerin dıştan gelen etkileri ihmal ederek içsel yeterlik üzerinde yoğunlaşmalarına neden olur (Reeves ve Bednar,1994,435).

Dale (1992), kaliteye yapılan yatırımların, kalite iyileştirmeye olan ihtiyacın somut göstergesi olduğunu, fakat kaliteye yatırımın kendi içerisinde bir sonu olmadığını vurgular. Ancak maliyetler, kalite programlarındaki kontrolün tek bir birimi değildir; bununla beraber kişilerin kontrolü de söz konusudur. (Knights ve McCabe,1997,374).

Bu farklı görüşler çerçevesinde literatürde yaygın olan, yönetimin gerek kişileri gerekse organizasyonu kontrol ederek kaliteyi iyileştirme yaklaşımıdır. Crosby’ye (1979,8) göre kalite, ulaşılabilen, ölçülebilen, karlı bir unsurdur. İhtiyaçlar yanlış anlaşılmalı ve açık bir şekilde belirlenmelidir. Daha sonra bu ihtiyaçları karşılama düzeyini açıklamak amacıyla sürekli ölçmeler yapılmalıdır. İhtiyaçlara uygun olmama durumunun ortaya çıkması kalite eksikliğini gösterir.

Yönetimin kalite iyileştirmek amacıyla kontrol etmesi gereken diğer konu olan beşeri davranış konusunda Deming, organizasyonun amaçlarının uygulanmasında kararlılık olması gerektiğini vurgulamaktadır (Anderson ve arkadaşları,1994,474). Bu bağlamda yönetimin boşa giden çıktıyı azaltmayı başarması gerekmektedir.

TKY’ni iş süreçleri perspektifinden ele alanlar, TKY’nin, yönetimin kontrolünü arttırması açısından bir araç olduğunu ve bazı teknikler yardımıyla artan kontrolün, müşteri baskısının ve sürekli iyileştirme ile boşa giden çıktıyı azaltacağını belirtmekte ve ayrıca kontrolün, ön aşamada bulunan personelden, arka aşamada bulunan personele kadar yapılacak olan bir süreç yaratacağını savunmaktadırlar (Delbridge ve arkadaşları, 1992, 97).

McCabe ve arkadaşları (1998,392), TKY ile ilgili olarak kalite öncelikleri ve kalite yönetimini finansal hizmet sektörüne uyarlamışlardır. Sanayi sektöründeki kalite yönetimi, kalite kontrolünden TKY'ne kadar birkaç aşamayı içerir. Kalite kontrolü, inceleme ve örnekleme ile ürün dizisinin kalite standardını oluşturmak amaçlı istatistiksel bir tekniktir. TKY'nin önemli bir noktası, son kullanıcının ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla organizasyon kültürünün değişime uğramasına yoğunlaşmasıdır. Bu perspektifle yaklaşıldığında TKY aşağıdaki şekilde özetlenebilir (McCabe ve arkadaşları,1998,392):

- Ürünler, nihai kullanıcının ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
- Ürünler, nihai kullanıcının arzularına uymalıdır.
- Uygunluktan herhangi bir sapma olduğunda, bu ölçülebilmelidir.
- İşletmeler, muamelenin son tüketiciye ulaşana kadar, işletme içerisindeki iç müşterileri de kapsayan bir üretici-tüketici zinciri oluşturmalıdır.

TKY'nin işletme için önemini ortaya koyan bu araştırmaların aksine kalite yönetim programının performansının başarısız olduğunu gösteren araştırmalar da mevcuttur. TKY düzen, otonomi ve büyük sorumluluk gerektirir. Bu yükümlülüklerin işletmenin uygulamalarına yansıtılmasında başarısızlık görülür (McCabe ve arkadaşları,1998,405). Knights ve McCabe (1997,376-382), yönetimin, oluşturdukları kalite önceliklerinin uygunluğunu ve uygulamalarını her zaman anlamayabileceklerini, ihtiyaçlara uygunluk yaklaşımının soyut olan hizmetlere uygun olmayacağını, bu yaklaşımın "müşteri" ve "kültür"ü ihmal ettiğini savunmuşlar ve araştırma bulguları ile bu görüşlerini desteklemişlerdir.

Kalite üzerine yapılan bir başka araştırmada (Rust ve arkadaşları, 1995, 89), tüketicinin yalnızca bir ürünün ortalama performansına karşı hassas olmadığı, bunun yanı sıra performansın değişkenliğine karşı da hassas olduğu ortaya konmuştur. Bir işletmenin toplam kaliteyi artırma çabasının gerekli fakat yeterli olmadığı, aynı zamanda, elde edilen sonucun, beklenen performans düzeyinden sapma riskini azaltma konusunda da çaba göstermesi gerektiği belirtilmiştir. Grant ve arkadaşları (1994,30), yönetimin kar maksimizasyonu, maliyet etkinliği, ekonomik-rasyonel davranmaya olan

aşırı bağılıkları gibi nedenlerden dolayı, Toplam Kalite Yönetimi'nde istenilen sonucun elde edilemediğini ifade etmişlerdir.

TKY içerisinde kalite; ulaşılması mümkün standartları içeren, ölçülebilen ve yatırımını kara dönüştürebilen önemli bir faktördür. Kalite standartları oluştururken, müşteri arzu ve ihtiyaçları dikkate alınmalı ve standartlar bunlara uygun olmalıdır. Bu çerçeveden bakıldığında; kalite yönetimindeki açıklıkların daralmasında TKY'nin önemli bir payı olduğu görülmektedir.

2.3. Hizmet Kalitesinin Kavramsal Modeli ve Hizmet Kalitesi Yönetimi

Hizmet işletmesi yöneticilerinin, müşterilere sunacakları hizmetin kalite düzeyinin yüksek olabilmesi için hangi özelliklerin dikkate alınması, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir hizmette hangi niteliklerin bulunması ve kalite düzeyi yüksek olan bir hizmeti sunmak amacıyla bu özelliklerin performansının hangi düzeyde olması gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Konu ile ilgili olarak literatürde, Zeithaml ve arkadaşları (1988c,36) tarafından geliştirilen ve "Açıklık Modeli" olarak bilinen (Şekil 8) bir model genel kabul görmüş olup yaygın olarak kullanılmaktadır. Modelde, müşterinin algıladığı hizmet kalitesinin, bir hizmet işletmesinde meydana gelen dört açıklık tarafından etkilendiği belirtilmektedir. Şekil 8' de görülen söz konusu dört açıklık şunlardır (Zeithaml ve arkadaşları,1988c):

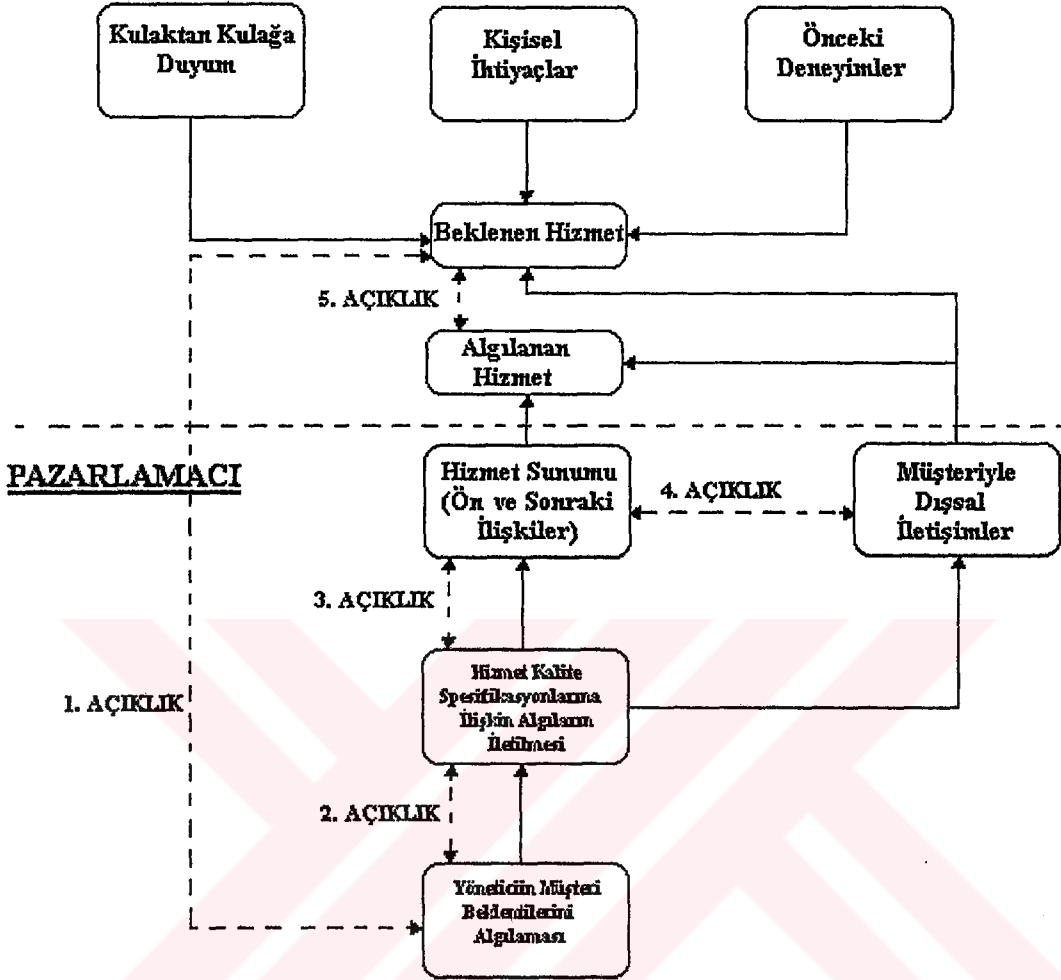
- 1.Açıklık: Müşteri beklentileri ile yönetimin bu beklentileri algılaması arasındaki fark.
- 2.Açıklık: Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile algıların hizmet kalite spesifikasyonlarına dönüştürülmesi arasındaki fark.
- 3.Açıklık: Hizmet kalite spesifikasyonları ile hizmetin gerçek sunumu arasındaki fark.
- 4.Açıklık: Hizmet sunumu ile hizmet hakkında müşterilere iletilen dışsal mesajlar arasındaki fark.

Modelde algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin beklentileri ve algıları arasındaki fark olarak (5.Açıklık) tanımlanmaktadır (Carman,1990,33). Müşterinin algıladığı hizmet, hizmet sunumuna bağlı olarak meydana gelen dört açıklığın büyüklüğüne ve

yönüne bağlıdır. Pazarlamacı açısından, belirtilen bu dört açıklığın yönünü ve büyüklüğünü etkileyen potansiyel faktörleri belirlemeye ihtiyaç vardır. Bunun için araştırmacılar, pazarlama ve örgütsel davranış literatüründen elde ettikleri bilgileri ve hizmet kalitesine ilişkin yaptıkları keşifsel araştırma bulgularını beraber değerlendirmişlerdir.

Bir hizmet işletmesinde hizmet kalitesi hakkında bilgi almak amacıyla kullanılan kalitatif teknik, "direkt araştırma" dır. Değişkenler arasında biçimsel ilişkiler önerme konusunda literatürün geniş ve kapsamlı olmamasından dolayı, bunun yerine hizmet işletmelerinin personelinden ve yöneticilerinden, hizmet kalitesi hakkındaki gözlemlerine ilişkin bilgi elde edilmiştir. Yapılan üç keşifsel araştırmadan ve literatürden elde edilen bilgiler birleştirildikten sonra, dört hizmet kalite açıklığıyla ilgili belirli değişkenler ve temel teorik yapı ortaya konmuştur.

Herhangi bir hizmet işletmesinde, müşteri beklentileri ile yönetimin bu beklentileri algılaması arasındaki farkın (1.açıklık) büyüklüğü; pazarlama yönelimi, yukarı doğru iletişim ve yönetim düzeylerinin bir fonksiyonudur. Literatür incelemesinde, hizmet işletmelerinin pazarlama araştırmalarını kullanmaları ve diğer müşteri yönelimi konularında mamul işletmelerine göre oldukça yetersiz kaldığı görülmektedir (George ve Barksdale,1974,66).

MÜŞTERİ

Şekil 8. Hizmet Kalitesinin Kavramsal Modeli (Kaynak: Parasuraman ve arkadaşları, 1988c, 36.)

Pazarlama araştırmaları, müşterinin hizmete ilişkin beklenti ve algularını anlamamıza yarayan önemli bir araç olmasından dolayı, birinci açıklık, büyük ölçüde yapılan araştırmaların miktarına bağlıdır. Bunun yanı sıra, araştırma girdisi olarak kullanılan değişken miktarına ve araştırmanın hizmet kalitesi konusuna yoğunluk düzeyine de bağlıdır.

Pazarlama araştırması yönelimini etkileyen bir başka faktör, üst yönetimin doğrudan müşterilerle ilişkiye girme düzeyidir. Özellikle küçük ve yerel işletmelerde, işletme sahibi ve/veya yöneticisi müşterilerle sürekli ilişki halindedir. Böylece, algı veya beklentilerine ilişkin bilgiler ilk elden toplanmış olmaktadır. Bu durum büyük işletmeler için de söz konusudur. Tepe yönetimi ve müşteriler arasındaki ilişki

düzeinin artması dolayısıyla, yönetici müşteriye daha iyi anlayacak, bunun sonucunda 1.açıklık daralacaktır.

Yapılan araştırmalar üst düzey yöneticilerin, müşterinin kalite beklentileri hakkında bilgilerinin olmadığı, buna karşılık müşteriyle ilişki halindeki personelin müşterinin hizmetlere ilişkin algı ve beklentilerini doğru bir şekilde tahmin edebileceklerini göstermiştir (Schneider ve Bowen,1985,423-433). Bu nedenle üst düzey yönetiminin müşterileri anlaması, müşteriyle ilişki halindeki personel ile kurduğu ilişki düzeyine bağlıdır. Yukarı doğru iletişim, işletmenin performans ve faaliyetleri konusunda tepe yönetimine bilgi sağlar. Sorunların rapor olarak sunulması, hizmet sunumundaki beklentiler, müşteriyle ilişki halindeki personelin performans raporları, muhasebe ve finans bilgileri gibi biçimsel iletişim şekilleri olabilirken, tepe yönetimi ve müşteriyle ilişki halindeki personel arasındaki bilgi alış veriş gibi biçimsel olmayan şekilde de olabilir.

1.açıklığa neden olan bir diğer faktör, yönetim düzeyleridir. Bu faktör hızlı ve doğru bir iletişime engel yaratabilir. Müşteriyle ilişki halindeki personel ile tepe yöneticiler arasındaki yönetim düzeyi sayısı arttıkça, 1.açıklık daha da büyüyebilecektir. Bu açıklık, hizmet işletmesinin müşterilerin önemi üzerinde durması, müşteri ihtiyaçları ile ilgili iletişimin doğru olması ve tepe yönetimi ile müşteriyle ilişki halindeki personel arasındaki engellerin miktarına bağlıdır.

Hizmet işletmelerinin yöneticileri, müşteri beklentilerini karşılamada veya beklentilerin üzerine çıkmakta zorlanırlar. Yöneticinin müşteri beklentilerini algısı ile yönetimin oluşturduğu gerçek spesifikasyonlar arasında fark yaratan çeşitli faktörler bulunmaktadır.

Bir hizmet işletmesinde ikinci açıklığı yaratan faktörlerden birisi; yöneticinin hizmet kalitesinden daha kolay ölçülebilen kısa dönem karları, maliyet tasarrufu gibi amaçlar üzerinde durmasıyla, hizmet kalitesine gereken önemi vermemesidir. Hizmet işletmeleri kalite konusunda genellikle müşteri esaslı yaklaşım yerine, ürün esaslı yaklaşımı tercih etmektedirler. Bu da müşteri yönelimli olmayan bir hizmet sunmaya neden olmaktadır.

2.açıklığa neden olan faktörlerden bir diğeri, hedef oluşturmaktır. Bu faktör yalnızca organizasyonel ve bireysel performansın değil, aynı zamanda organizasyonun tüm kontrolünün artmasına da katkıda bulunur. Hizmetler performans olduklarından dolayı hizmet sunumu hedefleri, fiziksel ve insan kaynaklarının performansı itibariyle belirlenir ve ölçülür. American Express, müşteri şikayetlerini analiz ettikten sonra zaman yetersizliği, doğruluk ve muamelenin ulaşılması gereken çıktılar olduğunu saptamıştır. Şirket yönetimi bunun üzerine kolaylıkla izlenebilen, gerçekçi, belirli, ölçülebilir hedefler belirleyerek ikinci açıklığın hacmini daraltmayı başarmıştır (Zeithaml ve arkadaşları,1988c,40).

Yöneticilerin algılarının belirli hizmet kalite standartlarına dönüştürülmesinin etkinliği, mevcut görevlerin standart şekilde belirleme düzeyine bağlıdır. Yapılan araştırmalar, işletme teknolojisinin işgörenin davranışını düzenlemesine ve standartlaşmasına hizmet ettiğini göstermiştir (Zeithaml ve arkadaşları,1988c,41). Eğer görevler sıradan ise, belirli kurallar ve standartlar oluşturulabilir. Eğer hizmetler müşteriye özel hazırlanmış ise, belirli standartları oluşturmak zorlaşacaktır. Yöneticilerin hizmet sunumu için görevleri ne kadar çok standartlaşırsa, ikinci açıklık o kadar daralacaktır.

2. açıklığa neden olan bir diğer faktör yöneticilerin, müşteri beklentilerinin tam olarak karşılanamayacağına ilişkin yargıdır. Bu yargı ne kadar büyükse, 2. açıklık o denli büyüyecektir.

Hizmet kalitesini etkileyen 3. açıklık, hizmet için yönetimin belirlediği özellikler ile hizmetin gerçek sunumu arasındaki farktan kaynaklanır. Bu farka "hizmet performans açıklığı" da denmektedir (Zeithaml ve arkadaşları,1988c,41). Çünkü bu fark, hizmeti sunan personelin performansının, yönetimin beklediği düzeyde sunmamasından kaynaklanır. Hizmet performans açıklığı, işgörenlerin hizmeti istenilen düzeyde sunmak istemedikleri veya buna yeterli olmadıkları durumda ortaya çıkar.

3.açıklığı daraltıcı teorik çalışmalardan ilki takım çalışmasıdır. Takım çalışması faktöründe ele alınabilecek değişkenler; işgörenlerin diğer işgörenleri müşteri gibi

görme düzeyi, müşteriyle ilişki halindeki personelin tepe yönetiminin onları önemsediklerini hissetme düzeyi, müşteriyle ilişki halindeki personelin işletme içindeki diğer personelle işbirliği içinde olduklarını hissetme düzeyi ve işgörenlerin hizmet sunum sürecine bireysel olarak katıldıklarını hissetme düzeyidir.

3.açıklığın nedenlerinden bir diğeri, işgören-iş uyumudur. Yapılan keşifsel araştırmalar hizmet kalitesi problemlerinin çoğunlukla, müşteriyle ilişki halindeki personelin pozisyonlarına uygun olmadıklarından kaynaklandığını ortaya koymuştur (Zeithaml ve arkadaşları, 1988c, 42). Müşteriyle ilişkiyi sağlayan işgörenler, organizasyon şemasının en alt düzeyinde bulunurlar. Bu işleri yapan kişilerin genellikle eğitim düzeyleri düşüktür ve en az ücret alanlardır. Bu nedenle müşteriye etkin hizmet sağlamak için gereken yeterliklere (dil, kişiler arası iletişim, vs.) sahip değillerdir. Bu faktörle ilgili dikkate alınması gereken değişkenler; işgörenin verilen işi yerine getirebilme yeteneği, seçiminin önemi ve etkinliğidir.

Diğer yandan, hizmet kalitesinin yüksek düzeyde sunulması, işgörenin işi yerine getirmek amacıyla kullandıkları teknoloji veya araçların uygunluğuna da bağlıdır. Teknoloji ve ekipman işgörenin performansını arttırabilir. Ekipmandaki eksiklik, personelin performansına da yansıtacaktır. Hizmet kalitesinin yüksek düzeyde sunulması için uygun teknolojinin sağlanması gerekir.

Bir diğer değişken, algılanan kontroldür. Algılanan kontrol, bireyin stres yaratan durumları kontrol edip edemeyeceğine bağlı olan tepkileridir (Geer ve Maisel, 1972,315). Averill üç değişik kontrol türünden söz etmektedir: Davranışsal kontrol, tehdit edici durumları etkileyecek tepkiler verme yeteneğidir. Bilişsel kontrol, bir kişi tarafından öne sürülen bilgi ile stresi azaltma yeteneğidir. Kararsal kontrol ise, hedeflerin seçimindeki mükemmelliği ifade eder (Zeithaml ve arkadaşları,1988c,42). İşgörenler işlerini yaparken durumları kontrol ettiklerini algıladıklarında daha az stres yaşarlar. Stres düzeyinin düşük olması, performans düzeyinin yükselmesine yol açacaktır. İşgörenlerin hizmeti sunarken problemleri bir durumla karşılaştıklarında, belli bir rota yerine esnek hareket edebileceklerini bilmeleri, kontrolü arttıracak ve performansın yükselmesine olanak tanıyacaktır. Algılanan kontrol, işgörenin müşteriye hizmet sunarken esnekliğini sınırlayan işletme kültürü, kural ve sürecin bir

fonksiyonudur. Ayrıca algılanan kontrol, hizmet işletmelerinde ciddi problem olan talebin tahmin edilebilirliğinin bir fonksiyonu olabilir (Zeithaml ve arkadaşları,1988c, 42).

Bazı hizmet işletmelerinde, müşteriyle ilişki halindeki personelin performansı, yarattıkları çıktı ile ölçülür. Bu durumlarda her elemanın performansı ayrı ayrı izlenir ve kontrol edilir. Bu kontrol şekli “çıktı kontrol sistemi” olarak adlandırılır. Fakat, birçok hizmet işletmesinde hizmet kalitesiyle ilgili olarak işgörenin performansını ölçmek için yeterli veya uygun çıktı kontrol sistemleri mevcut değildir. Bunun yanında performans ayrıca “davranışsal kontrol sistemleri” ile de izlenebilir. Bu kontrol sisteminde çıktı ölçüleri yerine, işgörenin çalışma tarzı ve davranışları izlenir. Bazı işletmeler davranışsal kontrol için müşterileri üzerinde bir anket çalışması uygular. Bu tür denetleyici kontrol sistemlerinin kullanılması ve bu sistemlerin ödül sistemleriyle desteklenmesi işgöreni, kaliteli hizmet sunmaya teşvik eder.

Üçüncü açıklık faktörlerinden biri de rol çatışmasıdır. Rol, tepe yöneticileri, müşteriler gibi hizmet çalışanının işlerini nasıl yaptığıyla ilgilenen kişiler tarafından, işgörene yöneltilen baskı, talep ve beklentilerdir (Zeithaml ve arkadaşları,1988c,43). Bu kişilerin beklentileri, işgörenin beklentileri ile birbirine zıt veya farklı içerikli ise, işgörenler rol çatışması yaşar ve tüm bu beklentileri karşılayamayacağı yargısı doğar. Yapılan araştırmalar, algılanan rol çatışmasının iş ile ilgili endişe ve kaygı ile pozitif, iş tatmini ile negatif ilişkide olduğunu göstermiştir (Greene ve Organ,1973,95-103).

Rol çatışması, işgörenler açısından istenmeyen bir durumdur. İşgörenin memnuniyetine ve performansına etkide bulunur; bu da işten ayrılma oranını yükseltir. İşgörenlerinin rol çatışması durumunu ortadan kaldıran hizmet işletmelerinde, işgörenin performansı daha yüksek olacak ve 3.açıklık daralacaktır.

İşgörenler, yerine getirecekleri iş hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları zaman rol belirsizliği yaşarlar. Bu belirsizlik 3.açıklığı genişletecektir. Rol belirsizliği işgörenin, yönetimin kendisinden ne beklediği hakkında belirsizlik içinde olması veya bu beklentileri nasıl karşılayacağını bilmediği zamanlarda ortaya çıkar.

Hizmet işletmelerinde, işgörenin rol belirsizliğini etkileyen birçok faktör mevcuttur. Bunlardan biri aşağıya doğru iletişimin sıklığı, doğruluğu ve kalitesidir. Aşağı doğru iletişim, en üst düzeyden en alt düzeye doğru iletilen mesajları içerir. Bu mesajlar; işletmenin hedefleri, stratejileri ve amaçlarıyla ilgili olan çalışma direktifleri, politika ve süreçleridir. Mesajların sık, açık ve anlaşılır olması, işgörenin rol belirsizliğini azaltacaktır. İşletme içi eğitim programları ile işgörenin, ondan ne beklenildiğini ve nasıl değerlendirileceğini doğru bir biçimde anlaması sağlanır. Bu da rol belirsizliğini azaltan bir başka uygulamadır.

Hizmet sunumu ile hizmet hakkında müşterilere iletilen firma dışı mesajlar arasındaki fark, dördüncü açıklığı yaratır. Hizmet işletmesi tarafından yapılan yazılı ve görsel reklam ile diğer iletişim biçimleri, müşteri beklentilerini etkiler. İşletmenin sunduğu hizmet ile dışsal iletişim arasındaki bu fark müşterinin, hizmet kalitesiyle ilgili anlayışını etkiler.

Dördüncü açıklığa etki eden faktörlerden biri, yatay iletişimdir. Yatay iletişim, işletmedeki departmanların kendi içlerindeki ve departmanlar arasındaki bilgi akışıdır. Yatay iletişimin temel amacı, işletme hedeflerine ulaşmak için kişileri ve bölümleri koordine etmektir. Bir hizmet işletmesinde yatay iletişimin önemli bir şekli, reklam bölümü ile müşteriyle ilişki halindeki personel arasındaki iletişimdir. Bu iletişim ile müşteri, hizmeti sunan personelin ne sunabileceğini anlar. Eğer iletişim mevcut değil ve mesaj reklam bölümü tarafından bağımsız geliştirilmiş ise, müşteriye hizmeti sunan personel, reklamlarda öne sürülen iddiayı yerine getirebilecek hizmet düzeyini sunamayacaktır.

Reklam yapmayan hizmet işletmeleri de satışgücü ve hizmet personeli arasında yatay iletişime ihtiyaç duyar. Birçok durumda satış personeli, bir sipariş almak için sunulabilecek olandan daha fazla taahhütte bulunabilir. Böylece müşteri beklentilerinin düzeyi yükselir ve bu beklentilerin işgören tarafından yerine getirilememesi sonucunda dördüncü açıklık genişler (Zeithaml ve arkadaşları, 1988c, 42).

Stratejik amaçlara ulaşmak için, işletmedeki departmanların entegrasyonu ve koordinasyonu yatay iletişimde önemli bir konudur. Kaliteli hizmet sunumunda

koordinasyonun bir şekli, departmanlar ve şubeler arasında bulunan süreç ve politikalarındaki tutarlılıktır. Bir hizmet işletmesi aynı çatı altında bir çok şube çalıştırıyorsa, müşteriler bu şubeler arasında benzer performans bekleyeceklerdir. Eğer işletme şube yöneticilerine süreç ve politikalarda önemli düzeyde özerklik verirse, şubeler arası hizmet kalitesi aynı düzeyde kalmayabilir. Bunun sonucunda müşteriler, belirli bir şubeden bekledikleri ile kendilerine sunulan hizmet kalitesi arasında bir fark görecektir.

4. açıklıkla ilgili bir diğer faktör, aşırı taahhüt eğilimidir. Hizmet sektöründeki şiddetli ve düzensiz rekabet şartlarından dolayı birçok işletme kendini yeni işler yaratma baskısı altında hisseder. Özellikle, yeni müşteri yaratma baskısını hisseden işletme sayısı büyüdükçe, aşırı taahhütte bulunma, o sanayinin en belirgin özelliği durumuna gelecektir. 4. açıklığın büyüklüğü, aşırı taahhüt eğilimi ile doğrudan ilişkilidir (Zeithaml ve arkadaşları,1988c, 45).

Konuya ilişkin olan açıklıkları daraltmak amacıyla çeşitli öneriler öngörülmele beraber, her bir hizmet işletmesinin hizmet kalitesini sağlamak için kendine özgü bir yaklaşım geliştirmesinin gerektiği vurgulanmıştır. Bununla birlikte hizmet açıklıklarını daraltmak üzere genel olarak şu önerilerde bulunmaktadır (Lovelock,1996,470):

1.açıklık: Müşterinin ne beklediğini öğrenmek.

- Araştırma, şikayet analizi, tüketici panelleri, vs. ile müşteri beklentilerini anlamaya çalışmak.
- Yönetici ve müşteriler arasındaki doğrudan etkileşimi arttırmak.
- Elde edilen bilgileri faaliyete geçirmek.

2.açıklık: Doğru hizmet kalite standartları oluşturmak.

- İşgörenlere, kalite üzerinde en büyük etkiye sahip olan görevlerin hangileri olduğunu açıklamak ve önceliği ona vermelerini sağlamak.
- Hizmet sunum sistemi için gereken özellikler konusunda yöneticileri eğitmek ve bu özelliklerin ne olduğunu işgörenlere aktarmak.

3.açıklık: Hizmet performansının standartları karşıladığından emin olmak.

- İşgörenlerin rollerini açıklamak.
- Bütün işgörenlerin, işlerinin müşteri memnuniyetine nasıl katkı sağladığını anlamalarını temin etmek.
- İşgörenleri müşteri beklentileri, algıları ve problemleri konusunda aydınlatmak.

4.açıklık: Hizmet sunumunun müşteriye verilen taahhütleri karşıladığından emin olmak.

- Yeni reklam programları oluşturulurken faaliyet personelinde girdi sağlamak.
- Müşterinin neyin mümkün olup neyin olamayacağını bilmesini sağlamak amacıyla yönelik olarak müşteri beklentilerini yönetmek.
- Hazırlanan reklam yayınlanmadan önce hizmet işgöreninin gözden geçirmesini sağlamak.
- Pazarlama, üretim ve insan kaynakları departmanları arasında güçlü bir bağ oluşturmak.

2.4. Hizmet Kalitesi ve Tüketicinin Davranışsal Niyetleri Arasındaki İlişki

Hizmet kalitesi, müşterinin memnuniyeti/memnuniyetsizliği, hizmeti tekrar satın alması, işletmede kalması veya işletmeyi terk etmesi gibi davranış biçimlerini büyük ölçüde etkiler. Müşterinin bu davranışsal niyetleri, hizmet işletmesinin pazar payı, ölçek ekonomisi ve karını doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Bu nedenle hizmet kalitesinin, müşteri davranışına hangi yönde ve boyutta etki ettiği belirlenmelidir.

2.4.1. Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Satınalma Niyeti Arasındaki İlişki

Memnuniyet; bir kişinin beklentilerine ilişkin üründen aldığı performansı karşılaştırması sonucu oluşan zevk ve hayal kırıklığı duygusudur (Kotler, 1997, 40). Müşteri memnuniyeti; müşterinin hizmet kalitesini değerlendirmesini, satınalma niyetini ve davranışlarını etkileyen bir faktör olarak kabul edilebilir (Bolton ve Drew,1991,375). Memnuniyet derecesini performans ve beklenti düzeyleri belirler. Oliver (1989) müşteri memnuniyetini açıklarken; müşterinin ürün performansı ile

beklentileri karşılaştırma esasına dayanarak “beklentilerden daha iyi/ beklentilerden daha kötü” yorumunu yapmaktadır. Eğer performans, beklentilerin altına düşerse müşteri memnuniyetsizliği, beklentileri karşılırsa müşteri memnuniyeti söz konusudur. Müşteri, beklentilerinin üzerinde bir performansla karşılaşırsa oldukça memnun olacaktır.

Algılanan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti genellikle farklı yapılar olarak ele alınır; fakat aralarındaki ilişki çok iyi açıklanamamıştır. Bu iki yapı birbirine çok benzemekle beraber, bazı araştırmalarda yapılarının farklı olduğu deneysel olarak kanıtlanmıştır (Spreng ve Mackoy,1996, 202). Algılanan hizmet kalitesi, hizmetin üstünlüğü ile ilgili olan genel bir yargı veya tutumdur. Memnuniyet ise, belirli bir işlemle ilgilidir (Parasuraman ve arkadaşları,1988b,16). 1985 yılında Parasuraman ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmada, 12 odak grup görüşmelerinden elde edilen sonuçlara göre, müşteriler belirli bir hizmetten memnun iken, aynı hizmet işletmesini yüksek kaliteli olarak değerlendirmemektedir. Dolayısıyla memnuniyet, zamana bağlı olarak hizmet kalitesinin algılanması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin satınalma niyeti üzerine etkisi konusunda yapılan bir araştırmada, müşteri memnuniyetinin bu konuda hizmet kalitesinden daha etkili olduğu belirlenmiştir (Cronin ve Taylor,1992, 65). Yöneticilerin, müşterilerin mutlaka en yüksek kalite düzeyli hizmeti satın almayabileceğini, uygunluk, fiyat gibi değişkenlerin memnuniyete etki edebileceğini dikkate almaları gerektiği vurgulanmıştır.

Hizmet kalitesi literatüründe birçok araştırmacı algılanan hizmet kalitesini; hizmetin üstünlüğüyle ilgili toplam yargı veya tutum olarak açıklamaktadır. Fakat müşteri memnuniyetinin tanımı bu denli açık değildir. Müşteri memnuniyetiyle ilgili birçok tanım “değerlendirici, etkileyici ve duygusal tepki” terimlerini içerir (Oliver,1989,1). Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetine ilişkin literatürde, müşterinin mal ve hizmetin performansı ile bazı standartlar arasında bir kıyaslama yaptığı düşüncesi üzerinde durulmaktadır. Bazı araştırmacılara göre, algılanan hizmet kalitesi ve memnuniyet arasındaki fark, araştırmacıların farklı karşılaştırma standartları

kullanmalarından kaynaklandığı belirtilmektedir (Bitner,1990; Parasuraman ve arkadaşları,1988b;1991).

Hizmet kalitesi ve memnuniyeti bütünleştirmek amacıyla oluşturulan kavramsal modellerden biri, Oliver'in (1993) ortaya koyduğu ve Spreng ve Mackoy'un (1996) geliştirdiği "Memnuniyet-Hizmet Kalitesi Modeli"dir (Spreng ve Mackoy,1996,203). Oliver (1993,81), her iki yapının farklı standartlar kullanmalarından dolayı farklılık gösterdiklerini, kalite için ideal beklentileri, memnuniyet için de tahmin edilen beklentileri kullanmanın gerekli olduğu görüşünü savunmaktadır. Yapılan kantitatif araştırmalardan birisi (Boulding ve arkadaşları,1993), müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırma sonucunda müşteri memnuniyeti ve hizmet özelliklerinin, genel hizmet kalitesinin ve davranışsal niyetlerin ne olacağına ilişkin olarak yapılacak tahmine katkı sağlayacağı bulgusu elde edilmiştir. Bolton ve Drew (1991), hizmet değişkenliğinin müşteri tutumunu etkilediğini ortaya koymuşlardır.

2.4.2. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Davranışına Etkisi

İşletmelerde yaratılan hizmet kalitesinin stratejik ve finansal önemi büyüktür. Bununla beraber, yönetsel açıdan akla şu sorular gelmektedir: Eğer hizmet kalitesine yatırım yapılırsa, bu, hizmet işletmesine yarar sağlayacak mıdır? Hizmet kalitesi işletme karını nasıl arttıracaktır? En yüksek kazancı elde etmek için hizmet kalitesine ne kadar yatırım yapılmalıdır?

Bu ve benzeri sorulara açıklık getirmek amacıyla yapılan araştırmalardan biri, Zahorik ve Rust'un 1992'de yaptıkları araştırmadır. Araştırmacılar müşteriler konusunda iki hareket tarzı olduğunu, bunlardan birincisini yeni müşteri elde etme olan "saldırgan hareket", diğerini ise mevcut müşteriyi elde tutma olan "koruyucu" hareket olarak açıklamışlardır. Hizmet kalitesinin etkileri kümülatiftir ve reklamın etkisine benzerlik gösterir. Dolayısıyla kara etki eden fiyat, reklam ve imaj gibi değişkenlerden biridir. Bunlara ek olarak, hizmet kalitesine harcanan her bir liranın getirisi garanti değildir. Çünkü hizmet kalitesine yapılan yatırımla beraber, yönetim ve stratejilerin de dikkate alınması gereklidir.

Diğer taraftan, müşteriye elde tutma anlamında hizmet kalitesinin koruyucu etkisini değerlendirmek, işletmelere, hizmet kalitesinin finansal etkisinin düzeyini göstermeye yardımcı olur. Zahorik ve Rust (1992), hizmetin karlar üzerine etkisi modelini oluştururken şu beş noktanın ele alınması gerektiğini vurgulamışlardır:

- Model içindeki kilit hizmet özelliklerinin belirlenmesi
- Bunlardan en önemli özelliklerin seçilmesi
- Özellikler ve programlar arasındaki bağlantı modelinin oluşturulması
- Hizmet kalitesinin davranışsal tepki üzerine modelinin oluşturulması
- Hizmet programlarının kar üzerine etkisi modelinin oluşturulması.

Bu beş aşamanın ilk üçü, geçmişte oldukça yoğun incelenmiş; ancak dördüncü konu henüz çok az sayıda araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bu araştırmalardan biri, Zeithaml ve arkadaşları (1996,32) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, müşterilerin hizmet kalitesini algılamaları sonucunda gösterdikleri davranışların, işletme açısından müşteriye alıkoyma veya işletmeyi terk etme şeklinde kendini göstereceğini belirtmişlerdir.

Yapılan bir araştırmaya göre, bankacılık sektöründe müşteriye alıkoyma faktörleri şunlardır (Rust ve arkadaşları,1993,200):

- Banka personelinin arkadaşça yakın ilgisi.
- Yöneticilerin, müşteriye ne kadar iyi tanıdığı.
- Bankanın mevcut ilçesinde kaç adet ATM'sinin bulunduğu.
- İşin yoğun olduğu saatlerde kaç personelin çalıştığı.
- İşlem maliyetinin ne olduğu.
- Bankanın müşterinin yerleşim yerine ve işine olan fiziksel yakınlığı.
- Bankanın açık olduğu saatlerin, müşterinin iş programına ne kadar uygun olduğu.

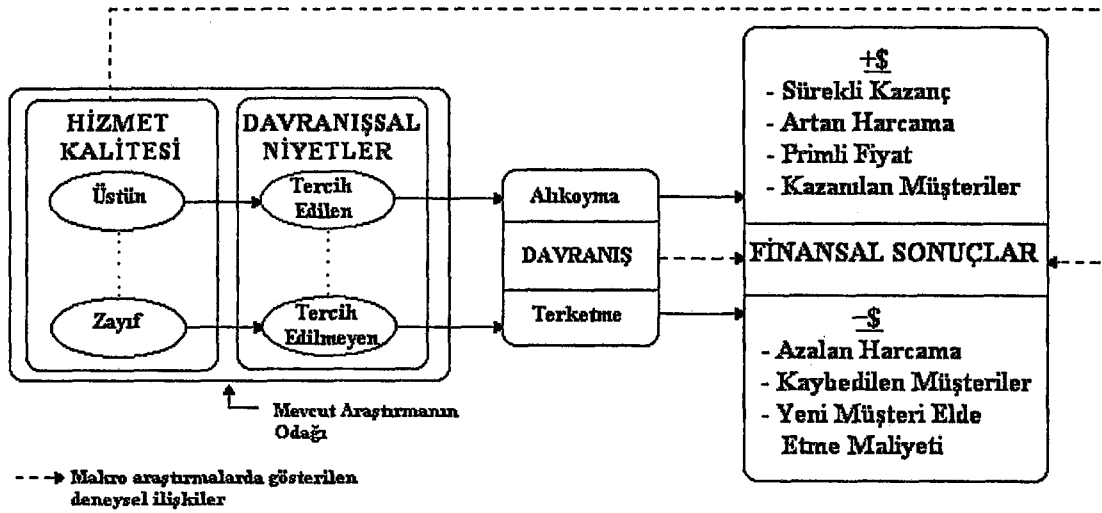
İşletmeyi terketme oranını aşağı çekmek, işletmeler açısından karlı olabilir. Araştırma, müşterinin işletmeyi terketme oranını azaltma stratejisinin pazar payını artırma veya maliyetleri azaltma stratejilerinden daha karlı olduğunu ortaya koymuştur. Reichher ve Sasser (1990) müşteri terkedişlerinin, işletmenin karlılığı üzerinde ölçek,

pazar payı, birim maliyetler ve rekabet avantajıyla ilgili diğer faktörlerden daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin, müşterinin işletmeyi terketme oranını bu oranın aşağıya veya yukarıya çekilmesi durumunda kara etkisinin ne olduğunu, terkedişlerin meydana geliş nedenlerini bilmeleri gerekmektedir.

Müşterilerin kaybedilmesi durumunda, bunların yerini dolduracak yeni müşterilerin bulunması gerekir. Bu cezbetme işlemi oldukça maliyetlidir. Yeni müşteri cezbetme reklam, satış tutundurma, vb. satış maliyetlerini gerektirdiğinden oldukça pahalıdır. Rakip işletmenin müşterisini çekmek için yapılan hizmet iyileştirme düzeyi, mevcut müşteriyi alıkoymak için yapılandırılmış oldukça yüksek ve maliyetlidir.

Sunulan hizmetten memnun olmaları dolayısıyla, hizmet işletmesiyle ilişkisini sürdüren müşteriler, kısa dönem müşterilerinden daha çok ek hizmet satın alma davranışı sergilerler ve bu müşteriler işletme hakkında olumlu yönde “kulaktan-kulağa” iletişimi gerçekleştirirler. İşletme açısından ise, deneyim eğrisinin etkilerinden dolayı, hizmet daha etkin sunulabilmektedir.

Hizmet kalitesinin davranışsal ve finansal etkileri Şekil 9’da yer almaktadır (Zeithaml ve arkadaşları,1996,33). Şekil 9, hizmet kalitesi düzeyine bağlı olarak, müşterinin işletmede kalma veya işletmeyi terketme davranışıyla ortaya çıkan finansal kayıp ve kazançları gösteren kavramsal bir modeldir. Modelin sol tarafı, hizmet kalitesi ve davranışsal niyetler arasında bir ilişkinin olduğunu, bu ilişkinin sonucunda hizmet kalitesinin, müşterinin işletmede kalma veya işletmeyi terketme davranışı sergilemesinin bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir.



Şekil 9. Hizmet Kalitesinin Davranışsal ve Finansal Etkileri (Kaynak: Zeithaml ve arkadaşları, 1996, 33).

Model, müşterinin hizmet kalitesine takdir ettiği değerle başlar. Müşteri hizmet kalitesine yüksek değer biçtiğinde, müşterinin tercih edilen davranışı sergileyeceğini varsayar. Hizmet kalitesinin değeri düşük olduğunda, müşterinin göstereceği davranış niyeti tercih edilmeyen davranış olacak ve müşteri ile işletme arasındaki ilişki büyük olasılıkla zayıflayacaktır. Davranışsal niyetler, müşterinin işletmeyle ilişkisini sürdüreceği veya işletmeyi terk edeceğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Şekil 9'da gösterilen ilişkiler çeşitli araştırmacılar tarafından araştırılmış olup elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir (Zeithaml ve arkadaşları, 1996, 34):

- Müşteriler işletmeden memnun olduklarında, satınalma miktarlarını arttırırlar; bu işletmeye daha yüksek fiyat öderler ve müşteri sadakati gösterirler.
- Hizmet kalitesi ve/veya müşteri memnuniyetinin, niyetleri pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Müşterinin hizmet kalitesi algısı ve işletmeyi tavsiye etme niyeti ve yeniden satın alma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Parasuraman ve arkadaşları,1988b;1991).

Hizmet kalitesinde önemli rol oynayan hizmeti sunan personel, işletmenin hizmet ikliminin bir göstergesidir. Müşteriyle ilişki halindeki personelin işletmenin hizmet iklimini algılama şekli, bu işletmenin müşterileri tarafından algılanan hizmet

kalitesiyle ilişkilidir (Schneider ve Bowen,1985). “İklim; çalışanların uygulamalar, süreçler, desteklenen ve ödüllendirilen çeşitli davranışlarla ilgili olarak paylaştıkları algıları” olarak tanımlanmaktadır (Schneider,1990,384). Bu tanıma dayanarak hizmet iklimi, işgörenlerin uygulamaları, süreçleri, desteklenen ve ödüllendirilen müşteri hizmeti ve müşteri hizmet kalitesi hususunda beklenen davranışları anlayışları biçiminde açıklanabilir (Schneider ve arkadaşları,1998,151). Bireysel bankacılık hizmeti sunan bankalar üzerine yapılan bir araştırmada, müşteriyle ilişki halindeki personelin hizmet politikaları ve uygulamaları pozitif olarak değerlendirilen banka şubeleri, hizmet kalitesi açısından müşterileri tarafından da pozitif olarak nitelenmiştir (Johnson, 1996). Willey (1991). Schneider ve arkadaşları (1998) araştırmalarında hizmet ikliminin ve müşterinin algıladığı hizmet kalitesinin birbirlerini karşılıklı ve aynı yönde ve aynı boyutta etkiledikleri bulgusunu elde etmişlerdir.

Müşterinin hizmet iklimine ilişkin edindikleri deneyim, algılanan kaliteyi etkiler. Bu konuda yapılan bir araştırmada hizmet ikliminin, önceki beklentilerden daha çok müşteri hizmet kalitesini açıkladığı belirlenmiştir (Haynes ve Thies, 1991).

Hizmet kalitesini etkileyen bir diğer faktör iş süreçleridir. Çünkü iş süreçleri, müşterilerin geçmiş deneyimlerini ve memnuniyet düzeyini yansıtır; bu da gelecekteki beklentileri için bir temel oluşturur. Hizmet işletmeleri yüksek performans elde etmek için, işletmeyi çevresiyle uyumlaştıracak stratejiler oluşturmalıdırlar (Roth ve Jackson III,1995,1729). Tüm iş süreç yeterlikleri (kurallar, süreçler, paylaşılan değerler, iletişim), hizmet kalitesinin belirleyicilerindedir.

Kaliteli hizmet sunmanın ön koşullarından birisi, işgörenin görevinin ne olduğunu tam olarak anlayabilmesi için, bilgiyi doğru ve eksiksiz biçimde açıklamaktır (Cohen ve Levinthal,1990,128). Bilgili elemanların, müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak hizmet sunmaları ve sunum sürecini düzenleme olasılıkları yüksektir. Bireysel bilgi, belirsizliği ve hizmet çeşidini azaltarak, işletmenin yeni koşullara uyumunu artırarak hizmet kalitesine olumlu yönde etki eder.

Bazı işletmelerin rakiplerinden daha yüksek kalitede hizmet sunmalarının nedenlerini konu alan araştırma bulguları, iki önemli nedenin olduğunu ortaya

koymaktadır (Roth ve Jackson,1995,1725). Bunlardan ilki; kurumsal bilgiyle ilgili olarak, belli bir dönemde elde edilen kapasitenin, gelecekte daha fazla birikimlere yol açacağı; ikinci neden ise, bireysel bilgiyle ilgili olarak, bilgi artırımının daha fazla kavrama, anlama ve değerlendirme avantajı sağlayacağıdır.

Hizmet kalitesine etki eden bir diğer faktör teknolojidir. Teknoloji, hizmet sunum sürecindeki doğal karışıklığı azaltır; ölçek ekonomileriyle hizmet seçeneklerinin kapsamını ve alanını genişletir, işgörenin kapasitesini artırır ve müşterileri hizmet sunum sürecinin içine alır. “Teknolojik liderlik, kişisel bilgi birikimini artırarak hizmet kalitesi ve performansına dolaylı etki eder” (Roth ve Jackson III,1995,1725).

Hizmet işletmesi yöneticileri, rakiplerinin hizmet kalite düzeylerini kendi düzeyleri kadar iyi bilmek durumundadırlar. Rekabetçi çevreyi görme ve daha sonra ortaya çıkacak müşteri istek ve ihtiyaçlarını önceden görme ve cevap verme yeteneği olarak açıklanan “ üstün pazar bilgi düzeyi”, rakiplerini ve müşterilerini tanıyan işgöreni ve müşterilerin beklediği hizmet denetim yeteneğini doğrudan, hizmet kalitesini dolaylı etkiler (Roth ve Jackson,1995,1725).

2.5. Hizmet Kalitesinde Problemler ve Nedenleri

Hizmet sektörünün mamul sektöründen oldukça farklı olması dolayısıyla, mamul üretiminde kalite problemlerine neden olan değişkenler hizmet kalitesi için geçerli olmayabilmektedir. Mamul sektöründe en sık görülen kalite problemleri işgücü, materyal/ tamamlayıcı mamul satın alma, kontrol sistemleri, mamul dizaynı, ekipman tedariki alanlarındadır. Yapılan araştırmada hizmet sektöründe kalite problemlerine neden olan faktörler şunlardır (Berry ve arkadaşları,1985a,47-52):

a) Üretim ve tüketimin eşzamanlı olması

Üretim ve tüketimin eşzamanlı oluşu, hizmet kalitesini etkiler. Mallar önce fabrikada üretilir, satılır ve sonra tüketilir. Bu durum birçok hizmet işletmesi için tersinedir. Hizmetler önce satılır, daha sonra tüketilirler. Dolayısıyla müşteri, hizmetin üretimini ilk elden deneyimler. Müşteriyle ilişki halindeki personelin nasıl davrandığı,

nasıl konuştuğu, nasıl giyindiği gibi faktörler, potansiyel olarak müşterinin hizmeti nasıl algıladığına yön verir.

b) Personelin niteliği

Birçok işletmede müşteriyle ilişki halindeki personelin eğitim düzeyi düşüktür ve işletmede en az ücret alan kişilerdir. Bunlar yeterli eğitimi almamış, işletmeden ayrılma oranları yüksek olan personeldir. Bu personelin niteliğinden kaynaklanan problemler hizmet kalitesine yansımaktadır.

Müşterinin aldığı hizmetin kalitesi, kısmen de olsa, işlevsel destek personelinin kalitesine bağlıdır. Bu ara hizmetlerin kalitesi, hizmeti bir bütün alan tüketiciye de yansımaktadır.

c) Hizmet personelinin teşvik edilmesi

Müşteriyle ilişki halindeki personel, hizmet işletmesi ve müşteri arasında bir bağ oluşturur. Onlar müşteriye hizmeti sağlayanlardır. Müşteri gözünde bu personel, işletmenin kendisidir. Dolayısıyla, hizmet kalitesinin memnun edici düzeyde olması için, müşteriyle ilişki halindeki personelin hizmeti sunma yeterliliğinin ve istekliliğinin olması gereklidir. Bunun için gerek tüketici, gerekse aradaki destek hizmet sağlayıcıları memnun edilmelidir.

d) İletişim eksikliği

Diğer bir faktör, iletişim eksikliğidir. İşletmenin aşırı taahhütlerde bulunması, verdiği sözleri yerine getiremediği takdirde başarısız olması, işletmenin verdiği mesajların anlaşılabilmesi, işletmenin müşterileri dinlememesi, dikkate almaması gibi problemler doğacaktır; bu da hizmet kalitesini etkileyecektir.

e) Çok fazla yeni ürün

Hizmet kalitesi problemlerinin bir başka kaynağı, hizmet hattında çok fazla yeni ürünün bulunmasıdır. Eklenen yeni hizmetlerin çok fazla olması mevcut hizmetlerde karışıklık yaratacaktır. Ayrıca eklenen her yeni hizmet beraberinde kalite sorunları

getirecektir. Dolayısıyla yeni bir ürün pazara sunulmadan önce, hizmeti sunmaya tam anlamıyla hazır olunması gerekir.

f) Müşterilerin fazla olması, “özel ilgi” eksikliği

Hizmetler kişiler için sunulur. Hizmet personeli her gün birçok müşteriye rutin olarak hizmet sunar ve doğal olarak daha sonra onları tanıyamaz. Fakat müşteriler, bir hizmet işletmesine gittiklerinde, personelin birkaçının kendilerini tanımasını ve özel muamele göstermelerini bekler. Bu durumda hizmeti sunan personelin müşteriye bakış açısı ile müşterinin personelden beklentileri çakışır. Dolayısıyla müşterinin hizmeti olumlu algılamasını etkileyecek problemler meydana gelir.

g) Kısa dönem karlılığa yoğunlaşma

Bir hizmet işletmesinde, kısa dönem karlılık üzerinde yoğunlukla durulması, hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir. Çünkü kısa dönem karlılık stratejisinde, maliyetlerin yüksek oranda aşağıya çekilmesi söz konusudur. Bu durumda istenilen düzeyde hizmet kalitesine ulaşmak mümkün olamayacaktır. Yapılan odak grup görüşmelerinde, hizmet kalitesi algılarının en temel belirleyicisinin, hizmet işletmesine olan güven olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla, kısa dönem karlılık görüşü işletmeye olan güveni zedeleyecektir.

h) Yönetimin müşteri beklentilerini anlayamaması

Belli bir hizmet için müşteri beklentileri, onların hizmet kalitesini değerlendirmelerine yön verir. Müşteri beklentileri ve yöneticilerin bu beklentileri anlaması arasında bir fark olursa, algılanan kalite olumsuz etkilenecektir. Yönetimin müşteri beklentilerini belirlemedeki başarısızlığı, kalite açıklığını yaratacaktır.

i) Yönetimin müşteri beklentilerinin karşılanamayacağına ilişkin inancı

Yönetimin müşteri beklentilerinin ne olduğunu tam olarak anladığı durumda dahi hizmet kalitesi problemleri ortaya çıkabilir. Yöneticiler, bu beklentilerin hepsini karşılamamanın imkansız olduğuna veya uygulanamayacağına inanabilirler. Müşteri beklentilerini anlarlar ve uygun özellikleri oluştururlar. Hizmet özellikleri ile gerçek hizmet arasındaki fark hizmet performans açıklığıdır. Bu açıklık hizmet işletmelerinde çok yaygın olarak görülmektedir. Çünkü, hizmet işletmelerinin yüksek düzeyde

interaktif, emek yoğun, çok şubeli olarak hizmet sunmaları, hizmet performansını zedeleyecektir.

j) Müşteri ile personel arasındaki karşılıklı etkileşimden doğabilecek problemler

Hizmeti sunan kişi ile müşteri karşılıklı etkileşim içerisinde bulduklarında, her iki taraf birbirinin üslubunu, tavrını, giyinme tarzını, dilini, ruh durumunu, vs. deneyimleyip karşılık verdiklerinde, bir şeylerin yanlış gitmesi için bir çok fırsat doğabilir. Benzer olarak, emek yoğun çıktılar arasındaki değişkenlik, sermaye yoğun çıktılara göre çok daha fazladır. Ayrıca şube zinciri bulunan işletmelerde tepe yönetimi ve şube personeli arasındaki örgütsel düzeyler, iki yönlü iletişimi engellemekte, bu da işgörenin bireysel performansını takdir etmesini oldukça zorlaştırmaktadır.

k) Hizmet personelinin hizmeti sunma istek ve yeterlilikte olmaması

Hizmet kalitesi, hizmeti sunan personelin istenilen düzeyde hizmeti sunmaya yeterli veya istekli olmadığı durumda olumsuz etkilenir. Hizmeti sunma istekliliği; “bir kişinin kendi işine göstereceği maksimum çaba ile yerine bir başkasının yerleştirilmesinden kaçınmak amacıyla göstereceği minimum çaba arasındaki fark” olan isteğe bağlı çaba anlamında açıklanabilir (Berry ve arkadaşları,1988a,38). Bir kişi yeni işe başladığında %100 isteğe bağlı çaba gösterir. Bu kişinin birçok görevi üstlenmesi, çok fazla kurallara uyma zorunluluğu bu isteğin birkaç hafta geçtikten sonra azalmasına neden olacaktır.

l) Hizmeti sunan veya alan kişilerin ruhsal durumları

Hizmet kalitesini etkileyen faktörlerden bir diğeri, hizmeti sunan veya alan kişilerin ruhsal durumudur. Ruhsal durum; bireyler tarafından subjektif olarak algılanan duygu durumlarıdır (Gardner,1985,282). Hizmet literatüründeki araştırmalar, ruhsal durumları pozitif olan kişilerin hizmetleri, nötr veya negatif durumda olan kişilere nazaran daha iyi olarak değerlendirdiklerini göstermiştir. Ayrıca bu kişilerin yorumlarında daha olumlu, daha yüksek düzeyde kişisel değerlendirme kabiliyetine sahip oldukları tespit edilmiştir. Hizmet sunumu süresince müşteriye, müşteri yönelimli davranışlar sergileyen işgörenin, diğerlerine göre süreç çıktısı (hizmet kalitesi) hakkında daha iyi duygular taşıdığını ortaya koymuştur. Satış yönelimli davranış sergileyen

personelin hizmet kalitesi üzerine olumsuz yönde, müşteri yönelimli davranış sergileyen personelin ise olumlu yönde etki ettikleri bulgusu elde edilmiştir (Kelley ve Hoffman,1997,407-422).

m) Hizmet işletmesi yönetiminin nitelikli eleman istihdam etmemesi

Bir başka neden, hizmeti sağlayan personelin hizmeti, istenilen düzeyde sunma yeterliliğinde olmamasıdır. Hizmet işletmesinin nitelikli eleman istihdam edecek kadar yeterli ücret verememesi, işgörenine yeterli eğitimi vermekte başarısız olması hizmet kalitesi problemi yaratacaktır. Personelin işten ayrılma oranının yüksek olmasından dolayı, çalışanlar hazır olmadan önce terfi edebilmektedirler. Bunun sonucunda hizmet kalitesi düşebilmektedir.

Hizmet kalitesini korumak, sadece müşteri isteklerini belirleyip, uygun standartlar koymaya bağlı olmayıp, aynı zamanda işgörenin belirlenen düzeyde hizmeti sunma isteği ve yetisini de korumaya bağlıdır.

2.6. Hizmet Kalitesini İyileştirme

Hizmet kalitesini iyileştirmek önemli ve kolay olmayan bir konudur. Çünkü, hizmet kalite iyileştirmeleri tamamen bağımsız kararlar çerçevesinde ele alınmamaktadır. Özellikle Porter (1985,120)'ın öne sürdüğü farklılaştırma stratejisi çerçevesinde kalite farklılığı yaratılmak istendiğinde, hizmet yöneticisinin hizmet karması kararı için öncelikle müşteri ihtiyaçlarının ne olduğunun belirlenmesi gerekir. Hizmet kalite iyileştirmeleri, sağlanan hizmetin maliyetini arttıracak ve sonraki aşamalarda daha yüksek kalite düzeyine ulaşma çabaları, işletmenin genişleme kapasitesine (absorptive capacity) yatırım yapmayı gerekli kılacaktır (Roth ve Jackson,1995,1731). Bir işletmenin genişleme kapasitesi; işletme dışı bilgileri elde etme, değerlendirme ve kullanma kabiliyeti olarak açıklanmaktadır (Cohen ve Levinthal,1990,128). Anlaşılacağı üzere, kalite iyileştirme kararının basit olmadığı ve tahmin edilenin üzerinde bir maliyet yükleyebileceği, bu nedenlerle oldukça dikkatli ve belli bir sistematik çerçevesinde ele alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bir hizmet, hizmetin her alanında kaliteyi destekleyen işgörenin, hizmeti sunma yeterliliği ve istekliliğinin aşama aşama çoğaltılması ile iyileştirilebilir. Yönetim hizmet iyileştirme planı hazırlamalı ve bu planın işlerliğini sağlamalıdır. Hizmet işletmesinin kalite iyileştirme planında yer alması gereken hususlar şunlardır (Berry ve arkadaşları,1988a,42):

- Bir hizmet işletmesinin kalitesini iyileştirme süreci, hizmet kalitesi belirleyicilerinin araştırılması ile başlar. İşletme, hedef pazarı için hangi belirleyicilerin önemli olduğunu belirlemelidir. Daha sonra, bu kalite belirleyicileri çerçevesinde hedef pazarın işletmeye ve onun rakiplerine nasıl değer biçtiği belirlenmelidir. Pazar öncelikleri değişebileceğinden, zaman içerisinde kalite belirleyicilerinin izlenmesine ihtiyaç duyulur.
- Müşteri beklentileri, kalite belirleyicilerinde önemli rol oynar. Bir hizmet işletmesinin yerine getirebileceğinin üzerinde taahhütler vermekten sakınması, iyi bir kalite imajına ulaşmasına yardımcı olur. Beklentileri gerçekçi olmayan düzeye yükseltmek, işletmeye ek yük ve maliyet getirecek; fakat müşterilere hayal kırıklığı yaşatacaktır. Bu açıdan birincil kalite belirleyicileri çerçevesinde üstün olmak ve performans özelliklerini tutundurmada ihtiyatlı davranmak gerekir.
- Müşterinin hizmet işletmesiyle karşılıklı etkileşiminde karşılaştığı durumlar yönetimin ele alması gerekir. Bu durumlar; hizmetin fiziksel olanakları, hizmeti sağlayan personelin görünümü ve tutumu, hizmet sunulurken kullanılan araç veya ekipman, hesap durumu, şirket logosu gibi göze çarpan noktalarıdır. Bu hususları doğru bir şekilde ele alıp yönetmek, mevcut kalite imajına olumlu katkıda bulunur.
- Hizmet işletmesi, müşteriyi hizmeti hakkında eğiterek müşterisinin yanında olduğu görüşünü yaratacak; böylece güvenini koruyacaktır. Müşteri eğitimi; belirli hizmetleri müşterinin kendisinin yapmasını sağlama, müşterinin hizmeti ne zaman kullanacağını anlamasını sağlama veya hizmeti nasıl kullanması gerektiğini anlama amaçlı eğitim gibi birçok şekilde kendini gösterir.

Müşterinin hizmet hakkındaki bilgisi ne kadar artarsa, o kadar doğru karar verecek ve bu da memnuniyet düzeyinin yükselmesine neden olacaktır.

- Üstün hizmet kalitesini sürekli bir temele oturtma, kalitenin işletme kültürü içerisinde değerlendirilmesini sağlar. Kalite kültürünü yaratmak için, belirli kalite standartları oluşturulmalı, bu standartları karşılamak amacıyla kapasiteye bağlı olarak personel istihdam edilmeli, personelin standartları karşıladığından emin olmak için kontroller yapılmalı ve başarılı olduklarında onları ödüllendirmek gereklidir.
- Bir hizmet işletmesinde insan kaynakları yerine otomasyon sistemlerini kullanmak, hizmet sunulurken ortaya çıkacak hataları minimize edebilir. Teknoloji hakkında doğru kararlar almada müşterinin, hizmetin hangi noktalarında insan gücü, hangi noktalarında otomasyon istediğini bilmek önemli rol oynar. Daha iyi hizmet için, beşeri ve teknik gücün optimum karmasını bulmak gereklidir.
- Bir işletmenin sunduğu hizmeti izlemesi, geliştirilmesi gerekli olduğu düşünülen hizmet konularının neler olacağına yardımcı olur. İşletmeler müşterilerinin hizmetlerinden memnun olma düzeylerini öğrenebilirler. Ayrıca müşterinin ücretsiz telefonlarla işletmeyle iletişime girmesi sağlanabilir. Müşteriyle bu tür ilişkiler, hizmet kalitesini izlemek için sistematik bir yaklaşımdır. Ayrıca, gelecekte kaybedilmesi olası olan müşterilerin ortaya çıkmasını sağlar (Berry ve arkadaşları, 1985a,52).
- Hizmet işletmesi, müşteri beklentileri doğrultusunda hizmet standartlarını açıklamalıdır. Hizmet standartları, işgören rollerini açıklamaya ve işletmenin önceliklerini iletmeye yardımcı olur ve hangi performansın değerlendirilebileceğine ilişkin bir ölçü sağlar. Standartlar çok fazla olmamalıdır. Müşteri beklentilerinin en önemli olanlarını ve sayıca az olarak belirlemek, beklentileri yönetmek konusunda daha iyi sonuçlar yaratır (Berry ve arkadaşları, 1988a, 42).

- Kalite iyileştirmenin bir diğer anahtarı, güzel fikirleri değerlendirmek amacıyla somut davranışlar sergilemektir. İşletmenin her bir işgöreni içine alacak bir kalite çemberi gerekli değildir; fakat kalite geliştirme düşüncesini değerlendirmek için bazı biçimsel araçlar gereklidir. Örneğin, bir kalite güven panosu oluşturulabilir. Bu panolar işgöreni hizmet kalitesi hakkında sürekli düşünmeye yöneltir. Ayrıca, hizmet iyileştirme fikirlerini yaratmak, değerlendirmek ve yeni tekliflerde bulunmak için etkin bir mekanizma sağlar.
- Kalite iyileştirme çabaları sadece müşteriyle ilişki halindeki personel ve firma içi destek hizmet sağlayıcıları üzerine değil, aynı zamanda yöneticiler üzerine de yoğunlaşmalıdır. Zamana bağlı olarak kalite düzeylerini yükseltme çabalarındaki kilit rol, faaliyet yöneticisindedir. Yönetici kendi biriminde nitelikleri belirler, düzeyleri oluşturur ve o kaliteyi savunmak konusunda en iyi konumdadır. Fakat birçok hizmet işletmesi, yönetim bölümüne teknik becerisi olan fakat beşeri ilişkiler becerisi olmayan kişileri atamaktadırlar. Bu olumsuzlukların kaliteye yansımından dolayı hizmet kalitesini iyileştirmek için yapılan tüm faaliyetlere yöneticiler katılmalıdır (Brown ve Swartz, 1989,96).
- Kalite iyileştirme çabaları işgörenlerin hem hizmeti sunma isteğini, hem de yeterliğini arttırmalıdır. Çabalar, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme üzerinde yoğunlaşmalıdır; çünkü güvenilirlik ve teminat, çalışanın yeterliğiyle doğrudan ilgilidir.

Bu süreç gelişimi sona erdirildiğinde, işgörenler motivasyonlarını kaybedecek ve performansları yavaşlayacaktır.

Çok şubeli hizmet işletmelerine merkezi yapıda olduğu kadar iyi bilgi ve beceri gelişimi önerilmektedir (Berry ve arkadaşları,1988a,43). Faaliyet birimindeki işgörenler, müşteri hizmeti tekniklerini uygulamak ve göstermek, belirli hizmeti açıklamak, hizmet kalitesi konularını çoğaltmak amacıyla düzenli olarak toplantılara katılabilir ve teşvik edilebilirler. Bu toplantılar uzmanlar veya

yöneticiler tarafından yürütülmeyip, hizmet işgörenlerinin kendi faaliyet birimi içerisinde oluşturacakları bir ekip tarafından yürütülmelidir.

- Bir hizmet işletmesine, yalnızca hizmetini ne kadar iyi sunduğuyla değil, fakat aynı zamanda problemlerle ilgilenme yoluyla da hüküm verilir. Bir hizmet işletmesinin problem çözümündeki hızı, yeteneği ve inceliği, kalite ünü yaratma sürecinde en etkin aşamalardan biridir. Problem çözmede etkinlik, müşterileri, bir problemle karşılaştıklarında ne yapacaklarını bilmelerini sağlamakla başlar. Problem çözme yeterli ve doğru kurmaylara sahip olmayı gerektirir. Problem çözme, müşteriyle ilk karşılaşmada problemin çözülebilmesi için yetkinin aşağıya doğru devrini gerektirir. Aynı zamanda kısa dönemde karı maksimize etmek yerine daha geniş perspektiften bakmayı gerektirir. Uzun dönemli bakış açısı oldukça önemlidir. Çünkü insanların bilgilerini, tavırlarını, alışkanlıklarını, yeteneklerini hızla değiştirecek yollar mevcut değildir.
- Hizmet standartları oluşturulduktan sonra performans, sürekli olarak bu standartlarla karşılaştırılmalı ve beklenenin üzerinde olan performans ödüllendirilmelidir. Bir işgörenin, nasıl iyi performans gösterdiğini diğer insanların da öğreneceklerini ve ödüllendirilebileceğini bilmesi, motive edici olabilir. Performans ölçümünün, yönetim açısından politikaların belirli etkilerini gösterme yararı da mevcuttur. Hangi işgörenin standartlara uygun, hangilerinin standartların altında olduğunu gösterir.

İşgörenin performans değerlendirme ücret düzenlemeleri, satış tutundurma çabaları, hizmet içi eğitim programları, bölge kontenjan düzenlemeleri, geri bildirim, stratejik planlama gibi bir çok faktörden dolayı önemlidir.

Hizmet kalitesini iyileştirme çalışmalarında işgören, çabaların odak noktasıdır. Bir görüşe göre işgören beş boyut çerçevesinde değerlendirilir. Bunlar; çıktı, müşteri ilişkileri, çalışma yeterliği, işletme içi ilişkiler ve personel özellikleridir. Değerlendirme yapılırken bu beş boyut, iki geniş kategori içerisinde ele alınır (Jakson ve Hisrich,1996,407-424):

- Çıktı esaslı ölçüler
- Davranış esaslı ölçüler

Çıktı esaslı ölçüler; satış hacmi, satış karması, satış maliyetleri ve karlılık gibi objektif ölçülerdir. Bu ölçülerin hizmet sektöründe kullanılma oranı oldukça yüksektir. Davranış esaslı ölçüler ise, işgörenin doğru şeyleri yapması halinde, yaratacakları çıktının beklenen ölçüde olacağı esasına dayanır. Satış yöneticilerinin, satış personeli ile satış eğrisi üzerinde beraber çalışmalarını halinde değerlendirme sürekli bir süreç olarak yapılacaktır.

Davranış esaslı ölçüler daha çok subjektif kriterleri kullanır; bu nedenle değerlendirilmesi zordur. Bu değerlendirmeler için birçok ölçü geliştirilmiştir. Bunlardan en sık kullanılanı “grafik ortalama” ölçeğidir. Bu ölçme tekniğinde yönetici, hizmeti sunan personeli çeşitli kriterler çerçevesinde, aralıklı ölçek ile ölçer. Yönetici bu ölçek yardımıyla, hizmeti sunan personeli değerlendirir (Jakson ve Hisrich,1996,407-424).

- Yönetim, hizmet rolünü işgörenlerine tam olarak açıklamalıdır. Araştırmalar bunun yapılmaması durumunda hizmet rolü belirsizliğinin meydana geldiğini, bunun sonucunda işletmenin başarısız olduğunu göstermiştir (Berry ve arkadaşları,1990,30). Çalışanlara hizmet rolünü açıkça, tutarlı ve güvenilir bir şekilde açıklamak, herhangi bir işletmenin hizmetini geliştirmesi açısından önemlidir. Hizmet çalışanı mükemmel hizmetin ne anlama geldiğini ve hizmet sunumu hakkında neden dikkat etmesi gerektiğini bilmek ihtiyacı hisseder.

Hizmet rolü belirsizliğine neden olan birçok potansiyel neden mevcuttur. Bunlar; hizmet standartlarının olmaması veya çok fazla olması, çalışanlara çok düşük düzeyde yön veren ve performanslarını ölçmek için sınırlı esaslar sunan genel hizmet standartlarının bulunması, zayıf iletilmiş hizmet standartları, performans ölçümü ve ödül sistemi ile ilişkisi olmayan hizmet standartlarıdır. Hizmet standartları, işgörenin anlayacağı biçimde, müşteri beklentileri çerçevesinde oluşturulmalıdır. Standartlar hizmet görevlerini açıklar, öncelikleri

belirler, yönetici ve işgörenlerin performansını değerlendirebilecekleri ölçüler sağlar.

Müşterinin hizmet hakkındaki önceliklerini müşteriyle ilişki halindeki personelin anladığı şekilde yaygın bir kanı mevcuttur. Ancak Berry, Parasuraman ve Zethaml'ın (1990) yaptıkları araştırma, işgörenin mükemmel hizmeti nasıl sunacağı konusunda şüphe duyduğu veya bu konuda yanlış bilgiye sahip olduğu durumlarda, müşteri beklentilerinin önceliklerini, yöneticilerin, hizmet sisteminin ön aşamasında bulunan çalışanlardan daha doğru anladıklarını ortaya koymuştur.

Hizmet rolünü etkin olarak açıklamak, müşterinin temel hizmet beklentilerini ortaya koymayı amaçlayan araştırmalarla başlar. Her bir hizmet işletmesi müşterileri üzerinde hizmet boyutlarının ne olduğunu belirlemek ve bunların oransal önemlerini ölçmek amacıyla kendine özgü araştırma yapması gerekmektedir. İşletme ayrıca müşteri beklentilerine karşılık kendinin ve rakiplerinin performansını değerlendirmelidir.

- Hizmeti yerine getirecek olan personelin tutumu, yeteneği ve esnekliği, hizmetin gerektirdiği niteliklere uygun olmalıdır. Araştırmalar hizmet kalitesi düzeyinin düşük olmasının iki temel nedeninin; hizmet rolüne yanlış insanları yerleştirmek ve işgörene yerine getirdikleri hizmet üzerinde çok az kontrol yetkisi tanımak olduğunu ortaya koymaktadır (Berry ve arkadaşları,1990,31). Hizmetler performanstır ve bu performansı yerine getirenler genellikle insanlardır. Müşteri perspektifinden bakıldığında, hizmeti yerine getiren insanlar işletmenin kendisidir. Durum böyleyken yöneticiler işletmeye niçin yanlış insanlar almaktalar? Bunun bir nedeni, yöneticinin pazarlamaya, fazla müşteri kazanmak amacıyla yapılan bir iş olarak bakmasıdır. Sıklıkla yapılan bir hata, eleman alma standartlarının hizmet standartlarıyla uyumsuz olmasıdır. Bunun sonucunda, işletmenin istihdam ettiği kişilerin özellikleri ile mükemmel hizmet sunmak amacıyla çalıştırmaya ihtiyaç duyulan kişi özellikleri arasında uyumsuzluk oluşmaktadır. Bu uyumsuzluğa neden olan faktörlerden biri, "müşteriye en iyi hizmet" görüşüne baskın çıkan "para tasarrufu" görüşüdür. Ayrıca, hizmet

işletmesi yöneticilerinin fiziksel faktörlere insanlardan daha fazla yatırım yapma eğilimidir. Fakat yapılan araştırmalar, müşterilerin hizmetin insan boyutuna, fiziksel boyutundan daha çok değer verdiklerini göstermiştir (Berry ve arkadaşları,1990,33). Bir başka neden, hizmet sektörünün çok hızlı gelişmesi dolayısıyla tüm sektörde nitelikli eleman bulma zorluğu yaşanmasıdır. İhtiyaç duyulduğu zaman herhangi birini bulmak gibi geçici çözümler birçok işletmede mükemmel hizmet sunma konusunda yetersizliklere yol açmaktadır.

Hizmet yöneticileri, işi yerine getirenlerin kapasitesini tam anlamıyla kullanmalarına fırsat tanımadan, karşılaştıkları çözüm bekleyen durumları çözmekle uğraşırlar. Hizmet sunumunu kontrol etmek amacıyla tutucu politikalar ve süreçler belirlerler. Yöneticinin kural koyarak hizmet birimi ve çalışanlar arasındaki farkı standardize etmeye çalışmasına verdiği önem, bir dereceye kadar doğru olabilir. Fakat dikkate alınması gereken bir başka faktör, yöneticinin, işgörenlerin yargılarına kolaylıkla güvenmemesi, bunların yerine kendi yargılarının yerleşmesini sağlamaya çalışmasıdır. Fakat çalışanlar işe uygun değilse kurallar etkili olmaz.

Bir hizmet işletmesinin kimi istihdam edeceği, nasıl çalıştıracağı, çalışmaya başlamadan önce onlarla ne yapacağını bilmesi gerekir. Yöneticiler satışta olduğu kadar iyi ve yaratıcı bir şekilde yetenekli işgücü piyasasında da rekabet etme ihtiyacı içindedirler. Yetenekli işgücü için rekabet etmenin anlamı, onları sadece iyi pazarlamak değil, yüksek kariyerleri de pazara sunmaktır. Yetenekli işgücü piyasasında rekabet edebilmek için, işten ziyade, kariyer satmak, hizmet standartlarını personel standartlarıyla uyumlaştırmak gerekir.

- İyi hizmet etme niyetini yaratmak ve bunu korumak için hizmet takım arkadaşlarını oluşturmak gerekir. İşgörenlerin beraber çalışmaları ve sonuca beraber ulaşmaları güdüleyici bir faktördür. Hizmet takım çalışması, bir hizmet işletmesinde çalışan bir kişinin diğer bir kişiye bağlı olması dolayısıyla da önem taşır. Müşterinin aldığı nihai hizmet genel olarak arka aşamada olan birçok içsel hizmetin bir sonucudur. Yapılan bir araştırmada, takım çalışmasının mükemmel

hizmet sunmada temel faktörlerden biri olduğu ortaya konmuştur (Berry ve arkadaşları,1990,34).

- Bir hizmet işletmesi, söylediklerini yerine getirmese, hatalar yaparsa, yaptığı işi dikkatsizce yaparsa müşteri işletmeye olan güvenini kaybeder. Araştırmalar, birçok müşteriye göre hizmet güvenilirliğinin hizmetin özünü oluşturduğunu ortaya koymuştur (Berry ve arkadaşları,1990,35). Araştırmaya katılan işletme yöneticileri, güvenilirlik düzeyinin %98 olduğu durumda dahi, bu oranı arttırmanın çok maliyetli olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu görüşü araştırmacılar benimsememişlerdir. Araştırmacılar, eğer hizmete %2 oranındaki güvensizliğin gerçek maliyeti hesaplanırsa, bunun, %98 oranındaki güvenilirliği arttırma maliyetini geçeceğini belirtmişlerdir. Hizmet güvensizliğinin gerçek maliyeti içerisinde kaybedilen müşteriler, olumsuz kulaktan-kulağa duyular, ilk seferde mükemmel olmayan hizmeti yeniden yaratma gibi maliyetleri de katmak gerekir.

Güvenilirlik, mükemmel hizmetin kalbidir. Sürekli ameliyat edeceği bölgeyi unutan bir cerraha hiçbir hasta gidip operasyon geçirmeyi tercih etmez. Northern Telecom Canada şirketinin başkanı Robert Ferchat, hizmetlerde sıfır hata yaklaşımını şöyle örneklendirmektedir (Berry ve arkadaşları,1990,35): Sıfır hatanın günlük yaşamımızda ne anlama geldiğini şöyle düşünelim: İnsanların bazı şeyleri %99 oranında doğru aldıklarını varsayalım. Bu en azından her yıl 200.000 yanlış yazılmış reçetenin işlem görmesine, gazetelerin her bir sayfasında 9 yanlış kelimenin basılmasına, her yıl 4 defa sağlığa zararlı içecekler içilmesine, her gün 15 dakika telefon hizmetinin olmamasına neden olacaktır.

Yöneticiler, hizmeti “ilk seferde doğru yapma” (sıfır hata) tutumunu yaratmak için her fırsatı kullanmalıdır. Bunun anlamı işletme iletişimlerinde, misyon ifadelerinin içeriğinde özellikle güvenilirlik konusunu vurgulamak, güvenilirlik standartları oluşturmak, eğitim programlarında güvenilirliğin niçin ve nasıl olduğunu anlatmak, belirli hizmetleri ele alacak ve güvenilirliği geliştirme yolları önerecek takımları oluşturmak, hata oranlarını ölçmek, hatasız hizmeti ödüllendirmektir.

- Hizmet işletmesi yönetimi müşteriden gelen şikayetlerin çözümünde etkin olmalıdır. Kaliteli hizmet sunan işletmeler dahi zaman zaman memnun olmayan müşterilerle karşılaşır. İşletme yönetimi, bir şeyler ters gittiğinde nasıl hareket edileceğini gösteren olası planlar hazırlamalıdır. Birçok problem kötü sürümlenme, geç teslim, hatalı hesaplar gibi firma içi başarısızlıklardan kaynaklanır. İşletme tüm olasılıkları düşünür, olası planları geliştirir ve personel eğitimine ağırlık verirse, tüm işgörenler ne yapacaklarını bilecek ve problem çözme konusunda belli bir uzmanlığa sahip olacaktır.

Müşteri şikayetlerinin toplanması ve bu verilerin analiz edilmesi şu yararları sağlar(Sampson,1996,605):

- Yöneticileri kalite problemlerine yöneltir. Araştırma, müşteri şikayetlerinin kalite yetersizliğinin göstergesi olduğunu ortaya koymuştur.
- İşletmeyi terketme olasılığı olan, memnuniyetsiz müşterilerin belirlenmesini sağlar.
- Müşterilerin işletmeyi terketme nedenlerini belirler ve bu bilginin hizmet sunum sisteminin yeniden düzenlenmesi açısından bir girdi olarak kullanılmasını sağlar.

Müşteri şikayetlerini inceleyen önemli çalışmalarından biri, TARP Enstitüsü tarafından, 1986'da yapılmıştır (Lovelock,1996,473-477). Enstitü gerek kendi çalışmaları, gerekse dünyada yapılmış olan birçok araştırmayı detayıyla incelemiş ve çeşitli bulgular elde etmiştir. Bu bulguların bazıları şunlardır:

Japonya'da yapılan bir araştırmada mamuller için yapılmış şikayetlerin oranı %36 iken, hizmet deneyimi ile ilgili problemler için şikayet oranı % 17 olarak elde edilmiştir. Şikayetlerin büyük çoğunluğunun hizmetin alındığı yere yapıldığı ve şikayetleri daha çok yüksek gelirli ve genç tüketicilerin yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca mamul veya hizmet hakkında daha fazla bilgiye sahip olanların daha çok şikayet ettikleri görülmüştür. Şikayetlerin artmasına neden olan etkenlerden en önemlileri; problemin şiddeti, hizmetin müşteriye olan önemi ve finansal kayıplar olduğu görülmüştür.

Hizmetten memnun olmayan müşterilerin şikayet etmemelerinin ise üç temel nedenin şunlar olduğu belirlenmiştir:

- Zamana ve paraya değmediğini düşünmeleri,
- Problemleriyle ilgilenecek kişilerin bulunmadığına olan inançları,
- Nereye müracaat edecekleri ve ne yapacaklarını bilmedikleri.

Şikayet edenlerin %40-60 kadar oranı, sonuçlardan memnun olduklarını belirtmişlerdir. Şikayetler memnuniyet yaratıcı biçimde çözüldüğünde, bu müşterilerin markaya sadık olma ve yeniden satın almayı gerçekleştirme şanslarının yüksek olduğu saptanmıştır.

Hizmet işletmeleri şikayetleri iki yönde ele alırlar (Lovelock,1996,475):

- Şikayetleri, kalite akışı ve hizmet tasarımına yardımcı olmak amacıyla kullanılabilir, bilgi akışı faktörü olarak dikkate almaktadır.
- Şikayetlerin her birini, çözülmesi gereken bir dizi bireysel müşteri problemleri olarak görmektir.

Şikayetlerin bir araştırma girdisi olarak kullanılabilmesi için merkezi bir toplama noktası oluşturulmalıdır. Şikayetler bu merkezde toplanır, sınıflandırılır, sonra analiz edilir. Merkezi bir yerde toplanmış şikayetlerin yararı, bir veya birkaç hizmet konusunda algılanan gerilemeyi geç olmadan göstermesi ve detaylı araştırma gerektiren konuların belirlenmesine yardımcı olmalarıdır.

Şikayetlerin çözümleri, şikayetin yapıldığı zamana bağlı olarak değişecektir. Bazı şikayetler hizmet sunumu esnasında, bazıları ise hizmet sunumu gerçekleştikten sonra yapılır. Şikayetlerin sunum esnasında yapılması daha avantajlıdır. Çünkü, hizmet sunumu tamamlanmadan telafi etme şansı vardır. Bu noktada personel açısından sorun, çözümlene yetkisine ve problem çözme araçlarına sahip olmamaktır. Bu nedenle hizmeti sunan personele belli bir oranda sorun çözme yetkisi tanınmalıdır.

Şikayetler, hizmet sunulduktan sonra yapıldığında telafi şansı azalacaktır. Yine de istenilen sonuca ulaşmak için hizmet yenilenecek veya farklı şekilde telafi edilecektir.

2.7. Hizmet Kalitesini İzleme Araçları

Hizmet kalitesini izlemek için basit, fakat güçlü kalite araçları şunlardır (Lovelock,1996, 478):

Akış Planı Oluşturma: Yöneticinin hizmet kalitesiyle ilgili zayıf noktaların nerede ve ne zaman ortaya çıkacağını bilmesi, hizmet kalitesinin düşmesini önlemenin önemli ilk adımıdır.

Kontrol Grafikleri: Bu grafikler belirli kalite kriterlerine karşılık, performans düzeyini gösteren basit bir yöntem sunar. Grafikteki trendler kolaylıkla açıklanabilir.

Balık Sırtı Grafiği: İlk olarak Japon kalite uzmanları tarafından geliştirilen neden-sonuç analizidir. Bu analizde belirli bir problemle ilgili tüm nedensel faktörler dikkate alınır.

Pareto Analizi: Gözlenen sonuçların nedenlerini ortaya koymayı amaçlayan bir analizdir. 80/20 kuralı olarak da anılmaktadır. Yapılan analizler, sonuç değişkeninin %80'inin, nedensel değişkenlerin ancak %20'si tarafından açıklanabilmekte olduğunu göstermiştir. Örneğin, bir havayolu şirketinin geç kalkış yapan sayısının %80'i, olası tüm neden faktörlerinin %20'si tarafından açıklanabilmektedir.

2.8. Hizmet Kalitesini Ölçmede Kullanılan Modeller

Hizmet pazarlamasında, hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak kesin kabul görmüş bir model bulunmamaktadır. Hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik olarak geliştirilen modellerin, ampirik araştırmalarla desteklenme ve geliştirilme ihtiyacı söz konusudur.

Konuya ilişkin yapılan çeşitli araştırmalarda, çoğunlukla iki modelin kullanıldığı görülmektedir. Bu iki modelden; müşterinin algıladığı hizmet kalitesini ölçmeye yönelik model (SERVQUAL) daha yaygın kullanılmıştır. Hizmetin kalite performansına yönelik olan modeli (SERVPERF) ise daha az kullanılmıştır. Bu

modelleri kullanan araştırmacılar, geliştirilen bu ölçeklerin saha araştırmalarında kullanılarak daha fazla test edilmeleri gerektiğini ve her bir hizmet sektörü için ölçekte yer alan kriterlerin değiştirilmesinin daha uygun olacağını belirtmişlerdir.

2.8.1. Müşterinin Algıladığı Hizmet Kalitesini Ölçmeye Yönelik Model: SERVQUAL Modeli

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (PZB), hizmet kalitesiyle ilgili olarak birçok araştırma yapmışlardır (1985a, 1985b, 1988b, 1988c, 1991a, 1994a, 1994b, 1996). 1985a yılında, hizmet kalitesini ölçmek amacıyla bir ölçek geliştirmişlerdir. Araştırmacılar konuyla ilgili olarak “12 tüketici odak grup görüşmesi” ve “14 yönetici ile derinlemesine mülakat” yapmışlardır. Başlangıçta 97 birimden oluşan ölçeği, 10 boyutta değerlendirmişlerdir. Ölçek iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde; müşterilerin belirli bir hizmet dalına ilişkin beklentileri, ikinci bölümde ise müşterinin, hizmeti sunan işletmenin hizmet kalitesine ilişkin algılamaları yer almıştır. Bu birimlerin yaklaşık yarısı olumsuz cümle yapısı, kalan kısmı ise olumlu cümle yapısı şeklinde hazırlanmıştır. Her bir birim için 7 noktalı Likert aralıklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin bir ucunda “Kesinlikle Katılıyorum” yargısı yer almış ve bu yargıya 7 puanı verilmiş, ölçeğin diğer ucunda ise “Kesinlikle Katılmıyorum” yargısı yer almış ve bu yargıya 1 puanı verilmiştir. Aradaki noktalarda herhangi bir sözlü ifade yer almamıştır.

97 birimli ölçek üzerinde iki aşamadan oluşan çalışmalar yapılmıştır. Birinci aşamada; cevaplayıcıların işletme hakkındaki kalite algılarının ayrıncılığını en iyi yansıtan birimlerin elde edilmesine yönelik ölçeğin yeniden düzenlenmesi, ikinci aşamada ise ölçeğin boyutsallığını sına ve bölümlerinin güvenilirliklerini test etme çalışmaları yapılmıştır. 97 birimli aracın verileri, 200 yetişkin (25 yaş ve üstü) cevaplayıcıdan toplanmıştır. Örnek hacminin 200 olarak belirlenmesinin nedeni; ölçek geliştirmek üzere yapılan araştırmalarda, üzerinde çalışılan örnek sayısının genellikle 200 olmasıdır. Örnek erkek ve bayan cevaplayıcılar arasında eşit olarak paylaşılmıştır. Beş farklı hizmet grubunda yapılan araştırma için, hizmeti son üç ay içerisinde kullanma kotası konmuştur. Beklentilerin ve algıların yer aldığı iki bölümlü anket formunu cevaplayıcılar bizzat doldurmuşlardır. Beklentiler bölümünde cevaplayıcılardan, ilgili hizmet için, işletmelerin sunmaları gereken hizmet düzeylerini

belirlemeleri istenmiştir. Algular bölümünde cevaplayıcılara, önce hizmet grubu ile ilgili en çok iş yaptıkları işletmenin adı sorulmuş, daha sonra onlardan bu işletmenin sunduğu hizmete ilişkin algı düzeylerini belirlemeleri istenmiştir.

Uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler analizlere tabi tutulmuştur. 97 birimden oluşan ölçek, on boyut içerisinde ele alınmıştır. Boyutlar şu şekilde belirtilebilir (Parasuraman ve arkadaşları,1985b,44):

a) Güvenilirlik (Reliability)

Performans ve yükümlülüğün tutarlı olması ve hizmet işletmesinin hizmeti ilk seferde doğru yerine getirmesi ve taahhütlerine saygı göstermesi anlamına gelen boyuttur. Bu boyut içerisinde yer alan birimler şunlardır:

- Faturalarda doğruluk,
- Kayıtların eksiksiz ve doğru tutulması,
- Hizmeti belirtilen zamanda yerine getirmek.

b) Muamele (Responsiveness)

Bu boyut işgörenin hizmeti sunmaya istekli ve gönüllü olması anlamını taşımaktadır. Birimleri şunlardır:

- Mükemmel hizmet sunmak,
- Muamele akdini derhal postalamak,
- Müşteriyi derhal tekrar aramak.

c) Yeterlik (Competence)

Hizmeti icra etmek için arzu edilen bilgi ve beceriye sahip olma anlamına gelen boyuttur. Bu boyutun birimleri şunlardır:

- Müşteriyle ilişki halindeki personelin bilgi ve becerisi,
- İşlevsel destek personelinin bilgi ve becerisi,
- İşletmenin araştırma yeteneği.

d) Ulaşılabilirlik (Access)

Müşterinin işletmeyle ilişki kurma kolaylığı ve işletmeye ulaşılabilirliği anlamına gelen boyuttur. Bu boyutta yer alan birimler şöyledir:

- Hizmete telefonla kolayca ulaşılabilme,
- Hizmeti elde etmek için geçen bekleme süresi,
- Hizmet işletmesinde iken zamanın kolay ve rahat geçmesi,
- Hizmet yerine ulaşma kolaylığı.

e) Saygı (Courtesy)

Müşteriyle ilişki halindeki personelin kibarlığı, saygısı, müşteriye verdiği önemi ve arkadaş canlısı olmasını kapsar. Bu boyuttaki birimler şunlardır:

- Müşteriye saygı göstermek,
- Müşteriyi dikkate almak,
- Müşteriyle ilişki halindeki personelin temiz ve düzgün görünüşü.

f) İletişim (Bilgi verme- Communication)

Müşterilere onların anlayabilecekleri dilde ve düzeyde bilgi vermek, müşteriye dinlemek anlamına gelir. Bu boyut içerisinde yer alan birimler şunlardır:

- Hizmetin ne olduğunu açıklamak,
- Hizmetin ne kadar mal olacağını açıklamak,
- Problemin ele alınacağına dair müşteriye ikna etmek.

g) İtibar (Credibility)

Bu boyut güvenilirlik, inanılabilirlik ve doğruluğu kapsar. Bu boyut içerisindeki birimler şöyledir:

- Şirketin adına olan güven,
- Şirketin ününe olan güven,
- Müşteriyle ilişki halindeki personelin kişilik özelliklerine olan güven,
- Müşteriyle etkileşimde ortaya çıkan ısrarcı-satış düzeyinin güvenilirliği.

h) Güvenlik (Security)

Risk, tehlike ve şüpheden uzak kalmak anlamına gelen boyuttur. Birimleri şunlardır:

- Fiziksel emniyet,
- Finansal emniyet,
- Gizlilik.

i) Müşteriyi Anlama (Understanding/Knowing the Customer)

Müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermek anlamına gelen boyuttur.

Birimleri şunlardır:

- Müşterinin belirli taleplerini öğrenmek,
- Kişiye özel dikkat göstermek,
- Düzenli müşteriyi tanımak.

j) Dokunulabilirlik (Tangibles)

Hizmetin fiziksel boyutunu içerir. Bu boyutta yer alan birimler şunlardır:

- Fiziksel olanaklar,
- Personelin fiziksel görünüşü,
- Hizmeti sunmak için kullanılan araç ve ekipmanlar,
- Hizmetin fiziksel sunumu,
- Hizmet işletmesindeki diğer müşteriler.

97 birimli ölçeğin yeniden düzenlenmesi işlevine öncelikle Cronbach alfa katsayısının hesaplanmasıyla başlanmıştır. Her birim için farklı olan hizmet kalitesi puanı; algı (P) ve beklenti (E) arasındaki fark ile elde edilir ($SQ = P - E$) (PZB, 1988, 19). Çok parçalı bir ölçek içinde farklı puanları kullanma yaklaşımı, daha önceki araştırmalarda geliştirilen ölçeklerde de kullanılmıştır (Ford, Walker, Churchill, 1975). Araştırmada, 10 boyut için alfa katsayısının değeri 0.55 ve 0.78 arasında bulunmuştur. Araştırmacılar her boyuttan belirli birimler çıkarıldığında, Cronbach alfa değerinin artacağını ileri sürmüşlerdir. Bir birimin ilgili boyuttan çıkarılıp çıkarılmama kararında kullanılan kriter “parça-bütün korelasyonu”na olan uygunluğudur. Parça-bütün korelasyon değeri; ilgili birimin puanı ile bu birimin atandığı boyutu oluşturan diğer tüm birimlerin toplam puanları arasındaki korelasyon değeridir. Düzeltilmiş parça-bütün

korelasyonları, her boyut için azalan düzende kurulmuştur. Çok düşük korelasyona sahip birimler boyuttan çıkarılmıştır. Daha sonra, birim sayısı azalan boyutların alfa değerleri yeniden hesaplanmış ve yeni parça-bütün korelasyonları elde edilmiştir. Bu işlem birkaç kez yenilendikten sonra ölçek 54 birime indirgenmiş ve bu birimlerin alfa değerleri 0.72 ve 0.83 arasında gerçekleşmiştir.

Ölçeğin yeniden düzenlenmesi işlevi tamamlandıktan sonra, ölçeğin boyutsallığını sına analizleri yapılmıştır. Bunun için 54 birimin farklı puanları üzerine "faktör analizi" uygulanmıştır. "Oblique-rotation" kullanılarak yapılan faktör analizinde elde edilen faktör yüklerine bakıldığında, birkaç birimin hala birden fazla faktör üzerinde yüksek yüklerle sahip olduğu görülmüştür. Bazı birimler matristen çıkarıldığında bir çok faktörün kalan birimlerle sıfıra yaklaşan korelasyonlara sahip olmaları nedeniyle anlamsız kaldığı gözlenmiştir. Bu nedenden dolayı parça-bütün korelasyon analizi yenilenmiş, ardından yeniden faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonrasında 34 birim elde edilmiş ve bu birimler 7 boyuta atanmıştır. Bu haliyle ölçeğin Cronbach alfa değerleri yüksek çıkmıştır. Bu yüksek değerler, her boyut için birimler arasında içsel tutarlılığın yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca, 34 birimli ölçek için toplam ölçek geçerliliği, "Lineer Kombinasyonlar Geçerliliği" formülü ile hesaplanmış ve 0.94 gibi oldukça yüksek çıkmıştır (PZB, 1988c). Böylece 34 birimden oluşan araç, yeni örneklerden elde edilecek verilerle daha sonra yapılacak analizler için hazır hale getirilmiştir.

Oluşturulan yeni ölçek, farklı hizmet dallarından yaratılan yeni örneğe uygulanmıştır. Elde edilen sonuçların tutarlı, fakat önceki analiz sonuçlarından farklı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan biri olan "birkaç birimin düzeltilmiş parça-bütün korelasyonu ve bunlarla ilgili olan boyutun Cronbach alfa değerleri önceki analizden daha düşük çıkması" önem taşımaktadır. Bu sonuçtan dolayı analizler tekrar yinelenmiş ve analiz sonuçlarına bağlı olarak ölçek; 22 birim ve 5 boyuttan oluşan bir şekil almıştır. Buna göre oluşan beş boyut şunlardır:

- Dokunulabilirlik
- Güvenilirlik
- Muamele

- Güven
- Empati

Parasuraman, Zeithaml ve Berry müşterilerin algıladığı hizmet kalitesini 1988'de geliştirdikleri SERVQUAL aracını birkaç sektörde uygulama ve bu aracın geçerlik ve güvenilirliğini yeniden sınamak, SERVQUAL aracının kullanıldığı diğer araştırma bulguları ile kendi araştırma bulgularını karşılaştırmak amacıyla, 1991 yılında yeni bir araştırma yapmışlardır. Araştırma, ulusal olarak tanınmış, farklı hizmet dalından beş şirket üzerinde yapılmıştır. Toplam beş şirket için tesadüfi olarak 1936 müşteri seçilmiştir. Bu örneğe ön test uygulandıktan sonra, yeniden düzenlenen anket formları posta yolu ile gönderilmiştir. Araştırmanın cevaplama oranı % 21 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmanın ön test sonuçları, orijinal SERVQUAL ölçeğinde olumsuz olarak ifade edilen birimlerde problem yaratabileceğini ortaya koymuştur. Bunun nedenlerinden biri, olumsuz olan cümlelerin standart sapmasının olumlu cümlelerden daha yüksek çıkmasıdır. Bu yüksek düzeydeki sapma, cevaplayıcıların bu birimlerden kaynaklanan bir karışıklık içine girmiş olabileceklerini göstermektedir (PZB,1988b,42). Ayrıca beş işletme yöneticisi, olumsuz olarak ifade edilen cümlelerin sıkıntı yarattığını ve olumlu olarak hazırlanan cümleler kadar anlamlı olmadıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla ön test için hazırlanan ankette yer alan tüm olumsuz cümleler, nihai anket formunda olumlu cümlelere dönüştürülmüştür. Sonuçlar karşılaştırıldığında, olumsuz olarak hazırlanan cümlelerin güvenilirlik katsayısının, olumlu olarak düzeltilen birimlerden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla 1988 yılında yapılan araştırma 1991 yılında yapılan araştırmaya ışık tutmuş ve 1991 yılında tüm birimlerin olumlu olarak yapılandırılması uygun görülmüştür.

1991 yılında yapılan araştırmadaki diğer değişiklik; Servqual ölçeğine boyutların nispi önemlerin eklenmesidir. Servqual ölçeğinin beş boyutunun nispi önemi müşterilere sorularak bulunmuştur.

Yapılan araştırmada, Algı-Beklenti (P-E) aralık değerleri için güvenilirlik katsayısı yüksek çıkmıştır. Ayrıca, her boyut içerisindeki birimler arası içsel tutarlılık ve

nihai araştırmadaki her alfa değeri, orijinal ve ön test çalışmalarındaki değerlerden yüksek çıkmıştır.

Servqual ölçeğindeki 22 birimin doğru bir şekilde boyutlara ayrılıp ayrılmadığını sınamak amacıyla, Algı-Beklenti aralık değerleri faktör analizine tabi tutulmuştur. Düzeltilmiş Servqual ölçeğinden elde edilen aralık değerlerinin faktör yapılarının kararlı olduğu gözlenmiştir. Fakat 1988 yılında yapılan orijinal çalışma sonuçlarından farklıdır. Bu araştırmada daha önce elde edilen "dokunulabilirlik" boyutu iki alt faktöre ayrılmıştır. Birinci faktör içerisinde ekipman ve fiziksel olanaklar yer alırken, ikinci faktör içerisinde işğörenler ve iletişim materyalleri yer almıştır. İki araştırmada, faktör yapıları arasındaki ikinci fark, muamele ve güven boyutlarının tek bir faktör üzerine yüklenmesidir. Faktör yapıları arasındaki bu farklılıkları açıklamak için, beklenti ve algı değerleri ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Fark değerleri analizinde elde edilenin aksine, müşteri beklentileri değerleri analizinde dokunulabilirlik boyutu iki alt boyuta ayrılmamıştır. Bu faktör altındaki birimler homojen olarak değerlendirilmiştir. Fark değerleri analizinde somut unsurların iki alt faktöre ayrılmasının görünen nedeni; müşterinin ekipman ve fiziksel olanakların görünüşünü, çalışanlar ve iletişim materyallerinin görünüşünden farklı algılaması ve farklı beklentilerinin bulunmasıdır. Faktör analizinden elde edilen bir başka nokta, muamele ve güven boyutlarının aynı faktöre yüklenmiş olmasıdır. Bu iki boyut üzerindeki müşteri beklentileri, diğer boyutlardan farklı olarak, homojen bir yapı göstermektedir. Bu durum müşteri algıları için de söz konusudur. Fakat burada bir farklılık göze çarpmaktadır. Muamele boyutunun altındaki birkaç birim, güven ve empati faktörleri üzerinde de yüksek yüke sahiptir. Dolayısıyla müşterilerin algıları açısından muamele ve güven boyutlarının faktör yapıları daha az birbirine girmiştir.

Faktör analizi birkaç kez tekrarlandıktan sonra, analiz sonuçlarından elde edilen bulgular şu şekilde elde edilmiştir:

- Orijinal Servqual ölçeğinde tek bir boyut içerisinde incelenen dokunulabilirlik, düzeltilmiş ölçekte iki alt boyuta ayrılmıştır.
- Faktör-içi korelasyondan kaynaklanan boyutlar arasında i i girme derecesi, düzeltilmiş ölçekte daha yüksek bulunmuştur.

- Muamele ve güven boyutları, altı faktör sonucunda yeterli serbestlik derecesine ulaşmıştır. Müşterilerden bu beş boyutun nispi ağırlıklarını 100 üzerinden puanlamaları istenmiştir. Buna göre muamele ve güven için çift örnek t testi yapılmış ve test sonucunda faktör analizinin tersine, iki boyut arasında, her örnekte istatistiksel olarak anlamlı farklılık çıkmıştır. Dolayısıyla, bu iki boyutun farklı boyutlar olarak ele alınması uygun görülmüştür.

Bir ölçeğin geçerliliği, ölçülen olayın niteliklerine uygunluğunun ölçüsüdür. Ölçeğin geçerliliği, ölçeğin hem sistematik, hem de tesadüfi hatadan arındırılma ölçüsünü verir.

Beş bağımsız örneğe uygulanan düzeltilmiş Servqual ölçeğinin yüksek güvenilirliği ve tutarlı faktör yapısı, ölçeğin özellik (trait) geçerliliğini desteklemektedir. Fakat bu analiz, ölçeğin yapısal geçerliliği açısından yeterli görülmemiş ve ek birkaç analiz daha yapılmıştır.

Beş boyuta ilişkin Servqual fark değerleri ile müşterinin hizmet kalitesi ölçeğine verdikleri puanlar arasındaki ilişki test edilmiştir. Her farklı örnekteki müşteri, ilgili işletme için toplam hizmet kalitesine bir puan vermiştir. Toplam hizmet kalite puanı, 10 noktalı aralıklı ölçek ile ölçülmüştür (Tamamen zayıf=1, Tamamen İyi=10). Toplam hizmet kalitesi puanları (OSQ) beş boyutta, Servqual (SQ) fark değerleri üzerine regresyona tabi tutulmuştur. R^2 değerleri, Toplam Hizmet Kalitesi puanlarındaki varyansı açıklamada, Servqual fark değerlerinin oldukça fazla gücü vardır. Bu analizdeki R^2 değerleri, 1988'de yapılan orijinal çalışmadan çok daha yüksek çıkmıştır.

Burada 10 noktalı ölçek (OSQ) bağımlı değişken, Servqual fark değerleri ise bağımsız değişken olarak regresyon analizine girmiştir. Düzeltilmiş Servqual ölçeği ile, Toplam Hizmet Kalitesi ölçeği arasındaki yakınlık derecesinin yüksek düzeyde gerçekleşmesi, ölçeğin yapısal geçerliliğini destekler niteliktedir. Her bir boyuta ilişkin regresyon katsayıları, orijinal çalışma ile benzerlik göstermiştir.

Araştırma sonuçları, Servqual ölçeğini kullanan diğer araştırmacıların sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, Servqual boyutlarının güvenilirlik katsayılarının

benzerlik gösterdiği görülmektedir. Babaküs ve Boller (1991), Carman (1990)'ın önerilerine uyularak, olumsuz olarak ifade edilmiş cümlelerin, olumlu ifadelere çevrilmesinin büyük yarar sağladığı görülmektedir. Sureshchandar ve arkadaşları (2001,117), araştırmalarında, Servqual aracının değişkenlerine yeni birkaç değişken daha ekleyerek 41 değişken elde etmişlerdir. Bu 41 değişkeni Cronin ve Taylor'ın geliştirdikleri performans esaslı ölçeği kullanarak, birkaç farklı hizmet dalında, hizmet kalitesini ölçmüşlerdir. Yapılan analizler sonucunda, PZB'den farklı beş boyut elde etmişlerdir. Bu boyutlar şunlardır:

1. Öz hizmet veya hizmet ürünü
2. Hizmet sunumunun beşeri elemanları
3. Hizmet sunumunun sistematığı (beşeri olmayan elemanları)
4. Hizmetin somut elemanları
5. Sosyal sorumluluk

Bu beş boyut her ne kadar PZB'nin beş hizmet boyutundan farklı görülse de, içerik yönünden oldukça benzer olduğu görülmektedir.

Bir ölçeğin boyutlarının birbirinden ne kadar farklı olduğu, ölçeğin ıraksak (discriminant) geçerliliğini verir. Çeşitli araştırma sonuçlarına bakıldığında, Servqual ölçeğinin ıraksak geçerliliği farklı çıkmıştır. Bazı araştırmalarda ölçeğin beş boyuta, bazı araştırmalarda iki boyuta, bazılarında ise sekiz boyuta ayrıldığı görülmüştür. Faktör analizi ile elde edilen bu sonuçların farklı çıkmasının nedenlerinden biri, veri toplama ve analiz yöntemlerindeki farklılıktan kaynaklanmış olabilir. Bir başka neden, müşteri değerlendirmelerindeki farklılıktır. Eğer cevaplayıcıların bireysel ölçü birimlerine bağlı olarak belirli bir işletmeye ilişkin değerlendirmeleri, boyutlar arası benzerlik gösteriyorsa, boyutlar beş boyuttan daha az olacaktır. Bunun aksine, bir işletmeye ilişkin boyut içindeki değişkenler yeterince farklı olarak değerlendirilirse, beş boyuttan daha fazla boyut sayısı elde edilecektir. Bu sonuçlara rağmen, Servqual ölçeğinin beş boyutunun yapısının kavramsal çerçevesi anlamlı çıkmıştır. Ayrıca araştırmalar, ölçeğin eş zamanlı geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermiştir.

Boulding ve arkadaşları (1993,11), hizmet kalitesi her ne kadar çok boyutlu olsa da, müşteri perspektifinden hizmetin kalite algısını ortaya koyarken, “güvenilirlik” boyutunun kilit öneme sahip olduğunu belirtmektedirler.

Servqual ölçeğini doğrudan veya çok az değişiklik yaparak kullanan birçok araştırma sonuçlarına bakıldığında, Servqual ölçeğinin genel olarak geçerliliğinin yüksek çıktığı görülmektedir. Beş Servqual boyutunun geçerlilik katsayısı değerlerinin, birçok araştırmada yüksek çıkması, ölçeğin yakınsak (convergent) geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmalar, Servqual ölçeğinin beş boyutu için güvenilirlik katsayısının benzer sonuçlar verdiği ve her boyutun içerisinde yer alan ölçek birimlerinin içsel geçerliliğinin yüksek olduğu ortaya konmuştur (Babakus ve Boller,1992; Babakus ve Mangold,1992; Bowers ve arkadaşları,1994; Carman,1990; Cronin ve Taylor,1992,1994; Finn ve Lamb,1991; Headley ve Miller,1993; Lytle ve Mokwa,1992; McAlexander ve arkadaşları,1994; O’Connor ve arkadaşları,1994; Asubonteng ve arkadaşları,1996). Stafford ve arkadaşlarının (1999,22), yaptıkları araştırmada, Cronin ve Taylor’ın (1992) performans esaslı ölçeğine karşılık PZB’nin fark skorları ölçeğinin daha güvenilir olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Berry ve arkadaşlarının beş kalite boyutuna karşın Garvin (1987,104) yaptığı bir araştırmada sekiz kalite boyutu elde etmiştir. Bunlar; performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet edilebilirlik, estetik ve algılanan kalitedir. Bir ürün veya hizmet, bu kalite boyutlarının bazılarını yüksek düzeyde yansıtırken, bazılarını düşük düzeyde yansıtabilir. Stratejik kalite yönetimi ile yöneticiler, ürünlerine en uygun boyutları seçmeli ve bunlarla rekabet etmelidirler.

Olsen (1992) yaptığı saha araştırması sonucunda finansal hizmet sektöründe hizmet kalitesinin 3 boyutunu ortaya koymuştur. Bunlar; dizayn kalitesi, üretim kalitesi ve süreç kalitesidir (Athanasopoulos,1997,302). Dizayn kalitesi, hizmet sağlamak amacıyla somut ve soyut uygun alt yapının varlığıyla ilgilidir. Üretim kalitesi, hizmet sunmak için personelin gönüllü olması ve niteliğiyle ilgilidir. Süreç kalitesi, müşterilerine yeterli hizmet sağlamak amacıyla esas olarak personelin yeteneğiyle ilgilidir.

2.8.1.1. SERVQUAL Modeline Yöneltilen Eleştiriler

Carman (1990), PZB'nin hizmet kalitesini ölçmek amacıyla geliştirdikleri Servqual ölçeğinin daha fazla test edilmesine yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırmada seçilen hizmet sektörleri, PZB'nin orijinal çalışmada seçtikleri sektörlerden oldukça farklıdır. Bu nedenle, anket oluşturulurken 22 parçalı Servqual aracının birimlerinde bazı değişiklikler yapılmıştır.

Carman'ın elde ettiği bulgular, Cronbach alpha güvenilirlik istatistiğinin, PZB'nin araştırma bulgusuyla paralellik gösterdiğini, fakat güvenilirliği yüksek olan faktörlerin tutarlı olmadığını ortaya koymuştur. PZB'nin öne sürdüğü birçok boyut, Carman'ın yaptığı araştırmada da geçerliliğini korumuştur. Fakat Carman, ölçeği kullanan kişilerin, kalite eşitliğinde önemli olduğuna inandıkları yeni faktörleri eklemeleri gerektiğini, bu nedenle ölçeğin boyutlarının genel kabul edilemeyeceğini vurgulamıştır. Birimlerin ifade edilişleri konusunda Carman, olumsuz cümlelere cevaplayıcının dikkatini yoğunlaştıramadığı, çoğu zaman tam olarak anlayamadığı, hatta yapay bir etki yaratarak “hayır” cevabına (veya en düşük değere) yönelttiğini vurgulamıştır. Dolayısıyla Carman, PZB'nin hizmet kalitesi boyutlarının birim geliştirmek için bir başlangıç noktası olduğunu ve tüm birimlerin alan uygulamalarına başlamadan önce geçerlik ve güvenilirliklerinin test edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Tam hizmet veren işletmelerde müşteri birden fazla hizmet durumuyla karşılaşmaktadır ve müşteri her bir hizmet durumunu ayrı ayrı değerlendirmektedir. Toplam kalite değerlendirmesinde, her bir birimin toplam kaliteye katkısı, o birimin açıkladığı varyans ile ölçülür. Eğer açıklanan varyans yüksekse, ilgili birim önemli kabul edilir. Carman, literatür bulgularını dikkate alarak, birden fazla hizmet durumlarını içeren hizmet karmaşında, her bir fonksiyon için kalitenin aynı sistematikle fakat ayrı ayrı hesaplanması gerektiğini vurgulamıştır.

Carman (1990,48), beklentilerin memnuniyeti açıklamak konusunda önemli bir rol oynadığını, buradaki analiz biriminin “kişi” olduğunu, dolayısıyla beklenti ve algıyı kişi düzeyinde analiz etmenin daha doğru olacağını belirtmiştir. Bunun için PZB'nin yöntemine alternatif iki öneri sunmaktadır:

Birinci öneri, her bir birim için cevaplayıcıya beklenti ve algılarını ayrı ayrı sormak yerine, bu farkı tek bir soruda elde etmektir. Bu tekniğin cevaplayıcının beyinde, benzer hizmetlere ilişkin geçmiş deneyimlerinden kaynaklanan beklentilerine ilişkin normlarının iyi şekillenmiş olduğu durumlarda daha yararlı olduğu belirtilmiştir.

İkinci öneri, cevaplayıcıya, beklenti bölümü sorulmadan önce ilgili hizmete ilişkin ne kadar deneyiminin olduğunu sorulmasıdır. Beklentiler, benzer hizmetlerden ele edilen geçmiş deneyimlerden, kulaktan dolma bilgi ve kitle iletişim araçlarıyla yayımlanan mesajlar ile şekillenir. Fakat, genel olarak kullanılan hizmetler için (perakende mağazalar, bankalar, kredi kuruluşları gibi) düzenli müşterilerin beklentileri yeterlidir ve beklentinin algıdan çıkarılma yönteminin kullanılabileceği vurgulanmıştır.

Babakus ve Boller (1992) yaptıkları çalışmada, hizmet kalite yapısını ölçmek için geliştirilen Servqual ölçeğinin geniş uygulama alanı bulduğu, birçok araştırmacının farklı hizmet sektörlerinde Servqual aracını kullandığı ve çeşitli soru işaretlerinin çıktığını belirtmişlerdir. Araştırmacılar, Servqual ölçeğinin hizmet kalitesi modelindeki esas yapıyı ölçmek amacıyla geliştirilmiş ve çok geniş kullanım potansiyeline sahip olduğunu, bunun yanı sıra aracın ölçüm özelliklerinin çok dikkatle sınanmış olması gerektiğini vurgulamışlardır. Araştırmacılara göre Servqual ölçeği, çok boyutsal bir tanımlı kapsamaktadır. Ölçeğin 5 boyut çerçevesinde ele alındığı ve hizmet kalitesinin iki düzeyli bir yapı olarak tanımlandığı belirtilmiştir. Fakat bu tanıma alternatif tanımların geliştirildiği belirtilmiştir. Örneğin, Lehtinen ve Lehtinen (1982), hizmet kalitesini “interaktif”, “fiziksel” ve “birleşik” kalite boyutları ile 3 düzeyli bir yapıda tanımlamıştır. Grönroos (1984), teknik ve fonksiyonel kalite olarak tanımlamıştır. Hedwall ve Paltschick (1989) ise “hizmet sunma isteği ve yeteneği” ile “fiziksel ve psikolojik yön” şeklinde bir kavram geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, tüm bu bulguların, hizmet kalitesinin iki düzeyli bir yapıda olduğunu kanıtlamadığını, dolayısıyla Servqual ölçeğinin global bir ölçü olarak kullanılabilecek olup olmadığının açıklık kazanmadığını belirtmişlerdir.

PZB hizmet kalitesini algılanan ve beklenen düzey arasındaki fark ile ölçmüşlerdir. Babakus ve Boller (1992) bu yaklaşımın sezgisel bir çekiciliğinin olmasına rağmen, insanlara belli bir özellik ile ilgili “arzulanı düzey” ile “mevcut

düzyer" sorulduğunda, bir dizi psikolojik kısıtların söz konusu olabileceğini vurgulamışlardır. Çünkü "arzu edilen düzey" değerinin genellikle "mevcut düzey" değerinden yüksek çıktığını, ayrıca deneysel kanıtların, fark değerlerinin bir uygulamadan diğeryine kararlı olmayan faktör yapılarına sahip olduğunu gösterdiğini de vurgulamışlardır. Ölçek geliştirme literatüründe, birimler için cümle yapılarının hem olumlu hem de olumsuz olarak kullanılması savunulmaktadır. Fakat araştırmacılar, bazı durumlarda bu biçimde kullanılan cümlelerin birçok problem yarattığını belirtmişlerdir. Araştırma bulguları, olumsuz cümle yapıları ile soru yöneltilen cevaplayıcıların, soruları anlamak için daha fazla zamana ihtiyaç duyduklarını, cevaplarında birçok hata yaptıklarını, olumlu cümlelere göre daha olumsuz yaklaştıklarını göstermiştir.

Cronin ve Taylor (1992,58)'ın Servqual ölçeğine getirdikleri eleştiri, hizmet kalitesinin algı ve beklenti karşılaştırılması ile ölçülmesidir. Algılanan hizmet kalitesinin bir tutum olduğu, uzun dönemli bir değerlendirme sonucunda şekillendiğı belirtilmiştir. Fakat, yapılan deneysel araştırma sonuçları, performans boyutunun tek başına davranışsal niyetleri ve davranışı tahmin edeceğini göstermiştir. Cronin ve Taylor, PZB'nin Servqual ölçeğinin nasıl yapılandırılabilceğini ve her bir ölçek biriminin 5 farklı hizmet kalite bileşeni olarak açıklanıp açıklanamayacağı konusunda tereddütlerini ortaya koymuşlardır .

Teas (1993), Servqual modelinde hizmet kalitesinin algı ve beklenti farkı olarak hesaplanması konusunda tereddütlerini ortaya koymuştur. İdeal koşullar altında uygun ideal noktanın en yüksek kaliteyi sağlayan en iyi performans düzeyi olduğunu vurgulamıştır.

2.8.1.2. Eleştirilere Getirilen Açıklamalar

Cronin ve Taylor'ın SERVPERF ölçeğinin SERVQUAL ölçeğinden daha iyi bir yapısal geçerliliğe sahip olduğunu belirtmeleri üzerine PZB, Servqual ölçeğinin eleştirmenlerin kullandığı her geçerlilik kriterinden Servperf kadar iyi olduğunu gösterdikleri, dolayısıyla bu yöndeki eleştirilerin doğru olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca araştırma sonuçlarının Servperf ölçeğinin yakınsak geçerliliğinin (convergent validity), Servqual ölçeğinin geçerliliğinden daha yüksek olduğunu göstermediğini,

ayırıcı geçerlilik (discriminant validity) açısından ise Servqual ölçeğinin daha iyi olduğunu gösterdiğini belirtmişlerdir. Yazarlar, uygulama açısından da Servqual ölçeğinin Servperf ölçeğinden daha iyi olduğunu öne sürmüşlerdir. Servqual, hizmetin eksik olduğu noktaları ortaya koyan bir modelken, Servperf algılanan hizmetin açıklanan varyansı üzerinde durduğundan, Servqual ölçeğinin yöneticiler tarafından daha çok tercih edildiğini belirtmişlerdir (PZB,1994b,111-116).

PZB, Teas'in eleştirisine üç noktada açıklık getirmişlerdir. Birincisi; Servqual ölçeği çerçevesinde (Algı-Beklenti) formülündeki beklentinin (E) yorumu üzerine getirilen açıklamalardır. Teas, (Algı-Beklenti) değerindeki artışın algılanan hizmet üzerine sürekli bir artış olarak yansımayacağını belirtmiştir. Bu görüşün yerinde olduğunu, ancak bazı koşullar altında bunun doğru olmadığını belirtmişlerdir. Eğer hizmet özelliği bir vektör ise, müşterinin ideal noktası sonsuz bir düzeyde olacaktır. Dolayısıyla vektör nitelikleri söz konusu olduğunda, daha yüksek performansın daima daha iyi bir sonuç yaratacaktır. Vektör nitelikleri bakış açısıyla, belli bir beklenti düzeyinde (E), Algı (P) ve Hizmet Kalitesi (SQ) arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir.

Hizmet özelliği bir klasik ideal nokta olduğunda (P-E) formülünün problem yaratabileceğini, bu nedenle (P-E) formülüne anlamlılık sağlayacak iki Beklenti (E) yorumunun gerekli olduğu görüşünü öne sürmüşlerdir: 1.) Klasik davranışsal model ideal nokta yorumu 2.) Uygun ideal nokta yorumu. Eğer E, klasik ideal nokta olarak yorumlanır ($E=I$) ve belli bir E düzeyi için performans (P) düzeyi beklentiye geçerse, performans ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki negatif olacaktır. Beklentinin, klasik ideal noktanın altındaki düzeyi için (P-E) formülünün ancak, performansın beklentiye eşit veya küçük olduğu durumlarda anlamlı olduğunu vurgulamışlardır.

Teas, uygun ideal noktayı, ideal koşullar altında, en yüksek kaliteyi sağlayan en iyi performans düzeyi olarak açıklamaktadır. Tanım, beklenti ve ideal noktanın müşteriler tarafından belirlendiği durumda, uygun ideal noktanın klasik ideal noktayı geçebilmesi mümkün değildir. Çünkü, uygun ideal nokta, müşterinin olası en iyi hizmet işletmesi için göz önünde bulundurduğu hizmet düzeyidir. Bunun aksine klasik ideal nokta, müşterinin ideal düzeyidir ve müşterinin bu düzeyi deneyimlemesinin ona zarar

vereceği hizmet düzeyidir. Dolayısıyla, uygun ideal nokta klasik ideal noktayı geçemez. Müşteriler, beklenti ve ideal noktayı belirlediklerinde, beklenti ideal noktadan küçük veya en fazla ona eşit olacaktır.

Yazarların Teas'in eleştirisine açıklık getirdikleri bir diğer konu alternatif hizmet kalite modellerini değerlendirmektir. Yazarlar araştırma sonuçlarına dayanarak, Teas'in öne sürdüğü alternatif hizmet kalitesi formüllerinden, kendilerinin kullandığı semantik farklılıklar ölçeği ile ölçülen SERVQUAL'ın en iyi ölçek olduğunu belirtmişlerdir (PZB,1994b,116).

2.8.2. Hizmet Kalitesinin Performansa Yönelik Ölçümü:SERVPERF Modeli

Literatürde hizmet kalitesinin ölçülmesine ilişkin yapılan araştırmalarda, PZB'nin Servqual ölçeğine alternatif olarak, Cronin ve Taylor'ın geliştirdikleri SERVPERF modeli dikkat çekmektedir. Eleştiriler bölümünde değinildiği gibi Cronin ve Taylor, SERVQUAL modelinde hizmet kalitesini belirlemede esas olan müşterinin algı ve beklentileri arasındaki farkın kullanılması yerine, hizmet kalitesini performans esaslı ölçmeyi önermişlerdir. Bu amaçla SERVPERF olarak adlandırdıkları bir model geliştirmişlerdir. Modelde, PZB'nin SERVQUAL modelinde kullandıkları 22 değişken esas olarak alınmış ve işletmenin algılanan performansı olarak uyarlanmıştır. Servqual modelinde beklenti için 22 birim, algı için 22 birim kullanılırken, Servperf modelinde sadece esas olan 22 birim kullanılmış ve işletmenin hizmet performansı direk olarak ölçülmüştür. Modelde, SERVQUAL ölçeğinde kullanılan tüketicilerin beklentilerinin ölçülmesine gerek duyulmamıştır (Cronin ve Taylor,1992):

Araştırmacılar, tüketicinin satınalma niyeti söz konusu olduğunda, hizmet kalitesine göre "tüketici tatmini"nin daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. Hizmet kalitesini ölçmeye yönelik geliştirdikleri SERVPERF modeli ile tüketici memnuniyeti kavramını da ele almak gereğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılara göre tüketiciler her zaman kalite düzeyi yüksek olan hizmeti almayacaklarını, bunun yanında yüksek memnuniyet sağlayan hizmeti tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Cronin ve Taylor, davranış esaslı ölçme sonucu elde edilen tüketici memnuniyetinin, tüketicinin uzun dönemli hizmet kalitesi davranışını gösteren daha iyi bir gösterge olduğunu

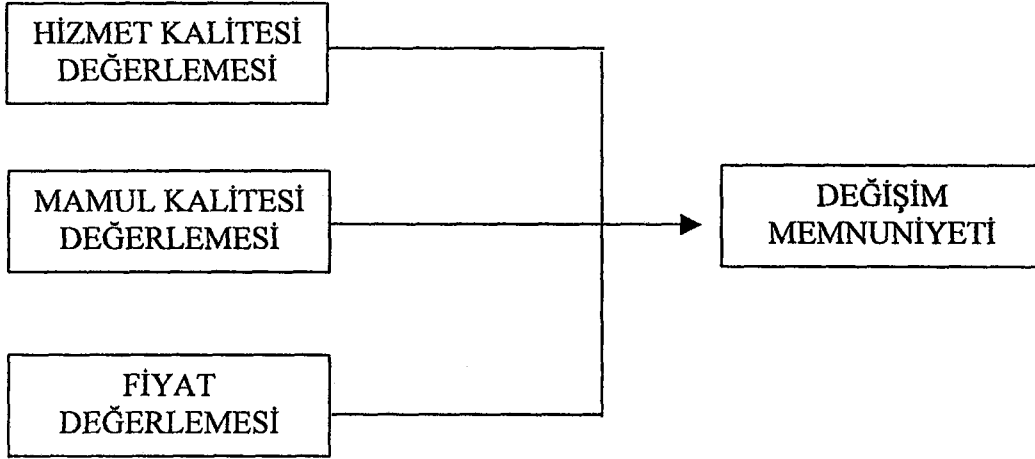
savunmuşlar ve tüketici memnuniyetini esas alan SERVPERF modelinin, tüketicilerin algıları ile beklentileri arasındaki farkı temel alarak hizmet kalitesini ölçen SERVQUAL modeline nazaran daha doğru olabileceğini belirtmişlerdir (Cronin ve Taylor,1994).

2.8.3. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine İlişkin Diğer Modeller

Bu gelişmeler üzerine PZB (1994b), SERVQUAL ölçeğini yeniden gözden geçirme gereğini duymuşlardır. Cronin ve Taylor'ın hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetinden önce geldiği görüşünün araştırmalar tarafından desteklenmediği, bu nedenle tartışılır olduğunu ifade etmişlerdir. Bu iki yapı arasında literatürün eksik olduğunu, ancak bu iki yapının anlamlı bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bu amaçla Şekil 10'da gösterilen "Özel-Değişim Değerleme Modeli"ni (Transaction-Specific Evaluations) geliştirmişlerdir (PZB,1994b,121).

Model, müşterinin genel memnuniyetini göstermeye yönelik bir çalışmadır. Modele göre müşterinin genel memnuniyeti; müşterinin hizmet kalitesi, mamul kalitesi ve fiyat değerlemesinin bir fonksiyonudur. Burada ifade edilen "mamul" sözcüğü; somut ürün veya mal, mamul kalitesi de somut ürün kalitesi anlamını içermektedir (PZB,1994b,121). Model, tüketicinin her zaman yüksek kaliteli bir ürünü almayabileceği, bunun yanısıra tüketiciye memnuniyet sağlayan ürünü alacağı görüşü doğrultusunda oluşturulmuş ve müşterinin genel değişim memnuniyetini hizmet kalitesini, mamul kalitesini ve fiyatı ayrı ayrı değerlendirdikten sonra elde edeceği ifade edilmiştir.



Şekil 10. Özel Değişim Değerleme Modeli (Kaynak: Parasuraman ve arkadaşları, 1994b, 121.)

SERVQUAL'i kullanan ve eleştiren araştırmacılardan bazıları, fark puanları yerine algı-beklenti farkının doğrudan ölçülmesinin daha uygun olduğunu belirtmeleri üzerine PZB(1994b), yapılan araştırmaların Servqual'in psikometrik problemler içerdiğini veya doğrudan ölçülerin daha üstün olduğunu ortaya koymadıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, SERVQUAL ve doğrudan ölçümlerin karşılaştırmalı olarak sınanmaya ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir.

Konu ile ilgili yeni bir çalışma yapmışlardır. Araştırmacılar (PZB,1994a), yalnızca algılanan hizmet ve arzu edilen hizmet arasındaki farkı değil, ayrıca algılanan hizmet ve yeterli hizmet arasındaki farkın da SERVQUAL yapısında yer alması gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun için ölçek geliştirme konusunda uzman olan 5 akademisyenden oluşan bir panel oluşturmuşlar; bu üyeler ile araştırma düzeni, araştırmanın genel amaçları ve ölçme konusunu ele alan grup görüşmeleri yapmışlardır. Panel üyelerine, hizmet kalitesinde kullanılacak çeşitli ölçme formatları, örnekleme planı ve formatları değerlendirme kriterleri sunmuşlardır. Panel üyeleri, sunulanları çok dikkatli incelemiş ve araştırmacılara önerilerde bulunmuşlardır. Araştırmacılar, bu öneriler doğrultusunda alternatif 3 hizmet kalitesini ölçme formatı geliştirmişlerdir. Bu formatlar aşağıdaki gibidir:

1) 3-Sütunlu Format: Bu format arzu edilen, yeterli ve algılanan hizmete ilişkin, ayrı ayrı, yan yana üç ölçeği içermektedir. Bu formatla Algılanan Hizmet-Arzu Edilen

Hizmet (PS-DS) ve Algılanan Hizmet-Yeterli Hizmet (PS-AS) ölçülmek istenmiştir. Bu formatın uygulaması SERVQUAL uygulamasına benzemektedir. Burada da fark skorları hesaplaması dikkate alınmaktadır.

2) 2-Sütunlu Format: SERVQUAL'in aksine bu format, hizmetin üstünlüğünü ve hizmetin yeterliğini doğrudan olarak ölçmektedir.

3) 1-Sütunlu Format: Hizmet yeterliğini ve hizmet üstünlüğünü doğrudan ölçen bir formattır. Fakat anket iki bölümden oluşmaktadır.

Her üç formatta, SERVQUAL'in son versiyonunda mevcut olan 22 birim kullanılmış fakat küçük değişiklikler yapılmıştır. Bu formatların yer aldığı anket formları ön teste tabi tutulmuş ve sonra anketler düzeltilerek yeniden hazırlanmıştır. Araştırma bulguları, 3 sütunlu, fark puanlarını içeren ölçek formatının en iyi olduğunu göstermiştir. Ancak bu formatın telefonla yapılacak çalışmalarda veya 22 birimden daha fazla birimin kullanıldığı çalışmalarda zorlukların olabileceğini, bu bakımdan daha fazla araştırmalara ihtiyaç hissedildiğini belirtmişlerdir (PZB,1994a).

3. HİZMETLERDE ALGILANAN TOPLAM KALİTENİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK ÇOK PARÇALI BİR ÖLÇEĞİN YARATILMASI, KURUMSAL BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI VE HİZMET KALİTESİNİN REKABET STRATEJİSİ İLE İLİŞKİSİ

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Serbest piyasa ekonomisi uygulanmasının yaygınlaşması, blokların dağılması, küreselleşme sonucunda, rekabet tüm hızıyla artmış ve şiddeti tüm sektörlerde kendini göstermiştir. Bu gelişme hizmet sektörüne de yansımış ve işletmeler gerek kendileriyle aynı hizmeti sunan, gerekse alternatif hizmet sunan işletmelerle rekabet etmek durumunda kalmışlardır.

Bu gelişmeler ülkemizde, özellikle 1980'li yıllarda uygulamaya başlanan serbest piyasa ekonomisi ile kendini göstermiş; bankacılık, fast-food, turizm, iletişim gibi bir çok sektörde yeni oluşumlara neden olmuştur.

Ekonominin önemli bir yapı taşı olan bankacılık sektöründe, yoğun rekabet etkisiyle beraber modern pazarlama anlayışını benimsemek zorunlu hale gelmiştir. Geleneksel bankacılık faaliyeti olan parayı ucuza alıp, pahalıya satmak yerini modern bankacılık sistemine bırakmıştır. Bu sistem tüketicinin değişen ve artan ihtiyaçlarını göz önüne alarak hizmet yaratmak, mevcut olanları iyileştirmek, şubelerini düzenlemek, nitelikli personel istihdam etmek gibi aktif, pazara dönük bir yapı göstermektedir.

Dışa açılma politikasının ardından, piyasaya çok sayıda yabancı banka girişi ile rekabet artmış, teknolojik gelişmeler ve finansal pazarlarda meydana gelen değişimlerle bankacılık sistemi köklü değişikliğe uğramıştır (Ateş ve Erol, 1990, 38).

Uluslararası piyasaların entegrasyonu ile birlikte artan rekabet, bankacılık sektörüne önemli ölçüde etki etmiş, bankalar yeni roller üstlenmiş, hizmetlerin işlem süreçlerinde, müşteriye hizmet sunum şekillerinde, hizmet çeşitliliğinde, hizmet kalitesini iyileştirmede ilerlemelere neden olmuştur (Çınar ve Erciş, 1993, 7). Bu

gelişmeler, Türk finans kuruluşlarını modern pazarlamanın gereklerine uymaya, müşteri ve pazar yönlü olmaya zorlamıştır. Çünkü, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda sunulan hizmetin pazarlanabilmesinin başarılabilmesi oldukça zor ve başarılması gereken bir konudur.

Gelişmiş birçok ekonomide hizmet sektörünün GSMH içindeki payı %70 iken (Lovelock, 1996) ve bu sektörün dünya GSMH içindeki payı ise %58 (Cronin ve Taylor, 1992)'dir. Türkiye'de 2000 yılı itibarıyla hizmet sektörünün milli gelir içindeki oranı %63 gibi büyük bir orandır (TBB, 2001). Bu oranlar hizmet sektörünün ekonomiler içinde oldukça büyük bir ağırlığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Günümüzün yoğun rekabet ortamında hizmet işletmelerinin başarı elde etmesi ve sürekliliklerini sürdürebilmeleri için "kaliteli hizmet vermek" hayati bir önem taşımaktadır.

Kalitenin bu denli büyük öneme sahip olmasına karşın, hizmet pazarlamasında kalite kavramının içeriği, geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçülmesi çözüm bekleyen bir konu olarak kendini göstermektedir.

Hizmetin fiyatı, sunum sistemi gibi faktörlerle, tüketicinin o hizmet işletmesini tercih etmesini ve böylece pazar paylarını arttırmayı hedefleyen işletmelerin geliştirdikleri rekabet stratejisinin odak noktası "hizmet kalitesi" olmuştur (Grönroos, 1990, 39).

Hizmet sektöründe elde edilen çıktının soyut, üretim ve tüketimin eşzamanlı olması nedeniyle, çıktı kalitesini, müşteri subjektif olarak değerlemektedir. Kalitenin, tüketicinin sunulan hizmeti algılaması sonucunda oluştuğu dikkate alındığında, kalite boyutu tüketicinin arzu, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda oluşacaktır. Kalite kavramının tam olarak objektif ölçülerle değerlendirilememesinden dolayı, kaliteyle ilgili kavramların ortaya konması, sınırlarının kesin olarak çizilmesi, bunlar arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetinin tespit edilmesi gibi birçok konunun ele alınması ve dikkatle çalışılması gereği ortaya çıkmaktadır.

Hizmetlerin soyut olması beraberinde, kalite kavramının mamullere göre daha kalitatif ve subjektif değerlendirilmesi sonucunu getirmektedir. Ayrıca hizmetlerin çok çeşitli olması ve kendilerine özgü yapılarından dolayı, hizmetlerde kaliteyi ölçmek oldukça karmaşık bir konudur. Bu nedenle dikkat gösterilmesi ve geçerli ölçüm kriterlerinin geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Hizmet sektöründe işletmelerin uygulayacakları rekabet stratejisi rekabet stratejisi ayrıca incelenmesi gereken bir konudur. Mamul sektöründen oldukça farklılık gösteren hizmet sektöründe rekabet stratejisi, bu stratejiyi oluştururken ele alınacak kriterler, bu kriterlerin nispi önemleri araştırılması gereken spesifik konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmamızda konuyla ilgili olarak; hizmet kalitesi ve rekabet stratejileri ilişkisinin incelenmesi ikincil amacımız olmaktadır.

Dolayısıyla, rekabetin yoğun olarak yaşandığı hizmet sektöründe hayati bir önem taşıyan hizmet kalitesini ölçecek geçerli, güvenilir, standart ve nispeten objektif bir ölçeğin geliştirilmesi, araştırmamızın temel amacını, hizmet kalitesi ve rekabet stratejisi ilişkisini ortaya koymak ise ikincil amacını oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmaya, konu ile ilgili olarak yapılmış çalışmalar incelenerek başlanmıştır. Daha önce yapılmış araştırmaların özellikleri ve sonuçları incelenmiş, bu inceleme sonucunda bazı ip uçları elde edilmiş, araştırma modeli ve sürecine ışık tutacak bilgi ve veriler derlenmiştir.

Araştırmamızın alanı, genel olarak hizmet sektörü, özel olarak da kurumsal bankacılık hizmet türüdür. “Bankacılık sektörü yoğun rekabetin yaşandığı bir sektör olması ve performans araştırmaları için olağanüstü bir laboratuvar sunması” (Roth ve Jackson, 1995, 1720) dolayısıyla özellikle seçilmiştir.

Literatür incelendiğinde, algılanan hizmet kalitesini ölçmek amacıyla önem taşıyan faktörleri belirlemede, “Hizmet Kalitesi Belirleyicileri” olarak adlandırılan ve 5 boyut 22 değişkenden oluşan SERVQUAL aracı, geniş kullanım alanına sahiptir.

Araştırmamızda, hizmet kalitesini ölçmeye yönelik bir ölçeğin geliştirilmesi amacıyla, sözü edilen araçta ortaya konan 5 boyut ve 22 değişken, yalnızca referans olarak kullanılmıştır. Bunun nedeni; hizmet kalitesinin belirleyicileri olan 5 boyut ve 22 kriterlik SERVQUAL ölçeği, Türk tüketicilerinden sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda oldukça farklılık gösteren A.B.D.'de yapılmıştır. Bu farklılıklar toplumun tüketim modelleri, satın alma alışkanlıkları, tüketici hayat tarzı, motivasyonu gibi faktörleri de içermektedir. Dolayısıyla A.B.D. ve benzer özellik ve yapıda olan ülkeler için doğru ve geçerli sonuçlar verebilen bu ölçeğin, ülkemizde yapılacak bir araştırmada istatistiksel açıdan sınanmadan, doğrudan kullanılmasında bir sakınca söz konusudur (Carman, 1990; Babaküs ve Boller, 1992; Şeker kaya,1995). Bu nedenle, "SERVQUAL ölçeğini olduğu gibi alıp kullanmak yerine, ölçeğin uyarlanmış versiyonunu kullanmak daha doğru olacaktır" (Kettinger ve arkadaşları, 1995, 569). Hizmet kalitesi kavramının ulustan ulusa, kültürden kültüre değişebileceği, bu nedenle hizmet kalitesi kriterlerinin yeniden geliştirilmesi ve test edilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Bu noktalar dikkate alındığında; Algılanan Hizmet Kalitesi Belirleyicilerinin, araştırması yapılacak ülke, toplum ve kültürüne uygun bir biçimde ortaya konması ve daha sonra bu kriterler kullanılarak bir ölçeğin geliştirilmesi gereğinden dolayı, araştırmamıza sürecin en başından başlanmış, önce hizmet kalitesi belirleyicilerinin ne olabileceği araştırılmış, ardından elde edilen veriler doğrultusunda analizler yapılmış ve hizmet kalitesini ölçmeye yarayan çok parçalı bir ölçek geliştirilmiştir.

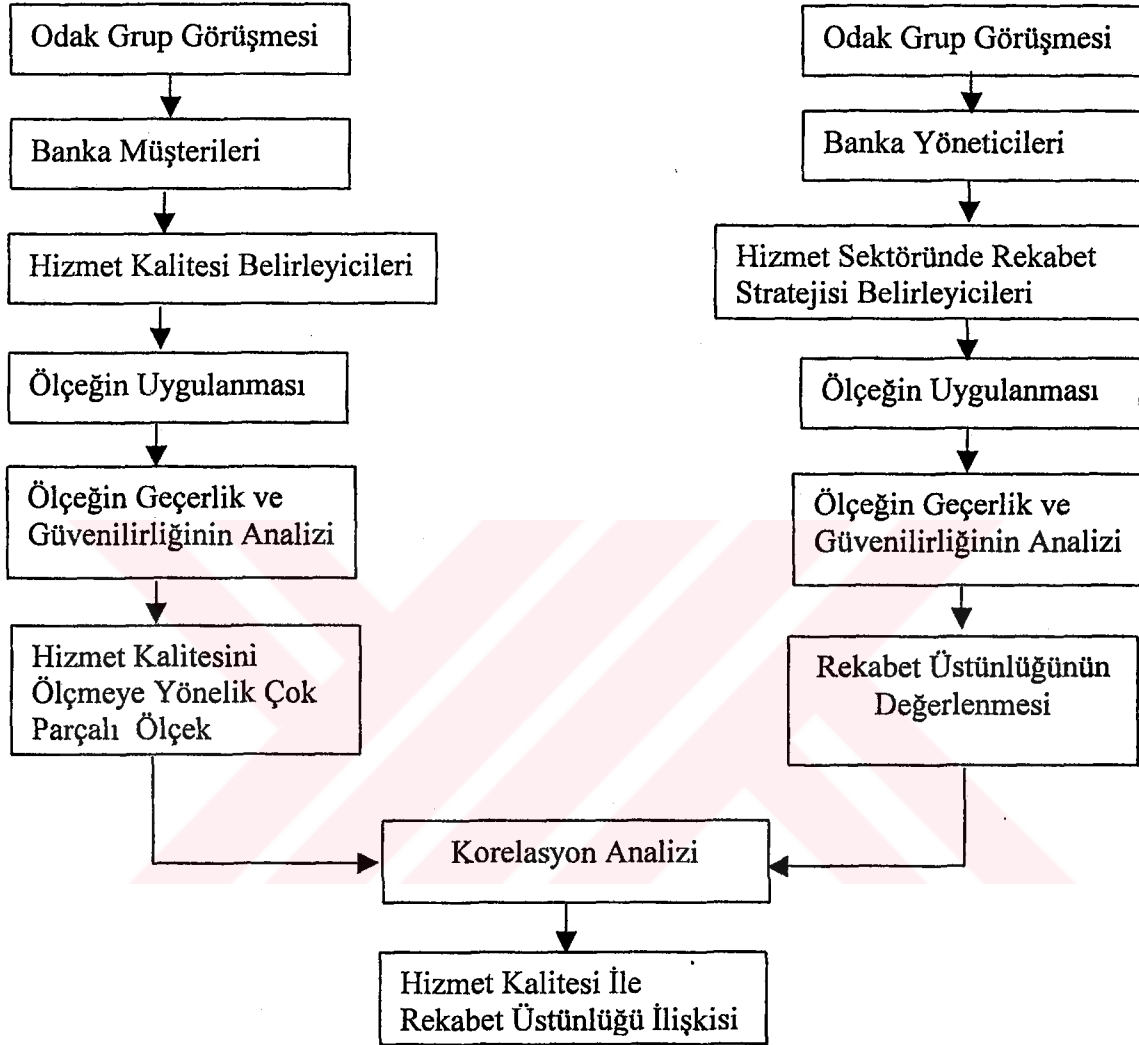
Literatür incelendiğinde, hizmet sektöründe rekabet gücü belirleyicileri konusunda yeterince spesifik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, konuyla ilgili olarak, birincil araştırma yapılmış, bu araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında bankaların rekabet gücü ölçülerek, hizmet kalitesi ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.3. Araştırma Metodolojisi

3.3.1. Araştırmanın Süreci ve Değişkenleri

Hizmet kalitesinin belirleyicilerinin tespit edilmesi, hizmet kalite ölçeğinin geliştirilmesi ve hizmet kalitesi ile rekabet gücü arasındaki ilişkinin ortaya konması

amacını taşıyan araştırmamız; esas itibariyle tanımlayıcı, kısmen de keşfedici bir nitelik taşımaktadır. Amaca uygun olan çok değişkenli istatistik analizlerinin kullanıldığı araştırmada, araştırma süreci Şekil 11’de gösterildiği gibidir.



Şekil 11. Araştırma Süreci

Algılanan Toplam Hizmet Kalitesinin belirlenmesinde, müşterinin ilgili hizmetten beklentileri ile çalışmakta oldukları hizmet işletmesinin performansından algıladıklarının farkı sonucunda oluştuğu görüşü ağırlık kazanmıştır. “Hizmet Kalitesini Ölçmede Kullanılan Modeller” bölümünde ele alındığı üzere, günümüzde en yaygın kullanılan bir model durumundadır. Dolayısıyla; “Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi”ni ölçecek geçerli ve güvenilir bir ölçeğin geliştirilmesi amacını taşıyan araştırmamızda yer alacak değişkenleri genel olarak iki grupta ele almak mümkündür.

Müşterilerin çalıştıkları bankaların sunmuş oldukları hizmet karşısında, hizmet kalitesi açısından “BEKLENTİLERİ”, birinci grup değişkenimizi oluşturmaktadır. Araştırmamızın ikinci grup değişkeni ise, müşterilerin çalıştıkları bankaların sunmuş oldukları kurumsal bankacılık hizmetine ilişkin “ALGILARI”dır. İki genel grupta toplanan söz konusu değişkenler, birincil ve ikincil kaynak çalışmaları sonucunda elde edilen, kurumsal bankacılık hizmet kalitesi ile ilgili verilerin toplanması, derlenmesi ve düzenlenmesi sonucunda oluşturulmuştur.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırma modelimizde görüldüğü üzere, hizmet kalitesini ölçecek geçerli ve objektif bir ölçeğin geliştirilmesini, uygulanmasını ve rekabet stratejisi ile ilişkisini ortaya koyma amacını taşıyan araştırmamızda, verilerin toplanmasında odak grup görüşme tekniği, derinliğine mülakat ve anket yöntemleri kullanılmıştır.

3.3.2.1. Odak Grup Görüşmesi ve Derinliğine Mülakat Teknikleri

Odak grup görüşmesinde amaç; müşterilerin, bir hizmette olmasını arzu ettikleri özellikler belirlenerek, her hizmet türüne uyan kalite boyutlarını tespit etmektir.

Bilindiği gibi odak grup görüşmesi tekniği; bir grup başkanı kontrolünde, araştırmanın örnekleme planına uygun 8 ile 12 katılımcının oluşturduğu ve önceden belirlenmiş amaç doğrultusunda yapılan karşılıklı görüşmedir (Kinneer ve Taylor, 1996, 310).

Yapılan odak grup görüşmesine, örnekleme süreci bölümünde belirtilen örnek birimi özelliklerine uyan, 12 işletmenin yöneticileri davet edilmiş, belirtilen gün ve yere 11 yönetici katılmış, bir yönetici görüşme günü yurtdışında olduğunu iletmiştir. Dolayısıyla odak grup görüşmesine 11 yönetici katılmış, bu çoğunluk tartışılacak konu için yeterli görülmüştür. Odak grup görüşmesinde “kurumsal bankacılık sektöründe hizmet kalitesi kavramı” tartışılmıştır. Başlangıcından bitimine kadar grup görüşmesinin tamamı banda kaydedilmiştir. Böylelikle, görüşme sırasında kaydedilmeyen, gözden

kaçan, eksik veya yanlış alınan varsa bilgilerin görüşme sonrası çözümlenebilmesi olanağı sağlanmıştır.

Grup görüşmesi sonucunda hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak elde edilen kriterler değerlendirilmiş, her farklı görüşe yer verilmiş ve birbirine benzeyen görüşler bir araya getirilmiştir. Böylece odak grup görüşmesi sonucunda elde edilen kriterler “Verilerin Analizi” bölümünde yer almıştır.

Derinliğine Mülakat; spesifik konuya uygun olarak seçilen tek bir cevaplayıcı ile, cevaplayıcının ilgili konu hakkındaki duygu, düşünce ve inançlarını, detaylı olarak serbestçe anlatmasına olanak tanıyan bir yöntemdir (Kinnear ve Taylor, 1996, 320). Araştırma konumuzla ilgili olarak bankaların rekabet stratejisine ilişkin değişkenlerin birincil kaynaktan elde edilmesi amacıyla, banka yöneticileriyle derinliğine mülakat yapılmıştır. Araştırma modelinde, hizmet sektöründe rekabet stratejisi değişkenlerini elde etmeye yönelik, banka yöneticileri ile odak grup görüşmesi yapılması öngörülmekteydi. Bu amaçla banka yöneticileri ile görüşme girişiminde bulunulmuş ve yöneticilerin işlerinin oldukça yoğun ve çalışma planlarının farklı olmasından dolayı, çoğunluğunun aynı gün ve saatte görüşme yerine gelmelerinin ve iki veya üç saat ayırmalarının mümkün olmadığı görülmüştür. Bunun üzerine banka yöneticileriyle “derinliğine mülakat” yöntemi ile görüşülmüştür. T. C. Merkez Bankasının İskenderun Şubesi’nden alınan, Hatay’da bulunan bankalar ve şubelerinin yer aldığı liste, anakütlemizi temsil etmiştir. Haziran 2001 tarihi itibarıyla anakütlemiz 25 banka şubesinden oluşmuştur. Bu banka şubelerinden, tesadüfi örnekleme yöntemlerinden biri olan kura çekme ile 8 banka seçilmiş, bu banka yöneticileri ile 1 Haziran - 30 Haziran 2001 tarihleri arasında, rekabet stratejisi değişkenlerinin ne olduğuna ilişkin derinliğine mülakat yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda elde edilen değişkenlere “Verilerin Analizi” bölümünde yer verilmiştir.

3.3.2.2. Anket Yöntemi

Odak grup görüşmesinde elde edilen bilgiler değerlendirilmiş ve müşteri bakış açısı ile hizmet kalitesi kavramının kriterleri belirlenmiştir. Bu işlemin ardından, elde edilen bilgiler ışığında, müşteri bakış açısı ile hizmet kalitesini ölçmeye yönelik tüm

faktörler dikkate alınarak, taslak anket formu oluşturulmuştur. Cevaplama oranını arttırmak amacıyla anket formlarına araştırmanın amacını ve önemini içeren bilgi verici bir açıklama eklenmiştir.

Taslak anket formunda deneklerin, çalıştıkları banka ile 6 aydan az olmamak kaydıyla çalışmış olmaları ve birden fazla banka ile çalışılıyorsa, ticari mevduatın en fazla olduğu bankayı dikkate almaları kotalarına yer verilmiştir. Müşterilerin değerlendirecekleri bankayla 6 aydan az olmamak kaydıyla çalışmış olma kotasını koymanın nedeni; “deneyimin” beklentileri şekillendirdiği, bu nedenle 6 aydan az bir sürenin sağlıklı olmayacağı düşüncesidir.

Taslak anket formundaki tüm yargılar “olumlu” bir şekilde ifade edilmiş, “olumsuz” bir ifadeye yer verilmemiştir. Bunun nedeni; araştırma bulgularının, cevaplayıcıların olumsuz ifade ile şekillenmiş soruları anlamakta güçlük çekmeleri, daha fazla hata yapmaları ve olumlu ifadelerle nazaran, daha olumsuz yaklaştıklarını ortaya koymuş olmalarıdır (Babaküs ve Boller, 1992). Carman (1990) olumsuz cümlelere, cevaplayıcıların dikkatlerini yoğunlaştırmada güçlük çektikleri, çoğu zaman tam olarak anlayamadıklarından dolayı olumlu ifadelerin kullanılmasını savunmaktadır. Ayrıca bir başka araştırma, olumsuz olan cümlelerin standart sapmasının, olumlu cümlelerin sapmasından daha yüksek çıkması, bu sapmanın cevaplayıcıların bu birimlerden kaynaklanan bir karışıklık içine girmiş olabileceklerini öne sürmüşlerdir (PZB, 1991b).

Taslak anket formunda, örnek birimlerinin kota sorularının yer aldığı ve tanımlayıcı sorular haricinde, 71 adet beklenti ve 71 adet algı olmak üzere, 142 adet yargıdan meydana gelmiştir. Beklenti ve algı bölümlerinde kullanılan ölçek; pazarlama araştırmalarında yaygın olarak kullanılan bir teknik olan boyutsal ayırma ölçeğidir (Kurtuluş, 1992, 323). Ölçeğin bir ucunda “kesinlikle katılıyorum” yargısı yer almış ve bu yargıya 5 puan verilmiştir. Ölçeğin diğer ucunda “kesinlikle katılmıyorum” yargısı yer almış ve bu yargıya 1 puan verilmiştir. Aradaki noktalarda herhangi bir sözlü ifade yer almamıştır. Veri toplamaya hazır hale getirilen taslak anket formu¹ ile, örnekleme süreci bölümünde belirtilen özellikteki 30 örneğe, kişisel görüşme yöntemi ile pilot

¹ Ek 1. Taslak Anket Formu.

anket uygulaması yaptırılmıştır. Kişisel görüşme yönteminin seçilme nedeni; yapılan araştırmalara göre %80-90 cevaplama oranına sahip olmasındandır (Zikmund, 1994, 209).

Pilot anket uygulaması sonucunda, taslak anket formunda yer alan soru sayısının çok fazla olduğu, bunun da yöneticilerin anketi doldurmakta isteksiz davranmalarına, hatta bunu reddetmelerine neden olduğu ortaya çıkmıştır. Taslak anket formunda, grup görüşme tekniği ve literatürden elde edilen 71 adet kriter, hem beklenti, hem de algı bölümlerinde ayrı ayrı olarak sorulmuştur. Pilot araştırma sonucunda gelen eleştiriler dikkate alınmış ve 71 adet kriterin bir defada sorulduğu, beklenti ve algı için yan yana iki ölçünün yer aldığı yeni bir format geliştirilmiştir (PZB,1994a). Dolayısıyla nihai anket formu², tanımlayıcı soruları içeren bir tek bölümden oluşmuştur.

Sonuç itibariyle kurumsal bankacılık sektöründe hizmet kalitesi; 71 yargıya ilişkin müşterinin Algı Puanı (AP) ile Beklenti Puanı (BP) arasındaki fark ile ölçülmüştür ve her bir değişken için Algılanan Toplam Kalite Puanı (ATKP = AP - BP) bulunmuştur. Ölçeğin kullanımına bir örnek verecek olursak; bir cevaplayıcının “sunduğu hizmeti en kısa sürede tamamlamalı” yargısı için beklenti bölümüne 5, algı bölümüne 3 puanını verdiğini düşünelim. Verileri ATKP = AP – BP formülünde yerine koyarsak; $3-5 = -2$ sonucunu elde ederiz. Bu cevaplayıcı için, söz konusu yargıya ilişkin, çalıştığı bankanın hizmet düzeyi beklentisinin altında olduğu görülmektedir. Bu şekilde tüm cevaplayıcıların çalıştıkları bankalara ilişkin yaptıkları değerlendirmeler ile, bankaların Algılanan Toplam Kalite Puanları belirlenecektir. Teorik olarak sonuçta, tüm cevaplayıcıların verecekleri cevaplar için farklar, $+4 (5 - 1)$ ve $-4 (1 - 5)$ arasında bir değer alacaktır. Bu işlem ile ortaya çıkan farklarda (-) değerler faktör analizinde sorun yaratacağından, bu değerler 1’den 9’a kadar kodlanmıştır.

3.3.3. Örneklem Süreci

Hizmetlerde algılanan kalite, müşteri tarafından değerlendirilir. Dolayısıyla, kurumsal bankacılık hizmetini satın alan müşteriler, yani işletme yöneticileri, bankaların

² Ek 2.Nihai Anket Formu.

kurumsal hizmet kalitesini belirlemeye yönelik olan araştırmamızın anakütlesini oluşturacaktır.

Araştırmanın örnek planında yer alan Adana, Gaziantep ve Hatay illeri merkez ilçelerinin Sanayi Odalarına kayıtlı üyelerinden, Tekstil ve Gıda Sanayileri üyeleri olan işletmeler, araştırma anakütlesi olarak tanımlanmıştır. Sadece bu iki sanayi dalını seçmemizin nedeni; sanayi odalarına kayıtlı işletmelerin çok çeşitli sanayi dalları içerisinde yer almakta olmalarıdır. Bu sanayi dallarının hepsinin araştırma kapsamına dahil edilmesi, anakütle homojenliğini zedeleyeceğinden, tüm sanayi dallarının üyelerinin % 51'i gibi büyük bir oranını teşkil eden Tekstil ve Gıda sanayi dallarının seçilmesi uygun görölmüştür.

Anakütle kapsamına giren işletme sayısı toplam 875'tir. Zaman, maliyet ve emek kısıtları dikkate alınarak, örnekleme yapmak uygun görölmüştür.

Örnekleme yaparken, anakütle kapsamına giren işletmelerin şirket yapıları dikkate alınmış, işletmeler sermaye şirketi olanlar ve olmayanlar şeklinde ayırma gidilmiştir. %95 güvenlik ve %5 tölerans düzeyinde örnek hacmi hesaplanmış ve 227 sayısı elde edilmiştir. Bu durumda örnek hacmi 227 işletmedir. Literatürde ölçek geliştirme konusunda yapılmış olan araştırmalarda (Cronin., Taylor,1992,1994; Carman, 1990; Parasuraman ve arkadaşları 1991a, 1994b, 1985b, 1994a, 1988b; Teas, 1993), genellikle 200 örnek ile çalışıldığı dikkate alındığında, 227'lik bir örnek hacmi uygun görölmüş ve genişletilmesine gerek görölmemiştir. Örneğin ana kütle temsil etme oranı %26 düzeyinde gerçektelemiştir. Örneğin ana kütle içindeki dağılımı, her bir ilde ayrı ayrı olmak kaydıyla, örneğin ana kütle içindeki oranı kadar olan %26 (n / N)'dır. Her bir il için bulunan örnek sayısı, il bazında sanayi dallarının anakütleler içindeki oranı itibariyle dağıtılarak, örnek hem iller hem de sanayi dalları itibariyle paylaştırılmıştır.

Örnekleme süreci aşağıdaki gibidir.

$N=875$

$n=227$

$n/N=0.26$

İLLER	N	GIDA		TEKSTİL	
		N	%	N	%
HATAY	43	39	90	4	10
ADANA	393	208	53	185	48
GAZİANTEP	439	127	29	312	71

Hatay için örnek hacminin hesaplanması:

$$n/N = 0,26$$

$$43 * 0,26 = 11 \text{ işletme}$$

Sektör İçi Dağılım

n	Gıda	Tekstil
	%90	%10
11	10	1

Adana için örnek hacminin hesaplanması:

$$n/N = 0,26$$

$$393 * 0,26 = 102 \text{ işletme}$$

Sektör İçi Dağılım

n	Gıda	Tekstil
	%53	%47
102	54	48

Gaziantep için örnek hacminin hesaplanması:

$$n/N = 0,26$$

$$439 * 0,26 = 114 \text{ işletme}$$

Sektör İçi Dağılım

n	Gıda %29	Tekstil %71
114	33	81

Araştırmanın örnek kütesinin iller ve sektörler itibariyle dağılımı şu şekildedir:

İller	n	Sektörler	
		Gıda	Tekstil
Hatay	11	10	1
Adana	102	54	48
Gaziantep	114	33	81

Örnek kütele taslak anket formunda olduğu gibi, nihai anket uygulamasında da kullanılacak iki kota konmuştur. Bunlar; çalıştıkları bankaların algıladıkları kurumsal hizmet kalitesini değerlendirirken, ilgili bankayla 6 aydan fazla çalışıyor olmaları ve eğer birden fazla banka ile çalışılıyorsa, en fazla ticari mevduatlarının bulunduğu bankayı dikkate almalarıdır.

Araştırmamızda veri ve bilgilerin toplanacağı örneğin seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örnek kapsamına girecek işletmeler, Sanayi Odalarından elde edilen anakütle listesinden kura yöntemi ile belirlenmiştir.

Saha araştırması 25.11.2001 ile 15.12.2001 tarihlerinde yapılmış, anket uygulamasında 13 anketör ve 3 grup kontrolörü olmak üzere toplam 16 kişi görev almıştır.

Anket uygulaması çalışmasının titiz bir şekilde yürütülmesine özen gösterilmiştir. Anket çalışması bittikten sonra, örneğin %25'lik bir bölümü tesadüfen seçilmiş ve anket formunun sonunda yer alan, anketör kontrolünün sağlanması için

gerekli bilgilerin doğru olup olmadığı incelenmiştir. Bu bölümde anketi dolduran yöneticiye telefon edilerek, anketin kendileri tarafından doldurulduğunun, soru sayısının, kotalara uygunluğun doğruluğu kontrol edilmiştir. Bu kontrol işlemi ile söz konusu anketlerin hepsinin ilgili işletme yöneticileri tarafından ve eksiksiz doldurulduğu teyit edilmiştir.

Bankaların kurumsal hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak yapılan araştırmada, işletmelerin çalıştıkları banka şubeleri, bankaların rekabet stratejisini ortaya koymayı amaçlayan araştırmamızın anakütlesini teşkil etmiştir. Bu araştırmada esas amaç, hizmet kalitesi ile rekabet stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Dolayısıyla, işletmelerin hizmet kalitesini ölçtükleri banka şubeleri ile rekabet stratejisinin ölçüleceği banka şubeleri aynı olmalıdır. Bu iki değişken itibarıyla ilişkinin ortaya konulması ancak aynı kimlikteki bankalar üzerinde çalışıldığı zaman mümkün olabilecektir. Bu nedenle, rekabet stratejisini ölçmek amacını taşıyan araştırmamızı, bankaların hizmet kalitesini ölçecek olan ölçeğin geliştirilmesi ve bu ölçeğin bankalar üzerinde uygulanması araştırmasından sonra yapmak zorunda kalınmıştır.

3.3.4. Verilerin Analizi

Bu bölümde ölçek geliştirilmesi için yapılan çalışmalar ve ölçeğin güvenilirlik analizleri ile rekabet stratejisi değişkenlerine ilişkin analizler yer almaktadır.

3.3.4.1. Odak Grup Görüşmesi ve Literatür İncelemesi Sonucunda Elde Edilen Hizmet Kalite Kriterleri

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen odak grup görüşmesi, örnekleme planı çerçevesinde 11 işletme yöneticisi ile yapılmıştır.

Görüşmeye başlamadan önce katılımcılara konu ile ilgili genel bir açıklama yapılmış, sonra görüşmeye başlanmış ve görüşme bir banda kaydedilmiştir. Odak grup görüşmesi yapıldıktan sonra işletme yöneticileri tarafından doldurulan formlar ve görüşmenin kaydedildiği bant, alınan notlarla kontrol edilmiş ve eksiklikler

tamamlanmıştır. Bir önceki bölümde ele alındığı üzere, rekabet stratejisi değişkenlerine ilişkin literatürden elde edilen bilgiler ve odak grup görüşmesi sonucunda toplanan veriler doğrultusunda, kurumsal bankacılık hizmet kalitesinin genel belirleyicileri aşağıda gösterilmiştir.

Kurumsal Bankacılık Hizmet Kalitesi Belirleyicileri:

1. Bankanın sunduğu hizmet çeşidi sayısı
2. Ekonomik dalgalanma dönemlerinde sadece kendisini değil, müşterisini de düşünerek hareket etmesi
3. Ticari işletmelerin (müşterilerin) projelerini en kısa sürede ve profesyonelce sonuca bağlayacak yeterlikte olması.
4. Piyasada itibarlı olması
5. Personelin nitelikli, uzman ve yetkili (salahiyetli) olması
6. Yöneticinin, bütün bankacılık işlemlerine vakıf olması
7. Bankanın kime ait olduğu (Sahiplerinin güvenilir olması)
8. Müşteri ziyaretlerinin sıklığı
9. Müşteri ziyaretlerinin amaca uygunluğu
10. Sunulan hizmetin süresi
11. Sunulan hizmetin yerindeliği
12. Bankanın mali yapısı
13. Kurumsal müşteri seçimine özen göstermesi, seçici davranması
14. İşlemlerin eksiksiz ve doğru yapılması
15. Hizmeti, belirtildiği zamanda tamamlaması
16. Hizmeti sunduktan sonra da müşteriyle ilişki halinde olması
17. İlgili olduğu konuda müşterinin sorunlarına çözüm getirebilmesi
18. Müşteri banka şubesinde iken zamanın kolay ve rahat geçmesi
19. Banka şubesine ulaşma kolaylığı

20. Müşteriye saygı gösterilmesi
21. Müşteriyi dikkate alması
22. Müşteriye hizmetin ne olduğunu iyice açıklaması
23. Müşteriye hizmete ilişkin giderleri eksiksiz açıklaması
24. İşlemlerle ilgili doğabilecek problemlerin ele alınacağına ilişkin müşteriyi ikna etmesi
25. Bankanın adına olan güven
26. Bankanın ününe olan güven
27. Müşteriyle ilişki halindeki personelin kişilik özelliklerine olan güven
28. Müşteriyle ilişkisinde “gizlilik” ilkesine sadakati
29. Müşterinin isteklerini anlayabilmesi
30. Müşteriye “özel ilgi” göstermesi
31. Sürekli müşterilerini iyi tanınması
32. Kurumsal hizmetler içinde yer alan kredilerin faizlerinin düşük olması
33. Müşterinin kredi alma kolaylığı
34. Alınacak kredinin tahsis süresinin kısa olması
35. Muhabir banka ilişkileri
36. Döviz kuru oranı
37. Bankanın şube içi dekorasyonunun ev ortamı sıcaklığında olması
38. Bankanın müşteri üzerinde bıraktığı imaj
39. Bürokratik işlemlerin mümkün olduğunca az olması
40. Yeterli sayıda personel bulundurması
41. Piyasada doğan veya doğabilecek fırsatları müşteriyle paylaşması
42. Bankanın yenilikçi olması
43. Şube sayısının yeterli olması

44. Personelin temiz giyimli, düzgün görünümlü olması
45. Personel kibar, güler yüzlü olmalı
46. Bankanın aldığı hizmet bedellerinin az olması
47. Hizmetlerin tamamının her aşamada iyi organize edilmiş olması
48. Personel her durumda müşteriye karşı hoşgörülü ve sabırlı olması
49. Müşterinin, personelin hizmeti isteyerek yaptığını hissetmesi
50. Elektronik olarak verilen hizmetlerin anlaşılır ve kolay uygulanır olması
51. ATM (elektronik işlem makinaları) 'nın yaygın olması
52. Çalışma saatlerinin her müşterinin durumuna uygun olması
53. Bankanın işlemlerinde kendini olduğu kadar müşterisini de hukuki güvence altına alması
54. İleri teknoloji kullanımı
55. Bankanın, müşterilerinde, ona sürekli yardım yaptığı hissini uyandırması
56. Üst düzey yöneticinin müşteriye tatmin edici hizmet vermeye niyetli olması
57. Personelin, müşterinin ihtiyacının ne olduğunu bilmesi
58. İşlemlerle ilgili dokümanların zamanında iletilmesi
59. Banka şubesine girildiğinde hangi hizmetin nerede yerine getirildiğinin görsel olarak anlaşılması
60. Banka personelinin birbirleriyle olan ilişkilerinin niteliği
61. Yönetici ve personelin verdiği sözü yerine getirmesi
62. Sorunların en kısa sürede çözülmesi
63. Banka ile müşteriler arasında yoğun iletişimin olması
64. Personelin kendi sorun ve sıkıntılarını işinin dışında tutması
65. Müşterinin problemi olduğunda, personelin sempatik ve güven verici olması
66. Personelin müşteriye yardımcı olmaya istekli olması

67. Personelin, müşteriler hakkında mümkün olduğunca ayrıntılı bilgiye sahip olması
68. Bankanın fiziksel olanakları
69. Kredilendirmede projelerin dikkate alınması
70. Kredi vadelerinin uygun olması
71. Kredi koşullarının her müşteriye göre ayrı düzenlenmesi

3.3.4.2. Derinliğine Mülakat Tekniği ve Literatüre Göre Rekabet Stratejisi Kriterleri

Literatürden elde edilen bilgiler, araştırma amacımıza uygun olarak değerlendirilmiş, çalışmamız tamamen mikro düzeyde olduğundan, makro yaklaşımli olan değişkenler bertaraf edilmiş ve geriye kalan tüm değişkenler araştırmaya dahil edilmiştir. Yapılan bu literatür incelemesi ve derinliğine mülakat ile elde edilen bilgiler doğrultusunda, kurumsal bankacılık hizmet sektöründe rekabet stratejisi değişkenleri aşağıda yer almaktadır.

Kurumsal Bankacılık Sektöründe Rekabet Stratejisi Değişkenleri:

1. Kredi faizi
2. Kredi Alma Kolaylığı
3. Kredi Tahsis Süresi
4. Şube Sayısı
5. Bankanın Güvenilirliği
6. Personelin Niteliği
7. Personelin Bilgi Düzeyi
8. ISO 9001 Belgesi
9. Personelin Yabancı Dil Düzeyi
10. Personelin Müşteriye Davranış Şekli
11. Bilgisayar Sistemi
12. İnternet / Telefon Bankacılık Ağı
13. Teknolojik Yatırım Düzeyi

14. Yöneticinin Danışmanlık Yeteneği
15. Aktif Müşteri Sayısı
16. Şubenin Kaynak Hacmi
17. Bankanın Yurtdışı Güvenilirliği
18. Şube Yerinin Uygunluğu
19. Personelin Müşteriyi Anlayabilme Düzeyi
20. Personel Devir Hızı
21. Departmanlaşma Düzeyi
22. Müşterinin Personele Olan Güveni
23. Hizmetin İşlem Hızı
24. İşlemin Doğruluğu
25. Personel Giderleri
26. İşletme Giderleri
27. Haberleşme Giderleri
28. Ürünün Teknolojik Maliyeti
29. Ürünün farklılaşma düzeyi
30. Reklam Etkinliği
31. Ürün çeşidi sayısı
32. Pazarı ve Müşteriyi Tanıma
33. ATM Sayısı
34. Muhabir Banka İlişkileri
35. Aktif Değerlerdeki Başarısı
36. İç ve Dış Çevre Konumu
37. Mevduat Faiz Oranı
38. Döviz Kuru Oranı
39. Merkezi Stratejilerin Pazara Uygunluğu
40. Personelin Yetki Alanları
41. Personel Memnuniyeti
42. Müşteri Memnuniyeti
43. Müşteri Veri Tabanı Yeterliliği
44. Tutundurma Faaliyetleri Düzeyi
45. Müşteri Şikayetlerinin Giderilme Düzeyi
46. Müşteri Bağlılığı (devamlı müşteri sayısı)

- 47. Müşteri İle İletişim Düzeyi
- 48. İnternet Bankacılığı Kullanma Düzeyi
- 49. Ücretsiz Kartlar İle 24 saat Müşteri Hizmet Düzeyi
- 50. Müşteri Özel Günlerini Hatırlama ve Değerleme Düzeyi

3.3.4.3. Hizmet Kalitesini Ölçmeye Yönelik Çok Parçalı Bir Ölçeğin Geliştirilmesine İlişkin Analizler

Hizmetin kalitesini ölçmek, üretim hattından tesadüfen seçilen bir örneğin, objektif kriterlere uygunluğunun tespit edilmesiyle yapılan ölçme işlevinden oldukça karmaşık ve zordur. Hizmetin soyut ve üretim ve tüketiminin eşzamanlı olmasından dolayı, hizmetin kalitesini müşteri belirler. Bununla beraber hizmetler, birer performans olduğundan, bu performansla ilgili olan değişkenler ayrı ayrı ölçülmeli, ayrıca bu performansı belirleyen tüm değişkenlerin, oluşturdukları bütünle tutarlı olması gerekmektedir.

Bir ölçeğin içerik geçerliliği (content validity), ölçülmek istenen değişkeni ölçecek, olası tüm değişkenlerin ölçekte yer alması ile elde edilir (PZB, 1991a, 432). Araştırmacı eğer subjektif bir değerlendirme ile ölçekte bulunması gereken değişkenleri azaltırsa veya başka şekilde farklı anlamalara neden olursa ölçekle oynamış ve ölçeğin içerik geçerliliğini azaltmış olmaktadır.

Araştırmamızda, ölçeğimizi geliştirmeye başlarken, ilk aşamada, birincil veriler olan odak grup görüşmesinden elde edilen ve literatür incelemesi sonucundaki tüm değişkenler ölçeğimize dahil edilmiş, hiçbir değişken subjektif bir yargılamayla analiz dışı bırakılmamıştır. Dolayısıyla geliştirdiğimiz ölçek, bir ölçeğin içerik geçerliliğine haiz olduğundan, ölçeğimizin içerik geçerliliğinin mevcut olduğunu söyleyebiliriz.

Bir ölçek, herhangi bir zamanda ölçülmek istenen pazarlama konusunun, gelecekte karşılaşılabilecek bir başka pazarlama konusuyla ilgili tahmin yapmamıza olanak sağlıyorsa, bu ölçeğin tahmin geçerliliğinin (predictive validity) varlığından söz edilir (PZB, 1991a, 432). Araştırmamızda geliştirdiğimiz hizmetlerde algılanan toplam hizmet

kalitesini ölçmeye yönelik çok parçalı ölçeğin, sadece kurumsal bankacılıkta değil, gelecekte farklı ve benzer hizmet dallarının kalitesini ölçmede de kullanılabilir, objektif bir ölçü niteliğinde olduğundan, ölçeğimizin tahmin geçerliliğinin mevcut olduğunu söylemekte bir sakınca görülmemektedir.

Araştırma modelinde de görüleceği üzere; spesifik bir konuya ilişkin bir ölçek geliştirirken, öncelikle geliştirilen ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği sınanmalıdır. Bu amaçla güvenilirliği sınamak amacıyla Cronbach Alpha, Item-to-Total Correlations, Faktör ve yapısal geçerliliği sınamak amacıyla ise Regresyon analizleri kullanılmıştır.

a) Güvenilirlik Analizi

Literatürde ölçek geliştirme konusunda yapılmış başka araştırmalarda vurgulandığı üzere (Churchill, 1991, 497); tutarlı ölçümün güvenilirliği, ölçeği oluşturan değişkenler setinin iç tutarlılığı (internal consistency) veya iç homojenliği (internal homogeneity) ile ilgilidir. Bir davranışı ölçmek amacıyla oluşturulmuş bir grup değişkenin güvenilirliğini saptamak amacıyla kullanılan analizlerden biri "Split-half reliability" analizidir. Analizde söz konusu değişken grubu iki eşit parçaya bölünerek, her iki parçanın toplam değerleri arasındaki korelasyonun düzeyine bakılır. Bu iki grubun toplam değerleri arasındaki korelasyonun yüksekliği, bu ölçeğin içsel tutarlılığını verecektir. Bu yöntemin uygulandığı ölçeğin değişkenleri ayırma işlevinde değişkenler, sıraları değiştirilmeden ortadan iki eşit parçaya bölünebileceği gibi, bunları tesadüfi seçip iki grup altında toplamak da mümkündür. Ancak ölçeği iki gruba bölme işleminde önemli bir sorun ortaya çıkmaktadır. Çünkü, olası her bir bölme sonucunda, bölünen iki grubun toplam değerleri arasında değişik korelasyonlar bulmak mümkün olacaktır (Kinnear ve Taylor, 1979, 293). Bu nedenle sözü edilen yöntemin olumsuzlukları dikkate alındığında, bir grup değişkeninin içsel tutarlılığını ölçmek amacıyla kullanılabilen bir diğer analiz "Alpha katsayısı"dır (Churchill, 1991, 497).

Bu analizin amacı; bir grup değişkenin iç homojenliğini, Alfa katsayısı kullanarak saptamaktır. Yöntemde, tüm değişkenler analize aynı anda dahil edilmektedir. Alfa katsayısı, bir grup değişkenin aralarında var olan iç korelasyonunu (ilgileri) ölçmektedir. Bunu yaparken, her bir değişkenin skorunu hesaplayarak, bu

skorun tüm değişkenlerin oluşturduğu ölçeğin ortak değerinin (common core) içerisindeki payına, yani bu ortak değeri ne kadar temsil ettiğine bakarak, ilgili değişkenlerin güvenilirliğini belirlemektedir. Eğer bir değişkenin alfa katsayısı küçükse, bu değişken ölçülmek istenen kavramın ortak değerini paylaşmamakta, dolayısıyla ölçülmek istenen kavramı çok zayıf bir biçimde temsil etmekte veya hiç temsil etmemektedir. Bu nedenle, ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenler bulunup, grup dışı bırakılmalıdır. Bu işlem ilgili grubun alfa katsayısını arttıracak ve ölçülmek istenen kavramı daha iyi temsil etmesini sağlayacaktır.

b) “Item Total Correlations” Analizi

Bir grup değişkenin ölçülmek istenen kavramı temsil etmeyen (ortak değeri eşit olarak paylaşmayan) değişkenleri belirlemek için, o grubu oluşturan değişkenlerin her birinin düzeltilmiş “parça-bütün korelasyonlarına” bakmak gerekmektedir. Bu analiz, grubu oluşturan her bir değişkenin “değeri” ile, grubu oluşturan diğer tüm değişkenlerin “değerlerinin” ortalaması arasındaki ilgiyi belirler. İlgileri düşük olan değişkenler, grup dışı bırakılması gereken değişkenlerdir. Bu analizde işlem gerçekleştirilirken, her grup değişkenin, düzeltilmiş parça-bütün korelasyonlarının grafiği çizilerek, içlerinden korelasyonları düşük olanları ve/veya grafikte ani düşüş kaydedenlerin silinmesi ile söz konusu grupla ilgisi olmayan değişkenler grup dışı bırakılmakta, bu işlemle alfa katsayısı artmakta, sonuç olarak grubun iç homojenliği yükselmektedir (PZB, 1988b,15).

c) Faktör Analizi

Grupların iç homojenliklerini arttırmak amacıyla yapılan analizlerin ardından, mevcut değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde gruplandırılmasında kullanılan analiz, faktör analizidir.

Bilindiği üzere faktör analizi, yorumlanması oldukça güç olan bir çok ilişkiyi açıklayan, birbiriyle ilgileri olan değişkenleri kavramsal olarak anlamlı, nispeten bağımsız faktörler altında toplayan, çok değişkenli bir analiz tekniğidir (Kleinbaum ve arkadaşları, 1987, 601). Bu analizin amacı, esas olarak değişkenler arasındaki karşılıklı

bağımlılığın kökenini araştırmaktır (Kurtuluş, 1992, 440). Araştırmamızda faktör analizi ile değişkenler anlamlı bir şekilde gruplanmıştır. Daha sonra değişkenlerin iç güvenilirlikleri yeniden hesaplanmış, parça-bütün korelasyonu ile gerekli görülen bazı değişkenler grup dışı bırakılarak grubun iç güvenilirliğinin yüksek kalması sağlanmıştır. Bu süreç, grup değişkenlerinin iç güvenilirliklerinin artmasının durduğu noktaya kadar tekrar edilmiştir.

d) Regresyon Analizi

Bir ölçeğin yapısal geçerliliğini (construct validity) ölçmek, ölçeğin altında yatan teorik mantığı anlamayı gerektirir. Yapısal geçerlilik; ölçülmek istenen kavramın birbiriyle ilişkisi olmayan ölçeklerle ölçüldüğünde, sonuçlar arasındaki korelasyonun düzeyi ile ilgilidir (PZB; 1991a, 431).

Ölçeğimizin yapısal geçerliliğini ölçmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Bu analiz için, geliştirilen ölçeğin algı ve beklenti fark değerleri ile anket formunun son sorusu olarak müşterilere sorulan, 10 noktalı bir ölçek olan bankaların “Toplam Hizmet Puanı” (THP) arasındaki ilişki test edilmiştir. **Toplam Hizmet Puanı, geliştirilen ölçeğin fark değerleri üzerine regresyona tabi tutulmuştur. 10 noktalı ölçek bağımlı, fark skorlarından elde edilen boyutlar bağımsız değişkenler olarak analize girmiştir.** Bu analizde, toplam hizmet kalitesi puanlarındaki varyansı açıklamada, fark değerlerinin gücünün ne olduğu araştırılmıştır. Her bir boyuta ilişkin regresyon katsayısı, yapısal geçerliliği açıklamıştır.

3.3.4.3.1. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Kurumsal bankacılık hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak yaptığımız çalışmanın verilerin analizi bölümünde; 4 aşamadan oluşan “Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi Ölçeği”ni geliştirme süreci yer almaktadır. Örnek hacmi 227 olarak belirlenmiş olmakla birlikte, görüşmeyi red eden 8 ve anketlerin kontrolü sırasında görülen geçersiz cevaplamalar dolayısıyla değerlemede 16 form inceleme dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla veriler 203 işletme üzerinden analiz edilmiştir.

Kurumsal bankacılık hizmetinde kaliteyi ölçmeye yönelik olarak geliştireceğimiz ölçek; yapılan keşifsel araştırma ve literatür incelemesi sonucunda elde edilen bilgi ve veriler doğrultusunda, başlangıçta 71 adet değişkenden oluşmaktadır. Bu 71 adet değişkene bağlı olarak banka müşterilerinin hizmete ilişkin algı ve beklentilerini belirlemeleri istenmiştir. Daha sonra kurumsal bankacılık sektöründe “Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi”ni belirlemek amacıyla algı değerlerinden beklenti değerleri çıkarılmıştır. Sonuç olarak (71 X 203) boyutunda bir matris elde edilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde yapılan tüm analizler bu değişkenler setinde gerçekleştirilmiştir.

1. AŞAMA

71 parçalı ölçeğin geliştirilme sürecine ilk olarak değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, cevaplayıcı sayıları şeklindeki tanımlayıcı istatistik bilgileri ve ölçek istatistiği, tüm değişkenlerin ortalaması, tüm değişkenlerin varyansı, ölçek içi kovaryansı, ölçek içi korelasyonları içeren analizlerle başlanmıştır.

Sonraki aşamada ölçeğin iç tutarlılığını gösteren alfa katsayısı (Cronbach Alpha) analizi yapılmıştır. Ayrıca alfa katsayısını oluşturan bileşenlerin bu katsayıya ne derece ve yönde etkide bulduklarını gösteren analizlere yer verilmiştir.

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; 71 değişkenden oluşan “Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi Ölçeği”nin güvenilirlik katsayısı (0.9729)’dur. Alfa katsayısının alabileceği en yüksek değerin bir (1) olduğu dikkate alındığında, 71 değişkenden meydana gelen ölçeğimizin ölçülmek istenilen kavramı (0.9729) oranında temsil ettiği görülmektedir.

Analize giren 71 değişkenin ölçülmek istenilen kavramı temsil etmeyen değişkenlerini belirlemek için Parça Bütün Korelasyonu analizinde “Alpha if item Deleted” sütununu incelemek gerekmektedir. Bu sütun, her hangi bir değişken silindiği takdirde geriye kalan değişkenlerin iç tutarlıklarını (alfa katsayılarını) vermektedir. Dolayısıyla bu sütun içerisinde ölçeğin güvenilirlik katsayısı olan (0.9729)’dan büyük katsayı değerini veren değişken analizden çıkarıldığı takdirde, geriye kalan değişkenlerle yapılacak yeni güvenilirlik analizinin iç tutarlılığının daha yüksek çıkması

beklenecektir. Örneğin (D2) değişkeni 71 değişkenin yer aldığı değişkenler setinden çıkarıldığı takdirde, geriye kalan 70 değişkenin alfa katsayısı yükselecektir. Dolayısıyla bu değişkeni analizden çıkarmak gerekmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında silindiği takdirde analizin iç tutarlılığını yükseltecek bir değişken daha olduğu görülmektedir. Bu değişken (D8)'dir. (D2) ve (D8) değişkenlerinin, ölçeğin amacını temsil yeteneğini kısmen bozduklarını, geriye kalan 69 değişkenin paylaştığı ortak değeri (common core) eşit olarak paylaşmadıklarını söylemek mümkündür. Bu süreçte alfa katsayıları, ölçeğin alfa katsayısına eşit olan değişkenlerin bulunması durumunda, analiz dışı bırakılmaları sonucunda ölçeğe her hangi bir katkı sağlamayacağı için gereksiz elemelerden kaçınılmıştır. Bu süreç, alfa katsayısını arttıracak değişken kalmayana kadar tekrarlanmaktadır. Sonuç olarak birinci aşamanın birinci adımında, 71 değişkenli ölçekte, analiz dışı bırakılmaları durumunda ölçeğin güvenilirliğini arttıracak iki değişkenin (D2 ve D8) olduğu görülmüş ve bu değişkenler sonraki adımda değerlendirme dışı bırakılmıştır. Sonraki aşamada geriye kalan 69 değişkenli yeni ölçeğin iç tutarlılığına bakmak amacıyla yeniden güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Birinci aşama ikinci adımda güvenilirlik analizine giren 69 değişkenden oluşan Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi Ölçeği'nin alfa katsayısının (0.9733) olduğu görülmektedir. Önceki adımda elde edilen 71 değişkenli ölçeğin alfa katsayısı (0.9729)'du. Sonuç itibariyle iki değişken elendikten sonra ölçeğin alfa katsayısında bir yükselme olduğu görülmektedir.

İkinci adım analiz sonuçları itibariyle, elendikleri takdirde ölçeğin alfa katsayısının yükselmesini sağlayacak hiçbir değişkenin bulunmadığı görülmektedir. Bu sonuç; 69 değişkenli ölçekten her hangi bir değişkenin silinemeyeceğini, silindiği takdirde ölçeğin iç tutarlılığının azalacağını göstermektedir.

Sonuç itibariyle, 71 değişkenli ölçeğin, maksimum iki adım sonucunda 69 değişkene indirgenebileceği ve bu değişkenlerin iç tutarlılıklarının (0.9733)'den daha fazla yükseltilemeyeceği söylenebilir. Birinci aşama güvenilirlik analizi sonucunda analiz dışı kalan değişkenler; **D2** ve **D8**'dir.

Bu aşamada önceki analizler sonucunda elde edilen ve iç tutarlılığı (0.9733) olan 69 değişkenli ölçeği, boyutlara ayırma işlemi yapılmıştır.

Faktör analizi, bir grup değişkenin, birbiriyle olan korelasyonları dikkate alınarak, anlamlı ve kısmen bağımsız faktörler altında gruplanmasına olanak tanıyan bir analizdir. 69 değişkenin yönlendirme (Rotation) öncesi genel istatistiki bilgi elde edilmesini sağlamak amacıyla başlangıç faktörlerinin saptanmasında “Principal Components” yöntemi kullanılmıştır. Başlangıç faktörlerini yönlendirmede ise “Varimax” yöntemi uygulanmıştır.

Asal Bileşenler Sonuç İstatistiği incelendiğinde; 69 değişkenli Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi Ölçeği'nin 14 faktör altında toplanmış olduğu görülmektedir. Bu 14 faktörün kümülatif varyansı % 70,626'dır. Bir başka ifadeyle, bu 14 faktör, ölçülmek istenen Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi'nin % 70'ini açıkladığı söylenebilir.

Varimax metodu kullanılarak yapılan yönlendirme sonuçları incelendiğinde, 69 değişkenin 14 faktör altında toplandığı görülmektedir. Her değişkenin faktör ağırlıkları incelenmiş ve değişkenler almış oldukları en yüksek değerler itibariyle ilgili faktörlere atanmışlardır. Birinci aşama Yönlendirilmiş Faktör Matrisinin özeti Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Birinci Aşama Faktör Matrisi Özet Tablosu

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14
D53	D31	D16	D5	D42	D44	D6	D1	D13	D9	D69	D29	D19	D43
D56	D32	D18	D7	D49	D47	D10	D3	D15	D37	D71	D30	D40	
D57	D33	D20	D12	D50	D48	D14	D11	D17	D38		D31		
D58	D34	D21	D25	D51	D64			D35					
D59	D36	D22	D26	D54									
D60	D39	D23											
D61	D41	D24											
D62	D46	D27											
D63	D55	D28											
D65	D70	D45											
D66		D52											
D67													
D68													
13adet	10adet	11adet	5 adet	5 adet	4 adet	3 adet	3 adet	4 adet	3 adet	2 adet	3 adet	2 adet	1 adet

*Analiz dışı bırakılan değişkenler, koyulaştırılarak gösterilmiştir.

Faktörlere İlişkin Alfa Katsayıları

FAKTÖR	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14
ALFA KATSAYISI	.9302	.9021	.9142	.8174	.8348	.8087	.7218	.7118	.7621	.6891	.7793	.7547	.5308	-

Bundan sonraki aşama, 69 değişkenden elde edilen 14 faktöre ilişkin olarak, her bir faktörün iç tutarlılığını belirlemek amacını taşımaktadır. Faktörlerin iç tutarlıklarının belirlenmesinde yine alfa katsayısı kullanılmıştır. Bir grup değişkeninin iç tutarlılığının analiz edilebilmesi için ilgili grubun en az iki değişkenden meydana gelmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, bir değişkenden oluşan 14. faktör analiz edilmemiş, diğer 13 faktöre ilişkin güvenilirlik analizleri ayrı ayrı yapılmıştır.

2. AŞAMA

İkinci aşama güvenilirlik sonuçlarında görüldüğü gibi; birinci aşamada elenen dört değişkenden sonra elde edilen 67 değişkenden oluşan “Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi Ölçeği”nin güvenilirlik katsayısı (0.9733)’ tür.

Analize giren 67 değişkenin ölçülmek istenen “Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi” ni temsil etmeyen değişkenlerini belirlemek üzere sonuçlar incelendiğinde; (D9) ve (D19) değişkenlerinin analiz dışı bırakılması halinde, alfa katsayısının yükseleceği görülmüştür. Bu nedenle D9 ve D19 değişkenleri elenmiş, geriye kalan 65 değişken ile yeniden güvenilirlik analizi yapılmıştır.

İkinci adımda 65 değişken ile yapılan güvenilirlik analizinin iç tutarlılık oranı (0.9734) olarak belirlenmiştir. Bu aşamanın birinci adımında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen iç tutarlılık oranı (0.9733) idi. Dolayısıyla iki değişken elendikten sonra alfa katsayısında bir artış söz konusudur. Değişkenler itibariyle sonuçlara bakıldığında, elendikleri takdirde bu oranı yükseltebilecek bir diğer değişkene rastlanmıştır. (D37)’nci değişken analiz dışı bırakıldığında, iç tutarlılık oranının artması beklenilebilir.

İkinci aşamanın üçüncü adımında, güvenilirlik analizine giren değişken sayısı 64’tür. Analiz sonucunda 64 değişkenli ölçeğin iç tutarlılık oranı (0.9735) olarak belirlenmiştir. Bir önceki adımın iç tutarlılık oranı (0.9734) olduğu dikkate alındığında,

bir önceki adımda iki değişkenin çıkarılması işlemi ile ölçeğin alfa katsayısının yükseldiği görülmektedir.

Analiz sonuçları değişkenler bazında incelendiğinde, elenmeleri halinde, ölçeğin iç tutarlılığını yükseltecek başka her hangi bir değişkene rastlanmamıştır. Dolayısıyla, bu 64 değişken ile faktör analizi yapma aşamasına geçilebilmektedir.

İkinci aşama faktör analizi sonuçları incelendiğinde; sonuç istatistiği tablosunda 64 değişkenli Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi ölçeğinin 13 faktör altında toplanmış olduğu görülmektedir. Bu 13 faktör, kümülatif varyansının % 70.88 olduğu ve Algılanan Toplam Hizmet Kalitesini bu oran kadar açıkladığı görülmektedir.

Varimax yönlendirmesi ile 64 değişkenin 13 faktör altında toplandığı görülmektedir (Tablo 4). Yönlendirilmiş Faktör Matrisi tablosundan her bir değişkenin faktör ağırlıkları incelenmiş ve değişkenlerin aldıkları en yüksek değerler itibariyle değişkenler ilgili faktöre atanmışlardır.

Tablo 4. İkinci Aşama Faktör Matrisi Özet Tablosu

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13
D58	D32	D16	D4	D38	D10	D42	D1	D28	D69	D5	D68	D40
D59	D33	D18	D7	D43	D14	D49	D3	D29	D71	D6		
D60	D34	D20	D12	D44	D15	D50	D11	D30				
D61	D36	D21	D25	D47	D17	D52		D31				
D62	D41	D22	D26	D48	D35	D54						
D63	D46	D23		D64								
D65	D55	D24										
D66	D70	D27										
D53	D39	D45										
D56												
D57												
D67												
12 adet	9 adet	9 adet	5 adet	6 adet	5 adet	5 adet	3 adet	4 adet	2 adet	2 adet	1 adet	1 adet

Bu aşamada 64 değişkenden elde edilen 13 faktöre ilişkin olarak , her bir faktöre ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Faktörlere İlişkin Alfa Katsayıları

FAKTÖR	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13
ALFA KATSAYISI	.9257	.9019	.9095	.8475	.8410	.8143	.8348	.7118	.8029	.7793	.7008	-	-

3. AŞAMA

Birinci ve ikinci aşamalarda yapılan analizler sonucunda on değişkenin analiz dışı bırakılmış, geriye 61 değişken kalmıştır. Üçüncü aşama bu 61 değişkenin güvenilirlik analizi ile başlamıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, ölçeğin iç tutarlılık oranının (0.9724) olduğu görülmektedir. Analiz dışı bırakıldığında bu oranı yükseltebilecek herhangi bir değişkenin olup olmadığının kontrolünde, bu durumda olan hiçbir değişkenin bulunmadığı göze çarpmaktadır. 61 değişkenden oluşan ölçeğin ortak değerinin, tüm değişkenler tarafından paylaşıldığı anlaşılmaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği analizinde yapılacak başka herhangi bir işlem olmadığından, sonraki aşamaya, 61 değişkenli faktör analizine geçilmiştir.

Bu aşamada, önceki analizler sonucunda elde edilen ve iç tutarlılığı (0.9724) olan 61 değişkenli ölçeği boyutlara ayırma amacını gerçekleştirmek için faktör analizi yapılmıştır. Üçüncü aşama faktör analizi sonuç istatistiği tablosu incelendiğinde; 61 değişkenli Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi Ölçeğimizin 12 faktör altında toplanmış ve kümülatif varyansın % 70,139 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu 12 faktörün, Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi'nin %70 kadarını açıkladığı söylenebilir.

Varimax metodu kullanılarak yapılan yönlendirmede 61 değişkenin 12 faktör altında toplandığı görülmektedir (Tablo 5). Analiz sonucunda, her değişkenin faktör ağırlıkları incelenmiş ve değişkenler almış oldukları en yüksek değerler itibarıyla faktörlere atanmışlardır.

Tablo 5. Üçüncü Aşama Faktör Analizi Özet Tablosu

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
D56	D32	D18	D4	D6	D38	D42	D1	D28	D69	D35	D53
D57	D33	D20	D7	D10	D43	D49	D3	D29	D71		
D58	D34	D21	D12	D14	D44	D50	D11	D30			
D59	D36	D22	D25	D15	D47	D54		D31			
D60	D39	D23	D26	D17	D48						
D61	D41	D24			D64						
D62	D46	D27									
D63	D55	D40									
D64	D70										
D65											
D66											
D67											
D68											
13 adet	9 adet	8 adet	5 adet	5 adet	6 adet	4 adet	3 adet	4 adet	2 adet	1 adet	1 adet

Bu aşamada 61 değişkenden elde edilen 12 faktöre ilişkin olarak, her bir faktörün iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemede güvenilirlik katsayısı olan alfa kullanılmıştır.

Faktörlere İlişkin Alfa Katsayıları

FAKTÖR	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
ALFA KATSAYISI	.9320	.9019	.9095	.8475	.8095	.8410	.8348	.7118	.8029	.7793	-	-

4. AŞAMA

Dördüncü aşama; önceki aşamalarda 11 değişkenin atılmasıyla geriye kalan 60 değişken itibariyle ölçeğin güvenilirlik analizi ile başlamıştır. Bu analizin sonuçları incelendiğinde, ölçeğin iç tutarlılık oranının (0.9719) olduğu görülmektedir. Değişkenler itibariyle sonuçlar; bu 60 değişkenin paylaştığı ortak değeri paylaşmayan, diğer bir gösterge olarak analiz dışı bırakıldığında, iç tutarlılık oranını arttıran her hangi bir değişkenin olmadığını göstermektedir.

Dolayısıyla bundan sonraki aşama, bu 60 değişkeni anlamlı gruplara ayırma işlemi olan faktör analizi aşamasıdır.

Asal Bileşenler Sonuç İstatistiği incelendiğinde; 60 değişkenli Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçeğimizin 12 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu 12 faktörün kümülatif varyansı %70,374'tür. Dolayısıyla, bu 12 faktörün, Algılanan Toplam Hizmet Kalitesinin %70'ini açıkladığı söylenebilir.

Varimax yönlendirme metodu sonucunda 60 değişkenin 12 faktör altında toplandığı görülmektedir. Varimax metoduna göre Yönlendirilmiş Faktör Matrisinin özeti Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Dördüncü Aşama Faktör Matrisi Özet Tablosu

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
D53	D32	D18	D4	D43	D42	D5	D1	D15	D28	D69	D38
D56	D33	D20	D7	D44	D49	D6	D3	D17	D29	D71	
D57	D34	D21	D12	D47	D50	D10	D11	D35	D30		
D58	D36	D22	D25	D48	D54	D14			D31		
D59	D39	D23	D26								
D60	D41	D24									
D61	D46	D27									
D62	D55										
D63	D70										
D64											
D65											
D66											
D67											
D68											
14 adet	9 adet	7 adet	5 adet	4 adet	4 adet	4 adet	3 adet	3 adet	4 adet	2 adet	1 adet

Her bir faktöre ilişkin olarak yapılan güvenilirlik analizlerinin sonuç değerleri aşağıdaki gibidir.

Faktörlere İlişkin Alfa Katsayıları

FAKTÖR	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
ALFA KATSAYISI	.9344	.9019	.9095	.8475	.7776	.8348	.7812	.7118	.7621	.8029	.7793	-

Ölçeğin güvenilirlik ve boyutsallığını ölçmek amacıyla yapılan analizler sonucunda; 71 değişkenle başlanan “Algılanan Toplam Hizmet Kalitesi”ni ölçmek için 60 değişken ve 12 boyut şeklinde bir ölçek elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (0.9719) olarak belirlenmiştir. Oluşturulan ölçeğin, ölçülmek istenilen kavramı (0.9719) gibi yüksek bir oranda açıkladığı görülmektedir.

3.3.4.3.2. Hizmet Kalitesine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın analiz sürecinin ardından, “Kurumsal Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite”yi ölçmeye yönelik olarak geliştirilen çok parçalı ölçeğin boyutları, boyutlarda yer alan değişkenler ve bu değişkenlerin faktör yükleri aşağıda gösterilmiştir.

Faktör 1 (F1): Personel yeterliği

* Hizmetin güvenli ve iyi bir şekilde yerine getirilebilmesi konusunda personelin yeterliği.

D53 : Bankanın işlemlerinde kendini olduğu kadar müşterisini de hukuki güvence altına alması(.466)

D56 : Üst düzey yöneticinin müşteriye tatmin edici hizmet vermeye niyetli olması (.458)

D57 : Personelin müşterinin ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmesi (.626)

D58 : İşlemlerle ilgili dokümanların zamanında iletilmesi (.534)

D59 : Banka şubesine girildiğinde hangi hizmetin nerede yerine getirildiğinin görsel olarak anlaşılması (.613)

D60 : Banka personelinin birbiriyle olan ilişkilerinin niteliği (.560)

D61 : Yönetici ve personelin verdiği sözü yerine getirmesi (.635)

D62 : Sorunların en kısa sürede çözülmesi (.609)

D63 : Banka ile müşteriler arasında Yoğun iletişimin olması (.593)

D64 : Personelin kendi sorun ve sıkıntılarını işinin dışında tutması (.600)

D65 : Müşterinin problemi olduğunda, personelin sempatik ve güven verici olması (.708)

D66: Personelin müşteriye yardımcı olmaya istekli olması (.679)

D67 : Personelin müşteriler hakkında mümkün olduğunca ayrıntılı bilgiye sahip olması (.431)

D68 : Bankanın fiziksel olanakları (.444)

Toplam varyansın %39.21'ini 1. faktör açıklamaktadır. Dolayısıyla, ölçülmek istenen hizmet kalitesi kavramındaki değişimin %37'si bu faktörle açıklanabilir. Bu orana; müşterinin problemi olduğunda, personelin sempatik ve güven verici olması (D65) 0.70, personelin müşteriye istekli olmaya yardımcı olması (D66) 0.67, yönetici ve personelin verdiği sözü yerine getirmesi (D61) 0.63, personelin müşterinin ihtiyaçlarının ne olduğunu bilmesi (D57) 0.62, banka şubesine girildiğinde hangi hizmetin nerede yerine getirildiğinin görsel olarak anlaşılması (D59) 0.61 ve sorunların en kısa sürede çözülmesi (D62) 0.60 oranlarında katkı sağlamaktadır. Bu değişkenler dikkate alınarak 1. faktör "personel yeterliği" olarak adlandırılmıştır.

Faktör 2 (F2) : Hizmetin değeri

* Bankanın işlemlerinde, öncelikle müşterinin faydasını dikkate alması, hizmetin müşteriye kazandıracak değeri.

D32 : Kurumsal hizmetler içinde yer alan kredi faizlerinin düşük olması (.801)

D33 : Müşterinin kredi alma kolaylığı (.717)

D34 : Alınacak kredinin tahsis süresinin kısa olması (.719)

D36 : Döviz kuru oranı (.636)

D39 : Bürokratik işlemlerin az olması (.431)

D41 : Piyasada doğan ve doğabilecek fırsatları müşteriyle paylaşması (.671)

D46 : Bankanın aldığı hizmet bedellerinin az olması (.627)

D55 : Bankanın müşterilerinde, sürekli yardım yaptığı hissini uyandırması (.528)

D70 : Kredi vadelerinin uygun olması (.530)

Toplam varyansın %5.4'ünü 2.faktör açıklamaktadır. Bu orana değişkenlerin katkıları; kurumsal hizmetler içinde yer alan kredi faizlerinin düşük olması (D32) 0.80,

alınacak kredinin tahsis süresinin kısa olması (D34) 0.71, müşterinin kredi alma kolaylığı (D33) 0.71 dolaylarındadır. Bu değişkenler dikkate alınarak 2. faktör “hizmetin değeri” olarak adlandırılmıştır.

Faktör 3 (F3) : Müşteriye saygı

* Banka personelinin müşteriye her durumda saygı göstermesi, dikkate alması.

D18 : Müşteri banka şubesindeyken zamanın kolay ve rahat geçmesi (.616)

D20 : Müşteriye saygı gösterilmesi (.694)

D21 : Personelin müşteriye dikkate alması (.766)

D22 : Müşteriye hizmetin ne olduğunun iyice açıklanması (.670)

D23 : Müşteriye hizmete ilişkin giderlerin eksiksiz açıklanması (.689)

D24 : İşlemlerle ilgili doğabilecek problemlerin ele alınacağına ilişkin müşterinin ikna edilmesi (.561)

D27 : Müşteriyle ilişki halindeki personelin kişilik özelliklerine güven Duyulması (.606)

Üçüncü faktör toplam varyansın %4.24'ünü açıklamaktadır. Bu faktöre; personelin müşteriye dikkate alması (D21) 0.76 ile, müşteriye saygı gösterilmesi (D20) 0.69 ile, müşteriye hizmete ilişkin giderlerin eksiksiz açıklanması (D23) 0.68 ile, müşteriye hizmetin ne olduğunun iyice açıklanması (D22) 0.67 ile katkı sağlamaktadır. Bu değişkenler dikkate alınarak 3.faktör “müşteriye saygı” olarak adlandırılmıştır.

Faktör 4 (F4) : Bankanın güvenilirliği

* Bankanın ününe, adına, mali yapısına, sahiplerine güven duyulması.

D4 : Bankanın piyasada itibarlı olması (.770)

D7 : Bankanın sahiplerine güven duyulması (.586)

D12 : Bankanın mali yapısı (.639)

D25 : Bankanın adına olan güven (.669)

D26 : Bankanın ününe olan güven (.660)

Dördüncü faktör toplam varyansın %3.59 oranını açıklamaktadır. Bu orana 0.77 oranında bankanın piyasada itibarlı olması (D4), 0.66 oranında bankanın adına olan güven (D25), 0.66 oranında bankanın ütüne olan güven (D26), 0.63 oranında bankanın mali yapısı (D12) katkı sağlamaktadır. Bu değişkenler itibariyle 4. faktöre “bankanın güvenilirliği” olarak adlandırılmıştır.

Faktör 5 (F5) : Personelin imajı

* Personelin görünümü, müşteriye karşı tutumu, hizmetin iyi organize olması.

D43 : Şube sayısının yeterli olması (.498)

D44 : Personelin temiz giyimli, düzgün görünümlü olması (.674)

D47 : Hizmetin tamamının her aşamada iyi organize edilmiş olması (.646)

D48 : Personelin her durumda müşteriye karşı hoşgörülü ve sabırlı olması (.544)

5.faktör toplam varyansın %2.87’lik bir kısmını açıklamaktadır. Bu orana; personelin temiz giyimli, düzgün görünümlü olması (D44) 0.67, hizmetin tamamının iyi organize edilmiş olması (D47) 0.64, personelin her durumda müşteriye karşı hoşgörülü ve sabırlı olması (D48) 0.54 dolayında katkı sağlamaktadır. Bu değişkenler dikkate alınarak 5. faktör “personelin imajı” olarak adlandırılmıştır.

Faktör 6 (F6) : Hizmetin teknoloji düzeyi

* Hizmetin ileri teknoloji ile kolay ve uygulanabilir biçimde verilmesi.

D42 : Bankanın yenilikçi olması (.580)

D49 : Müşterinin personelin hizmeti isteyerek yaptığını hissetmesi (.423)

D50 : Elektronik olarak verilen hizmetlerin anlaşılır ve kolay uygulanır olması (.740)

D54 : İleri teknoloji kullanımı (.679)

Toplam varyansın %2.61’ini 6.faktör açıklamaktadır. Bu faktöre katkı sağlayan değişkenler; 0.74 oranı ile elektronik olarak verilen hizmetin anlaşılır ve kolay

uygulanır olması (D50) ve 0.67 oranı ile ileri teknoloji kullanımı (D54)'dir. Bu durumda 6.faktör "hizmetin teknoloji düzeyi" olarak adlandırılmıştır.

Faktör 7 (F7) : Hizmetin güvenilirliği

* Müşterilerin hizmetin doğru ve eksiksiz biçimde yapılacağından emin olmaları.

D5 : Personelin nitelikli, uzman ve yetkili olması (.468)

D6 : Yöneticinin bütün bankacılık işlemlerine vakıf olması (.621)

D10 : Sunulan hizmetin süresi (.557)

D14 : İşlemlerin eksiksiz ve doğru yapılması (.514)

Yedinci faktör hizmet kalitesindeki değişimin %2.56 oranını açıklamaktadır. Bu faktöre katkı sağlayan değişkenler; 0.62 oranı ile yöneticinin bütün bankacılık işlemlerine vakıf olması (D6), 0.55 oranı ile sunulan hizmetin süresi (D10)'dir. Bu değişkenler dikkate alınarak, 7.faktör "hizmetin güvenilirliği" olarak adlandırılmıştır.

Faktör 8 (F8) : Hizmetin sunum nitelikleri

* Bankanın müşterilere sunduğu hizmet çeşidi sayısı, hizmetin doğru hizmet olması, kısa sürede tamamlanması.

D1 : Bankanın sunduğu hizmet çeşidi sayısı (.718)

D3 : Müşterilerin projelerini en kısa sürede ve profesyonelce sonuca bağlayacak yeterlikte olması (.629)

D11 : Sunulan hizmetin yerindeliği (.589)

Toplam varyansın %2.24'ünü 8.faktör açıklamaktadır. Bu orana; bankanın sunduğu hizmet çeşidi sayısı (D1) 0.71 oranında, müşterilerin projelerini en kısa sürede ve profesyonelce sonuca bağlayacak yeterlikte olması (D3) 0.62 oranında ve sunulan hizmetin yerindeliği (D11) 0.58 oranında katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla 8.faktör; "hizmetin sunum nitelikleri" olarak adlandırılmıştır.

Faktör 9 (F9) : Muhabir banka ilişki düzeyi

* Bankanın yurt dışı hizmetlerini yerine getirmesi amacıyla yabancı bankalarla ilişkileri.

D15 : Hizmeti belirttiği zamanda tamamlaması (.616)

D17 : İlgili olduğu konuda müşterilerin sorunlarına çözüm getirebilmesi (.436)

D35 : Muhabir banka ilişkileri (.633)

9.faktör toplam varyansın %2.16'sını açıklamaktadır. Bu orana muhabir banka ilişkileri (D35) 0.63 oranında, hizmeti belirttiği zamanda tamamlaması (D61) 0.61 dolayında katkı sağlamaktadır. Bu değişkenler dikkate alındığında, 9.faktör "muhabir banka ilişki düzeyi" olarak adlandırılmıştır.

Faktör 10 (F10) : Müşteri odaklı hizmet

*Müşterilerini iyi tanıma, isteklerini anlayabilme, özel ilgi gösterme.

D28 : Müşteriyle ilişkisinde gizlilik ilkesine sadakati (.557)

D29 : Müşterinin isteklerini anlayabilmesi (.429)

D30 : Müşteriye özel ilgi göstermesi (.534)

D31 : Sürekli müşterilerini iyi tanınması (.579)

Toplam varyansın %1.96'sını 10.faktör açıklamaktadır. Bu faktöre 0.57 oranında sürekli müşterilerin iyi tanınması (D31) ve 0.55 oranında müşteriyle ilişkisinde gizlilik ilkesine sadakati (D28) değişkenleri katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla 10.faktöre "müşteri odaklı hizmet" adı verilmiştir.

Faktör 11 (F11) : Hizmetin uyarlanması

*Hizmetin her müşteriye göre düzenlenerek sunulması.

D69 : Kredilendirmede projelerin dikkate alınması (.647)

D71 : Kredi koşullarının her müşteriye göre ayrı düzenlenmesi (.721)

11.faktör hizmet kalitesindeki değişimin %1.79'luk bir kısmını açıklanabilmektedir. Bu faktöre 0.72 oranında kredi koşullarının her müşteriye göre ayrı düzenlenmesi ve 0.64 oranında kredilendirmede projelerin dikkate alınması katkı sağlamaktadır. Bu değişkenler dikkate alınarak 11.faktör "hizmetin uyarlanması" şeklinde adlandırılmıştır.

Faktör 12 (F12) : Bankanın imajı

*Bankanın müşteri tarafından algılanışı.

D38 : Bankanın müşteri üzerinde bıraktığı imaj (.311)

12.faktör toplam varyansın %1.68 kadarını açıklamaktadır. Bu faktöre tek bir değişken yüklenmiş ve 0.31 oranında katkı sağlamıştır. Dolayısıyla bu faktör, ilgili değişken dikkate alınarak "bankanın imajı" şeklinde adlandırılmıştır.

Kurumsal Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite'yi ölçmeye yönelik olarak geliştirilen ölçeğimiz 12 boyut ve 60 değişkenden meydana gelmiştir (EK 5). Ölçeğimizin içerik ve tahmin geçerliliğinin mevcut olduğu ve yapılan regresyon analizi sonuçları itibariyle yapısal geçerliliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

3.3.4.3.3. Ölçeğin Yapısal Geçerlilik Analizi

Geliştirilen bu ölçeğin yapısal geçerliliği de sınanmıştır. Bunun için bankaların kurumsal müşterilerine hizmet kalitesini ölçmeye yönelik uygulanan ankette, müşterilerin çalıştıkları bankaya on üzerinden kaç puan verebilecekleri sorulmuştur. Elde edilen bu Toplam Hizmet Puanı (THP) bağımlı değişken ve SERVQUAL skorları ile elde edilen faktörler bağımsız değişkenler olmak üzere regresyon analizi yapılmıştır (PZB, 1991a,432). Regresyon analizi sonuçları anlamlı çıkmıştır (Ek 6) ($F= 12,323$, $\alpha=0,000$). Buna göre faktör analizi sonucunda belirlenen 12 faktör, toplam hizmet puanı ile anlamlı bir regresyon oluşturmaktadır.

Cevaplayıcılar tarafından çalıştıkları banka şubesine ilişkin olarak verilen Toplam Hizmet Puanı (THP) ile geliştirilen ölçeğin boyutları arasındaki ilginin derecesi

çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Analizin amacı; geliştirilen ölçeğin 12 boyutunun Toplam Hizmet Puanını hangi düzeyde açıkladığını ortaya koymaktır.

R^2 değeri Servqual fark değerlerinin THP'ndaki varyansı açıklamada %43 gibi bir katkı sağlamıştır. Başka bir anlatımla, toplam hizmet puanlarının belirlenmesinde regresyon analizine alınan değişkenler %43 oranında toplam hizmet puanını açıklayabilme gücüne sahiptirler. Faktörlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; (.000) anlamlılık düzeyinde olan faktörler F1, F2, F3 ve F8 faktörleridir. Bu faktörlerin regresyon katsayılarına bakıldığında; en yüksek katsayıya sahip faktörün F8 (Hizmetin Sunum Nitelikleri), sonra sırası ile F2 (Hizmetin Değeri), F1 (Personel Yeterliği) ve F3 (Müşteriye Saygı) olduğu anlaşılmaktadır. Analiz sonuçları Servqual ölçeği ve Toplam Hizmet Puanı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu, bunun da geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğinin mevcut olduğunu ortaya koymaktadır.

3.3.4.4. Rekabet Stratejisi Analizleri

3.3.4.4.1. Rekabet Stratejisini Ölçmeye Yönelik Analizler

Araştırmamızda hizmet sektöründe rekabet üstünlüğü değişkenlerini belirlemek üzere literatür incelenmiş olup yararlanılacak bir modele rastlanmamıştır. Bu konuda literatürde yapılan çalışmalarda yer alan bazı değişkenler, derinliğine mülakat çalışmamız ile elde edilen değişkenlerle birleştirilmiştir. İlk aşamada 50 değişken elde edilmiştir. Bu değişkenler hizmet kalitesi ölçeğindeki değişkenlerden elde edilen faktörler ekleneceği için aynı olan değişkenler tekrarı önlemek üzere çıkarılmıştır. Sonuçta 40 değişken elde edilmiştir.

Söz konusu 40 değişkenden oluşan taslak anket formu ön teste tabi tutulmuştur. Bu amaçla banka şubelerinden 5'inde taslak anket formu (Ek 3) denenmiş, değişkenlerden ikisinin çıkarılması gerekliliği görülmüştür. Bunun üzerine 38 değişken ile anket formuna son şekli verilmiştir (Ek 4).

Hizmet kalitesini ölçmeye yönelik geliştirilen ölçek çalışmamızda, örnek kapsamındaki işletmelerin çalıştıkları banka şubelerinin 47 olduğu tespit edilmiş ve 47

şubenin adresleri “Türkiye Bankalar Birliği”nden temin edilmiştir. Anket uygulamasında tam sayıma gidilmiş, ancak yöneticilerin konuya “gizlilik” bakış açısı ile yaklaştıkları, bu nedenle bir çoğunun cevap vermekten kaçındığı, bunun hiçbir şekilde mümkün olamayacağı açıklamalarıyla karşılaşmıştır. Bu çabaların sonucunda saha araştırmasına katılan banka yöneticilerin şube sayısı 32 olarak elde edilmiştir. Bu 32 banka şube yöneticisi tarafından doldurulan anketlerin sayısı istatistiksel analizler için yeterli olduğundan analizlere geçilmiştir.

Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler hizmet kalitesi ölçeği çalışmasında olduğu gibi güvenilirlik ve faktör analizlerine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha 0,7949 olarak bulunmuştur. Buna göre banka şubelerinin rekabet gücünü ortaya koymayı hedefleyen ölçeğin güvenilir olduğu saptanmıştır.

Faktör analizi elde edilen 12 faktör şu şekilde belirlenmiştir:

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12
R26	R7	R1	R6	R12	R23	R4	R17	R8	R25	R9	R2
R27	R31	R3	R10	R13	R28	R5	R24	R11	R30	R19	R20
R29	R33	R18	R16	R22		R14	R35				
R36	R34	R21	R32			R15					
R38		R37									
5 adet	4 adet	5 adet	4 adet	3 adet	2 adet	4 adet	3 adet	2 adet	2 adet	2 adet	2 adet

Faktörler şu şekilde isimlendirilmiştir:

- F1 : Müşteri odaklılık
- F2 : Müşteri memnuniyeti
- F3 : Hizmet sunum kolaylığı
- F4 : Örgütsel yapı
- F5 : İşlem maliyet giderleri
- F6 : Hizmet güvenilirliği
- F7 : Teknolojiden yararlanma düzeyi
- F8 : Personel yeterliği
- F9 : Bankanın konumluk yerinin uygunluğu

F10	: Muhabir bankalarla ilişki düzeyi
F11	: Personelin müşteriye saygısı
F12	: Bankanın güvenilirliği

3.3.4.4.2. Rekabet Stratejisine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Kurumsal bankacılık sektöründe rekabet stratejisinin gücünü ortaya koymayı amaçlayan çalışma sürecine, konu ile ilgili literatür incelenmesi ile başlanmıştır. Hizmet sektöründe hizmet türlerinin her birinin kendine özgü özellikler taşıdığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, literatürde spesifik konu itibarıyla yapılmış araştırmaların bulunmadığı, sektör itibarıyla olanların ise çok yetersiz kaldığı görülmüş, bu nedenle araştırmaya ilk aşamadan başlanma kararı alınmıştır. Bu süreçte, bankaların rekabet stratejileri değişkenlerini ortaya koymak amacıyla, banka yöneticileriyle derinliğine mülakatla başlanmıştır. Bu birincil araştırma ve literatür incelemesi sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda taslak anket formu hazırlanmıştır. Pilot uygulamasının ardından gerekli düzenlemeler yapılmış ve ankete son hali verilerek anket 32 banka şube yöneticisi üzerine uygulanmıştır.

Anket uygulamasının ardından veriler derlenmiş ve analizler için bilgisayara girilmiştir. Bu çalışma için de ölçek yeni geliştirilmek zorunda kaldığından, önce güvenilirlik analizi ile sınanmıştır. Analiz sonucunda güvenilirlik katsayısının (0.7949) olduğu, bunun da oldukça yüksek olarak kabul edileceği, dolayısıyla ölçeğin güvenilirliğinden söz edilebileceği görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda 12 faktör elde edilmiştir. 12 faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 87,075'tir. Güvenilirlik analizinin ardından uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen 12 faktör ve faktörlere atanan değişkenler ve yükleri aşağıdaki gibidir:

Faktör 1 (F1) : Müşteri Odaklılık

R26 : Müşteri odaklı hizmet (.915)

R27 : Hizmetin müşteriye göre uyarlanması (.917)

R29 : Personel memnuniyeti (.909)

R36 : İnternet bankacılık kullanma düzeyi (958)

R38 : Özel günleri hatırlama (.736)

1. faktörün toplam varyans içindeki oranı % 19,268 olup bu değer en yüksek değerdir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler 0,95 oranı ile internet bankacılık kullanma düzeyi (R36); 0,91 oranı ile hizmetin müşteriye göre uyarlanması (R27); 0,91 oranı ile müşteri odaklı hizmet (R29) başta yer almaktadır.

Faktör 2 (F2) : Müşteri Memnuniyeti

R7 : Mali kaynak hacmi (.813)

R31 : Müşteri veri tabanı (.851)

R33 : Şikayetleri giderme (.926)

R34 : Müşteri sadakati (.866)

2. faktörün toplam varyansı açıklama oranı %11,185'tir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler 0,92 oranı ile şikayetleri giderme (R33); 0,86 oranı ile müşteri sadakati (R34); 0,85 oranı ile müşteri veri tabanı (R31) başta gelmektedir.

Faktör 3 (F3) : Hizmet Sunum Kolaylığı

R1 : ISO 9001 belgesi (.773)

R3 : İnternet bankacılık ağı (.696)

R18 : Müşterinin algıladığı değer (.645)

R21 : Müşterideki personel imajı (.754)

R37 : 24 saat müşteri hizmeti (.918)

3. faktörün toplam varyansı açıklama oranı %10,39'dur. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler 0,91 oranı ile 24 saat müşteri hizmeti (R37); 0,77 oranı ile ISO-9001 Belgesi (R1); 0,75 oranı ile müşterideki personel imajı (R21) başta yer almaktadır.

Faktör 4 (F4) : Örgütsel Yapı

R6 : Aktif müşteri sayısı (.705)

R10 : Departmanlaşma düzeyi (.842)

R16 : Merkezi stratejilerin pazara uygunluğu (.766)

R32 : Tutundurma faaliyet düzeyi (.677)

4. faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 10,11'dir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler 0,84 oranı ile departmanlaşma düzeyi (R10); 0,76 oranı ile merkezi stratejilerin pazara uygunluğu (R16); 0,70 oranı ile aktif müşteri sayısı (R6) başta gelmektedir.

Faktör 5 (F5) : İşlem Maliyet giderleri

R12 :Haberleşme giderleri (.869)

R13 : İşletme giderleri (.803)

R22 : Teknolojiye yatırım giderleri (-.904)

5. faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 8,17'dir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler, -0,90 oranı ile teknoloji yatırım giderleri (R22); 0,86 ile haberleşme giderleri (R12); 0,80 oranı ile işletme giderleri (R13)'tür. Değişkenlerden anlaşılacağı üzere teknolojiye yatırım giderlerinin faktör yükü negatif değerlidir. Başka bir anlatımla, teknolojik giderler arttıkça işlem maliyet giderleri azalmaktadır.

Faktör 6 (F6) : Hizmet Güvenilirliği

R23 : Hizmetin güvenilirliği (.959)

R28 : Şirket imajı (.959)

6. faktörün toplam varyansı açıklama oranı %5,59'dur. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler 0,95 oranı ile hizmetin güvenilirliği (R23) ve aynı oranla şirket imajı (R28)'dir.

Faktör 7 (F7) : Teknolojiden Yararlanma Düzeyi

R4 : Teknolojik yatırım düzeyi (.858)

R5 : Yöneticinin danışmanlık yeteneği (.700)

R14 : Müşteriyi tanıma (.483)

R15 : ATM sayısı (.770)

7. faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 4,95'tir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler 0,85 oranı ile teknolojik yatırım düzeyi (R4), 0,77 oranı ile ATM sayısı (R15) başta yer almaktadır.

Faktör 8 (F8) : Personel Yeterliği

R17 : Personel yeterliği (.914)

R24 : Hizmet sunum nitelikleri (.837)

R35 : Müşteri ile iletişim düzeyi (.629)

8. faktörün toplam varyansı açıklama oranı %4,65'tir. Bu faktörün temsil edebildiği değişkenler 0,91 oranı ile personel yeterliği (R17); 0,83 oranı ile hizmet sunum nitelikleri (R24) başta yer almaktadır.

Faktör 9 (F9) : Bankanın Konumluk Yerinin Uygunluğu

R8 : Şube yerinin uygunluğu (.684)

R11 : Personel giderleri (.463)

9. faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 3,85'tir. Bu faktör en iyi temsil edilen değişken olan 0,68 oranına sahip şube yerinin uygunluğu (R8) ile adlandırılmıştır.

Faktör 10 (F10) : Muhabir Bankalarla İlişki Düzeyi

R25 : Muhabir banka ilişki düzeyi (.813)

R30 : Müşteri memnuniyeti (.640)

10. faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 3,10'dur. Bu faktörün ifade ettiği değişken muhabir banka ilişki düzeyi (R25)'dir.

Faktör 11 (F11) : Personelin Müşteriye Saygısı

R9 : Personel devir hızı (.389)

R19 : Personelin müşteriye saygısı (-.884)

11. faktörün toplam varyansı açıklama oranı %3'tür.

Faktör 12 (F12) : Bankanın Güvenilirliği

R2 : Personelin yabancı dil düzeyi (.495)

R20: Banka güvenilirliği (.891)

12. faktörün toplam varyansı açıklama oranı %2,76'dır. Banka güvenilirliği (R20) 0,89 oranı ile en yüksek faktör yüküne sahiptir.

3.3.4.5. Hizmet Kalitesi ve Rekabet Üstünlüğüne İlişkin Analizler

Bankaların hizmet kalitesi puanları işletmelerin ölçekte belirlenen 71 değişkene ilişkin fark skorlarından yararlanarak hesaplanmıştır. Bu amaçla 71 değişkenin ortalama puanları her bir işletme için ayrı ayrı hesaplanmıştır. İkinci aşamada faktör analizi ile ortaya çıkan 12 faktörün 5 işletme yöneticisi tarafından ağırlıklarını belirlemeleri istenmiştir. Ağırlıklar ile ilgili elde edilen bulgular sonucu faktörlerin ortalama ağırlıkları şu şekilde saptanmıştır:

Faktör No	Faktör Adı	Ağırlığı
F1	Personelin Yeterliliği	5
F2	Hizmetin değeri	13
F3	Müşteriye Saygı	10
F4	Bankanın Güvenilirliği	5
F5	Personelin İmajı	5
F6	Hizmetin teknolojik Düzeyi	10
F7	Hizmetin Güvenilirliği	8
F8	Hizmetin Sunum Nitelikleri	9
F9	Muhabir Banka İlişki Düzeyi	5
F10	Müşteri Odaklı Hizmet	15
F11	Hizmetin Uyarlanması	10
F12	Bankanın İmajı	5
	TOPLAM	100

Üçüncü aşamada her bir işletme için her bir faktörü oluşturan değişkenlerin fark skorlarının ortalaması hesaplanmış ve ortalamalar, faktörün ağırlığı ile çarpılmıştır. Faktörler itibariyle alınan toplam, o işletmenin ilgili banka şubesine ilişkin hizmet kalitesi puanını oluşturmaktadır. Aynı banka şubesi ile çalışan işletmelerin hesaplanan hizmet kalitesi puanları ortalama alınarak analiz edilmiştir. İşlemler simgelerle şu şekilde gösterilebilir.

Hizmet kalitesi puanının hesaplanması:

$$X_i, F_j = HS, F_j * w_i$$

$$HKP_j = \sum_{i=1}^{12} X_i, F_j$$

HKP_j = j inci işletmenin çalıştığı bankaya ilişkin algıladığı Hizmet Kalitesi Puanı

X_i, F_j = j inci işletmenin i inci faktöre ilişkin ağırlıklı Hizmet Skoru

w_i = i inci faktöre verilen ağırlık

HS, F_j = j inci işletme yöneticisinin çalıştığı bankaya ilişkin verdiği, her bir faktöre ilişkin değişkenlerin ortalama Hizmet Skoru

Her bir banka şubesine ilişkin Hizmet Kalitesi Puanının hesaplanması:

$$BHP_k = \frac{\sum_{j=1}^n HKP_j}{n}$$

BHP_k = k ıncı banka şubesinin Hizmet Kalitesi Puanı

n = Bu banka şubesi ile çalışan işletmelerin sayısı

Rekabet gücü ile ilgili değişkenler için de aynı çalışma yapılmış olup faktörlere ilişkin ağırlıklar beş banka müdürü ile yapılan görüşme sonucunda şu şekilde belirlenmiştir:

Faktör No	Faktör Adı	Ağırlığı
F1	Müşteri odaklılık	12
F2	Müşteri memnuniyeti	12
F3	Hizmet sunum kolaylığı	5
F4	Örgütsel yapı	6
F5	İşlem maliyet giderleri	10
F6	Hizmetin güvenilirliği	11
F7	Teknolojiden yararlanma düzeyi	9
F8	Personelin yeterliği	9
F9	Bankanın konumluk yerinin uygunluğu	7

F10	Muhabir bankalarla ilişki	4
F11	Personelin müşteriye saygısı	7
F12	Bankanın güvenilirliği	8
	TOPLAM	100

Son aşamada her bir banka şubesi için her bir faktörü oluşturan değişkenlerin rekabet puanları hesaplanmış ve ortalamalar, faktörün ağırlığı ile çarpılmıştır. Faktörler itibariyle alınan toplam, o banka şubesine ilişkin rekabet puanını oluşturmaktadır. İşlemler simge ile şu şekilde gösterilebilir:

$$BRG = \sum_{i=1}^{12} C_{i,B_j}$$

C_{i,B_j} = j inci bankanın i inci faktöre ilişkin ağırlıklı Rekabet Skoru

$$C_{i,B_j} = RS_{i,B_j} * w_i$$

RS_{i,B_j} = j inci bankanın, her bir faktöre ilişkin ortalama Rekabet Skoru

w_i = i inci faktöre verilen ağırlık

32 banka şubesinin hizmet kalite puanları ile rekabet gücü puanları şu şekildedir:

Banka Şubeleri	Rekabet Puanı	Hizmet Kalitesi Puanı
1	4,58	4,00
2	4,58	4,00
3	4,42	5,00
4	4,43	5,00
5	4,63	4,50
6	4,47	5,00
7	4,56	4,00
8	4,12	4,66
9	4,17	5,00
10	4,35	5,00
11	4,43	4,20
12	4,46	3,00
13	4,38	4,37
14	4,32	4,50
15	4,00	5,00
16	4,28	4,14
17	4,27	4,00
18	4,23	5,00

19	3,85	4,50
20	3,91	4,00
21	4,46	5,00
22	4,28	4,00
23	4,44	4,83
24	4,37	4,00
25	3,76	5,00
26	4,23	4,50
27	4,67	5,00
28	4,22	5,00
29	4,59	5,00
30	4,15	5,00
31	4,47	3,66
32	4,43	4,00

Banka şubelerinin işletmelerce verilen hizmet kalitesi puanları ile rekabet puanları arasındaki ilişkiyi test etmek üzere korelasyon analizi uygulanmış ve korelasyon katsayısı $r = -0,187$ bulunmuş olup katsayının anlamlılık düzeyi $0,306$ 'dır.

Hizmet kalitesi ve rekabet stratejisi ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizinde, işletmelerin çalıştıkları banka şubelerine ilişkin kalite değerlendirmeleri ile elde edilen hizmet kalitesi puanı ile banka yöneticilerinin kendilerini rakipleriyle kıyaslamaları ile elde edilen rekabet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgusu elde edilmiştir ($\alpha=0.306$).

Banka şubelerinin rekabet konumlarını ortaya koyan araştırmada en önemli faktörün "müşteri odaklılık" olduğu bulgusunun elde edilmesine karşın, rekabet gücü ve hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu çelişki yaratmaktadır. Bu sonuç; ülkemizde yapılan bu araştırma kapsamına giren banka şubeleri arasında bir rekabetin olmadığı, müşteri ve pazar araştırmalarını yapmadıkları yaklaşımı ile açıklanabilir. Müşterilerin kalite kriterlerinin ne olduğunun araştırılması ile gerek kalitede bir iyileştirme, gerekse bu konuda rekabet avantajı elde etme olasılığı söz konusu olacaktı. Müşteri odaklı bir pazarlama yaklaşımını uygulayan bir işletmenin, öncelikle müşterinin istek ve ihtiyaçlarını tespit etmesi, elde edeceği bu verilere göre kalite düzeyini belirlemesi gerekmektedir. Ancak analiz sonuçları, söz konusu işletmelerin müşteri odaklı bir pazarlama anlayışını hayata geçirmiş görünmemektedirler.

4. BULGULAR VE YORUM

Kurumsal bankacılık hizmetlerinde algılanan kalitenin ölçülmesine yönelik çok parçalı bir ölçeğin geliştirildiği ve rekabet üstünlüğü ile ilişkisinin ortaya konduğu araştırmamıza hizmet kavramı, hizmetin spesifik özellikleri hizmetin sınıflandırılması, hizmetin üretilmesine ilişkin süreçle ve hizmet sektöründe rekabet stratejisi belirleyicileri ile ilgili literatürdeki gelişmelerin ele alınmasıyla başlanmıştır.

Daha sonra, hizmetin en belirgin özelliğinin soyut olduğu, dolayısıyla hizmet kalitesinin çok değişken olduğu, bu nedenle tutarlı ölçme tekniklerine ihtiyaç gösterdiği ortaya konmuş ve bu amaçla hizmet kalitesini ölçmeye ve rekabet stratejisi ile ilişkisine yönelik olarak literatürde yer alan yaklaşım, model ve çalışmalar incelenmiştir.

Konu ile ilgili olarak yapılan saha araştırmaları, çalışmamızın son bölümünde yer almıştır. İlgili bölümde, kurumsal bankacılık hizmetlerinde algılanan toplam kalitenin ölçümüne yönelik çok parçalı bir ölçeğin geliştirilmesi ve bankacılık sektöründe uygulanması amacıyla yönelik olan çalışmamızın izlediği temel yöntem ve araçlar ile hizmetlerde rekabet gücü kriterleri açıklanmıştır.

Bu bölümde; kurumsal bankacılık sektöründe hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak geliştirdiğimiz ölçekle ve rekabet gücü ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

Kurumsal Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite'yi ölçmeye yönelik geliştirilen nihai ölçeğin yaratılma sürecine, konu ile ilgili verileri elde etmek amacıyla odak grup görüşmesi yapılarak başlanmıştır. Odak grup görüşmesi ve literatür incelemesi sonucunda, kurumsal bankacılık sektöründe hizmet kalitesi belirleyicileri ortaya konmuştur. Bu belirleyiciler doğrultusunda taslak anket formu hazırlanmış ve araştırma örneğine uygun olan cevaplayıcılara pilot anket uygulaması yapılmıştır. Pilot araştırma sonucunda gerekli düzeltmeler yapılmış ve nihai anket 227 örneğe uygulanmıştır.

Anket uygulamasının ardından, veriler derlenmiş, kontrol edilmiş ve istatistiksel analizlerin yapılması için bilgisayara yüklenmiştir. SPSS istatistik programı kullanılarak

yapılan analizlerin süreci, cevaplayıcıların 71 adet değişken itibariyle Algı (A) ve Beklenti (B) farklarını hesaplamakla başlanmıştır. Analiz sonucunda ise Kurumsal Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite'yi ölçmeye yönelik olarak geliştirilen ölçek, 12 boyut altında toplanan 60 değişkenle nihai halini almıştır.

Geliştirilen ölçeğin verilerine araştırma modelinde yer alan analizler uygulanmıştır. Analiz süreci, aynı amacı taşıyan bir grup değişkeninin iç tutarlılığını ölçmeye yönelik olarak "Alfa Katsayısı" (Cronbach Alpha) analizi ile başlanmıştır. Bu analizin ardından aynı amacı taşıyan bir grup değişkenin ortak değerini temsil etmeyen değişkenlerinin belirlenmesi amacıyla "Parça Bütün Korelasyonu" (Item Total Correlations) analizi yapılmıştır. Bu analiz ile ortak değeri temsil etmeyen değişkenler elendikten sonra kalan grup değişkenine, aralarında korelasyon bulunan değişkenleri kavramsal olarak anlamlı faktörler altında toplayan, çok değişkenli analiz tekniklerinden olan "Faktör Analizi" uygulanmıştır.

Analiz sonuçları itibariyle; 71 değişkenle başlanan ölçek geliştirme süreci, 12 boyutluk 60 değişkenle sonuçlanmıştır. Bu süreçte ölçeğin genel güvenilirliği (0.97) korunarak faktörlerin iç tutarlılıkları arttırılmıştır.

Kurumsal bankacılık sektöründe faaliyet gösteren banka şubelerinin rekabet konumlarını ölçmek amacıyla analiz yapılmıştır. Konuyla ilgili literatür incelenmiş olup yeterli bilgi alınamamıştır. Bu nedenle derinliğine mülakat ile rekabet stratejisi kriterleri belirlenmeye çalışılmıştır. 38 değişkenden oluşan nihai anket, banka şubelerine uygulanmıştır. Elde edilen veriler ışığında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayısı 0,79 olarak elde edilmiştir. 38 değişken 12 faktöre atanmış ve bu faktörlerin toplam varyansın %87 oranında açıkladığı görülmüştür.

Hizmet kalitesi ve rekabet stratejisi arasında bir ilişkinin olup olmadığı analiz edilmiş; analiz sonuçları anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur.

5. SONUÇ

Hizmet sektörünün ülke ekonomisindeki gelişimine bağlı olarak hizmet pazarlaması önem kazanmaktadır. Müşteri odaklı anlayışın her geçen gün önem kazanmasıyla birlikte hizmet işletmeleri bu konuda gerekli yönelimi sağlamanın önemini kavramaktadırlar.

Hizmet sektöründe sunumun “performans” niteliği taşıması, genel olarak hizmetin, alındıktan sonra değerlendirilmesi, hizmet işletmelerini müşteri memnuniyeti üzerinde odaklanmaya yöneltmiştir.

Bankacılık, hizmet sektöründe en önemli paya sahip alt sektördür. Son yıllarda ülkemizde bu alanda ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ve yaşanan kriz, bankacılıkta yeniden yapılanmayı gerektirirken, kurumsallaşmanın ve müşteri memnuniyetinin önemini de ortaya koymaktadır. Artan rekabet bu odaklanmanın önemini daha da arttırmaktadır.

Bankalar günümüzde bireysel ve kurumsal bankacılık hizmeti sunmaktadırlar. Teknolojik yenilikler her iki hizmet alanında müşterilere daha hızlı, güvenilir ve daha düşük maliyetli işlem yapma olanağı sunmaktadır. Bu çerçevede sunulan hizmetten, başka bir anlatımla gösterilen performanstan müşterinin ne kadar memnun olduğu, sunulan hizmetin kalitesini nasıl algıladığının araştırılması, üzerinde durulabilecek bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Kurumsal Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite”yi ölçmeye yönelik çalışmamızda geliştirilen ölçek, kurumsal bankacılık hizmetlerini alan ticari müşterilerin bu hizmete ilişkin beklenti ve algıları arasındaki farka dayanmıştır. Bu ölçek ile, kurumsal bankacılık hizmeti veren bankaların ürettikleri hizmetin kalitesini ölçmek mümkündür. Geliştirilen ölçek kullanılarak yapılan ölçme sonucu elde edilen toplam puan, banka şubesi itibarıyla, tüketicilerin algıladıkları toplam hizmet kalitesini gösterecektir.

Bankaların ticari müşterilerine sundukları hizmet kalitesini ölçmeye yönelik ölçek geliştirme çalışmaları bize güvenilirliği yüksek bir ölçek elde etme olanağı sağlamıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliğinin de yüksek olması, bu alanda geliştirdiğimiz ölçeğin kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, hizmet kalitesi kriterleri arasında en önemli faktör personeldir. Hizmet pazarlamasında da belirtildiği üzere bu sektördeki işletmelerde “insan” faktörü büyük önem taşımaktadır. Araştırma bu saptamaya paralel sonuçlar vermiştir. Söz konusu faktörün açıkladığı değişkenler incelendiğinde, personelin müşteriye yardımda istekli olması, müşterilere verilen sözleri yerine getirmeleri, müşteri ihtiyaçlarını iyi analiz etmiş olmaları, müşterinin bankada veya işyerinden yaptığı işlemlerde sorunlarının en kısa sürede çözülmesi bu konuda personelin yeterliğinin önemini ortaya koyan hususlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada fark(algılanan hizmet düzeyi ile beklenen hizmet düzeyi puanları arasındaki fark) puanları ile yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen “personel yeterliği” faktörü, başka bir ölçek olan 10 noktalı toplam hizmet puanı ile yapılan regresyon analizinde de anlamlı değişken olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışmamızın ikinci hedefi ise banka şubelerinin rekabet gücünü belirleyen değişkenleri belirleyerek hizmet kalitesi ile ilişkisi olup olmadığını araştırmaktır. Banka şubelerinin rekabet gücünü belirleyen değişkenlere ilişkin araştırmada müşteri odaklılık, hizmetin müşteriye göre uyarlanması, internet bankacılığı gibi teknolojik yenilikleri uygulama, personel memnuniyeti başta olmak üzere çeşitli değişkenler ortaya çıkarılmıştır.

Bu araştırma sonuçları da hizmet pazarlamasında müşteri odaklılık ve personelin başka bir ifadeyle “insan”ın önemli bir varlık olduğunu ortaya koymaktadır. Hizmetlerde kaliteyi müşterinin belirlemesinin esas olduğu dikkate alınırsa, müşteri odaklı pazarlama anlayışı ve buna uygun yetiştirilmiş personelin ne kadar önemli ve rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu değişkenler ışığında hazırlanan bankaların rekabet gücü puanları ile müşterilerinin verdikleri hizmet kalitesi puanları arasında bir ilişki olup olmadığı da test edilmiştir. Sonuçlar iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır.

Banka şubeleri bazında geliştirdiğimiz ölçekle yapılacak ölçümün periyodik olarak tekrar edilmesi ile, bankaların sunmuş oldukları hizmet kalitesinin trendi ortaya konabilecektir. Bu ölçümler toplam hizmet kalitesinin yanı sıra, ölçeği oluşturan her bir boyut, hatta her bir birim itibariyle de kalite trendini ortaya koyabilecektir. Bu trend, bankanın ilgili şubelerine ilişkin olarak merkezi veya yerel stratejilerinde yeni düzenlemeler yaparak, kalite düzeyini yükseltme olanağı tanyabilecektir.

Kurumsal Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite'yi ölçmeye yönelik olarak geliştirdiğimiz ölçek, banka şubesinin sunmuş olduğu kurumsal banka hizmetlerinin toplam kalitesini, her bir kalite boyutunun kalitesini ve zaman içerisinde kalite trendini belirlemesinin yanı sıra, banka müşterilerini algıladıkları toplam kalite itibariyle sınıflandırma olanağı verecektir. Bu da bankaların müşteri esaslı pazar bölümlenmesi yapmasına olanak sağlayacaktır. Bu bölümlenmeye esas olan ve bankanın hizmetlerini düşük, orta, yüksek olarak değerlendiren müşterilerin demografik, işlevsel kriterler, satınalma davranışı ve kişisel kriterler itibariyle incelenmesine, dolayısıyla algılanan hizmet kalitesindeki olası farklılığın nedenlerinin ortaya konmasına imkan sağlayacaktır. Sonuç itibariyle banka, verdiği kurumsal hizmetin kalitesini kontrol edecek ve olası farklı hedef müşteri gruplarını belirleyerek hizmet çeşitlendirmesi yapabilecektir.

Rekabet şiddetinin çok yoğun olduğu günümüz ekonomilerinde işletmelerin ayakta kalabilmeleri ancak uygun bir rekabet stratejisi geliştirmeleri, bu stratejiye uygun eylem planlarını oluşturmaları ve faaliyete geçirmeleri, kendilerini, müşterilerini ve rakiplerini sürekli, hızlı ve sık periyotlarda izlemeleri, bu izlenim sonucunda en uygun şekilde hareket etmeleri ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla, bir çok sektöre faaliyetlerinde önemli destek veren bankaların rekabet stratejisini belirlemeleri açısından rekabet stratejisi değişkenlerinin ortaya konması ve bunun ardından rekabet

konumlarının analiz edilmesi gereğinden dolayı bu konuda deneme niteliğinde bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, rekabet üstünlüğü için önemli olan hizmet kalitesi ile rekabet stratejisi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Literatürde hizmet kalitesi ve rekabet stratejisi arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görüşünün hakim olmasına karşın yapılan araştırmada bunun tersi bir sonuçla karşılaşılması, ancak banka yöneticileri ile müşterileri arasında benzeri konularda değerlendirme ve beklenti farklılıklarının bulunduğu gerçeği ile açıklanabilir. Hizmetlerde kaliteyi belirlemede esas görev müşterilere düşmektedir. Bu durumda yöneticilerin müşteri beklentilerini, değerlendirme kriterlerini, bu kriterlerin boyutlarının ne olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Kendi aralarında ve müşteriyi bertaraf ederek gerçekleştirecekleri rekabetin işletmeye yansımaları, maliyet artışı, müşteri terkedişi, müşteri sadakatsizliği, pazar payında tutarsızlık gibi çok ciddi boyutlarda olacaktır. Dolayısıyla yapılması gerekenleri şu şekilde özetlemek mümkün olacaktır:

- Örgütsel yapının üst bölümlerine müşterinin de eklenmesi ile oluşturulacak yeni bir örgüt yapısı çerçevesinin oluşturulması,
- Müşteri araştırmalarının periyodik olarak yapılması,
- Müşterinin hizmet kalitesini değerlendirme kriterlerinin ve beklentilerinin ne olduğunun tespit edilmesi,
- Bu tespit sonucunda elde edilen veriler ışığında kalite spesifikasyonlarının oluşturulması,
- İçsel pazarlama ile bu standartların tam olarak personelce uygulanmasının sağlanması,
- Dışsal pazarlama çabaları ile bu spesifikasyonlara uygun taahhütlerin verilmesi,
- İnteraktif pazarlamanın önemini tam olarak kavranması ve personel seçimine, eğitimine, motivasyonuna, teşvik sistemine gerekli ağırlığın verilmesidir.

Gelecekteki çalışmalara ışık tutması ve konunun geliştirilmesi açısından hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak geliştirilen ölçeğin, farklı sektörler itibarıyla de sinanması, genişletilmesi, belli aralıklarla çalışılması hizmet pazarlamasına ve uygulama için seçilen iş çevrelerine önemli katkılar sağlayacağı görüşünü taşımaktayız.

KAYNAKÇA

MAKALELER

Anderson, J.C., M. Rungtusanatham., & R.G. Schroeder (1994), "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method," *The Academic of Management Review*,c.19, S.3, ss. 472-510.

Asubonteng, Patrick., Karl J.McCleary ., E. Swan (1996), "SERVQUAL Revisited: A Critical Review of Service Quality," *The Journal of Service Marketing*, c.10, S.6, ss.62-81.

Ateş, Hüseyin., Cengiz Erol (1990), "Bankacılıkta Çağdaş Yapılama ve Çağdaş Bankacılık Anlayışında Pazarlamanın Önemi", *Bankacılık Dergisi*, Ekim, s.37.

Athanassopoulos, Antreas D. (1997), "Service Quality and Operating efficiency Synergies for Management Control in the Provision of Financial Services: Evidence from Greek Bank Branches," *European Journal of Operational Research*, c.98, ss.300-313.

Babakus, E. and G.W. Mangold (1992), "Adapting in SERVQUAL Scale to Hospital Services: An Emprical Investigation," *Health Service Research*, c.26,S.6, ss.767-86.

Babaküs,Emin., Gregory W. Boller (1992), "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Business Research*, c.24, ss.253-268.

Beard, Larry H. and Valarie A. Hoyle (1976), "Cost Accounting Proposals for an Advertising Agency," *Management Accounting*, C.58 (December), ss.38-40.

Berry, Leonard L. (1980), "Service marketing is Different," *Business*, C.30 (May-June), ss. 24-29.

- Berry, Leonard L., A.Parasuraman., Valarie A. Zeithaml** (1988a), "The Service Quality Puzzle," *Business Horizons*, September-October, ss.35-43.
- Berry, Leonard L., Valarie A. Zeithaml., A. Parasuraman** (1990), "Five Imperative for Improving Service Quality," *Sloan Management Review*, Summer, ss.29-38.
- Berry, Leonard, L., Valarie A. Zeithaml., A. Parasuraman** (1985a), "Quality Counts in Services, Too," *Business Horizons*, (May-June), ss.44-52.
- Bessom, Richard M. and David W. Jackson** (1975), "Service Retailing- A Strategic Marketing Approach," *Journal of Retailing*, C.8 (Summer), ss.137-149.
- Bettencourt, Lance A.** (1997), "Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service Delivery," *Journal of Retailing*, c.73, S.3, ss.383-406.
- Bettoncourt, Lance A., Stephen W. Brown** (1997), "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors," *Journal of Retailing*, c. 73 (1), ss. 39-61.
- Bharadwaj, Sunder G., P.Rajan Varadarajan., John Fahy** (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptial Model and Research Propositions," *Journal of Marketing*, c.57 (October), ss.83-99.
- Bitner, Mary Jo** (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, c.54 (April) ss. 69-82.
- Bitner, Mary Jo** (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customer and Employees," *Journal of marketing*, c.56 (April), ss. 57-71.

- Bolton, Ruth N., James H. Drew** (1991), "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value," *Journal of Consumer Research*, c.17, March, ss.375-384.
- Borch, O., M. B. Arthur** (1995), "Strategic Networks Among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology," *Journal of Management Studies*, c. 32, S. 4, ss. 419-440.
- Bowers, M.R., J.E.Swan and W.F.Koehler** (1994), "What Attributes Determine Quality and Satisfaction with Health Care Delivery?," *Health Care Management Review*, c.19, S.4, ss.49-55.
- Boyt, Tom., Michael Harvey** (1997), "Classification of Industrial Services," *Industrial Marketing Management*, c. 26, ss. 291-300.
- Brown, S. W., Teressa A. Swartz** (1989), "A Gap Analysis of Professional Service Quality", *Journal of Marketing*, c.53 (April), ss.92-98.
- Carman, James M.** (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions," *Journal of Retailing*, c.68,S.1(Spring), ss.33-55.
- Carman, James M. & Eric Langeard** (1980), "Growth Strategies of Service Firms," *Strategic Management Journal*, C.1 , (January-March), ss.7-22.
- Cohen, W.M. and D.A. Lewinthal** (1990), "Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, c.35, ss.128-152.

- Cravens, D.W., C.W.Holland., C.W.Lamb,Jr.,W.C.Moncrief,III** (1988), “Marketing’s Role in Product and Service Quality,” *Industrial Marketing management*, c.17, ss.285-304.
- Cronin, J. Joseph., Steven A. Taylor** (1992), “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension,” *Journal of Marketing*, c.56, S. July, ss.55-68.
- Cronin, J.Joseph& Steven A. Taylor** (1994), “SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality,” *Journal of Marketing, January*, ss.125-131.
- Çınar, Recai., Aysel Erciş** (1993), “Genç Pazarın Banka Hizmetlerini Tercihleri Üzerine Bir Saha Araştırması,” *Pazarlama Dünyası*, Yıl:7, S.37, ss.6-23.
- Davidson, David S.** (1978), “How to Succeed in a Service Industry-Turn the Organization Chart Upside Down,” *Management Review*, C.67 (April), ss. 13-16.
- Davis, Duane L., Joseph P. Gultinan, and Wesley H. Jones** (1979), “Service Characteristics, Consumer Search, and The Classification of Retail Services,” *Journal of Retailing*, C.55 (Fall), ss.3-21.
- Dean, J. W. & D.E. Bowen** (1994), “Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development,” *The Academy of Management Review*, c.19, S.3, ss.392-419.
- Dearden, John** (1978), “Cost Accounting to Service Industries,” *Harvard Business Review*, C.56 (September-October), ss. 132-140.

- Delbridge, R., P. Turnbull., & B. Wilkinson** (1992), "Pushing Back the Frontiers: management Control and Work Intensification Under JIT/TQM Factory Regimes," *New Technology, Work and Employment*, c.7, S.2, ss.97-106.
- Donnelly, James H. Jr.** (1976), "Marketing Intermediaries in Channels of Distribution for Services," *Journal of Marketing*, C.40 (January), ss. 55-70.
- Dowling, Michael J., William R. Boulton., Sidney W. Elliot** (1994), "Strategies for Change in The Service Sector: The Global Telecommunications Industry," *California Management Review*, Spring, ss. 57-88.
- Ford, Neil, M., Orville C. Walker, Jr., Gilbert A. Churchill, Jr.** (1975), "Expectation-Specific Measures of the Intersender Conflict and Role Ambiguity Experienced by Industrial Salesmen", *Journal of Business Research*, c.3(April), ss.95-112.
- Fornell, C.** (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, c.56, ss.23-27.
- Gale, Bradley T., Richard Klavans** (1985), "Formulating a Quality Improvement Strategy," *The Journal of Business Strategy*, Winter, ss.21-33.
- Gardner, Meryl Paula** (1985), "Mood States and Consumer Behavior: A Critical Review", *Journal of Consumer Research*, c.12 (December), ss.281-300.
- Garvin, David A.** (1983), "Quality on Line," *Harvard Business Review*, c.61 (September-October), s.64-75.
- Garvin, David A.** (1987), "Competing on Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review*, November-December, ss.101-109.

- Geer, J.H., & E. Maisel (1972)**, "Evaluating the Effects of the Prediction-Control Confound," *Journal of Personality and Social Psychology*, c.23, S.8, ss.314-319.
- George, William R., & H. C. Barksdale (1974)**, "Marketing Activities In The Service Industries," *Journal of Marketing*, c. 38 (October), ss. 65-70.
- George, William R., and L.L. Berry (1981)**, "Guidelines for Advertising Services," *Business Horizons*, C.24 (July- August), ss.52-56.
- Grant, R.M., R. Shan., R. Krishnan (1994)**, "TQM's Challenge to Management Theory and Practice," *Sloan Management Review*, c.(Winter), ss.25-35.
- Greene, Charles., & D.W.Organ (1973)**, "An Evaluation of Causal Models Linking Received Role and Job Satisfaction," *Administrative Science Quarterly*, c.18(March), ss.95-103.
- Grönroos, Christian (1978)**, " A Service Oriented Approach to Marketing of Service," *European Journal of Marketing*," C.12, S.8, ss. 588-601.
- Grönroos, Christian (1984)**, "A Service Quality Model and its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, c.18, S.4, ss. 36-44.
- Hartline, Michael D., Keith C. Jones (1996)**, " Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of-Mouth Intentions," *Journal of Business Research*, c. 35, ss.207-215.
- Haynes, R. M., & E. A. Thies (1991)**, "Management of Technology in Service Firms," *Journal of Operations Management*, c.10, S.3, ss.388-397.

Headley, D. E., S.J. Miller (1993), "Measuring Service Quality and Its Relationship to Future Consumer Behavior," *Journal of Health Care Marketing* c.13, S.4, s.32-41.

Hill, S. & A. Wilkinson (1995), "In Search of TQM," *Employee Relations*, c.17, S.3, ss.8-25.

İstanbul Sanayi Odası (1997), "*Türkiye Ekonomisi*," Yayın No: 1997/2.

Johnson, Julie T., James W. Busbin (2000), „The Evaluation of Competitive Advantage: Has Virtual Marketing Replaced Time-Based Competition?," *Competitive Review*, c. 10, S. 2, ss. 153-160.

Johnson,J. (1996), "Linking Employee Perceptions to Customer Satisfaction," *Personnel Psychology*, c.49, ss.831-852.

Juran, J.M. (1991), "Strategies for World Class Quality," *Quality Progress*, c.(March), ss.81-85.

Kelley, Scott W., K. Douglas Hoffman (1997), " An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality", *Journal of Retailing*, c.73(3), ss.407-427.

Keltner, Brent (1995), "Relationship Banking and Competitive Advantage: Evidence From The U.S.," *California Management Review*, c. 37, S. 4(Summer), s.45-72.

Kettinger, William J., Choong c. Lee., Sunro Lee (Eylül-Ekim 1995), "Global Measures of Information Service Quality: A Cross-National Study," *Decision Sciences*, c. 26, S. 5, ss. 569-587.

- Knights, David., Dureen McCabe** (1997), "How Would You Measure Something Like That?: Quality in retail Bank," *Journal of Management Studies*, c.34, S.3, ss. 371-388.
- Knisely, Gary** (1979), "Financial Services Marketers Must Learn Packaged Goods Selling Tools," *Advertising Age*, C.50 (March), S.19, ss. 58-62.
- Kopelle, Praveen K., and Donald R. Lehmann** (1995), "The Effects of Advertised and Observed Quality on Expectations About New Product Quality," *Journal of Marketing Research*, c.32, ss. 280-290.
- Lovelock, Christopher** (1992), " Seeking Synergy in Service Operations: Seven Things Marketers Need To Know About Service Operations," *European Management Journal*, c. 10, S. 1 (March), ss. 22-29.
- Lytle, R.S., M. P. Mokwa** (1992), "Evaluating Health Care Quality: The Moderating Role of Outcomes," *Journal of Health Care Marketing*, c.12, S.1, ss.4-14.
- Magrath, A. J.** (1986), "When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough," *Business Horizons*, May-June, ss. 4-10.
- Mazlum, Mustafa** (1993), "İhracatta ISO 9000 Vizesi," *Pazarlama Dünyası*, Yıl:7, sayı:39, ss.2-7.
- Mc Alexander, J.H., D.O.Kaldenberg., H.F. Koenig** (1994), "Service Quality Measurement: Examination of Dental Practices Sheds More Light on the Relationship Between Service Quality, Satisfaction, and Purchase Intentions in a Health Care Setting," *Journal of Health Care Marketing*, c.14, S.3, ss.34-40.

- McCabe, Darren., David Knights., Deborah Kerfoot., Glenn Morgan., Hugh Willmott** (1998), "Making Sense of 'Quality?'" - Toward a Review and Critique of Quality Initiatives in Financial Services," *Human Relations*, c.51, S.3, ss.389-411.
- McCarthy, E.Jerome** (1964), "Basic Marketing: A Managerial Approach, 2nd ed., Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 38-40'dan nakleden Magrath, A. J. (1986), "When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough," *Business Horizons*, May-June, ss. 4-10.
- Nayyar, Praveen R.** (1990), "Information Asymetries: A Source of Competitive Advantage For Diversified Service Firms," *Strategic Management Journal*, C.11, ss. 513-519.
- O'Conner, S.J., R.M. Shewchuk and L.W. Carney** (1994), "The Great Gap: Physicians Perceptions of Patient Service Quality Expectations fall Short of Reality," *Journal of Health Care Marketing*, c.14, S.2, ss.32-39.
- Öçer, Abdullah., M. Kara** (2001), "Bankacılık Sektöründe Pazarlama Faaliyetleri; Trabzon'da Örnek Uygulama," *Pazarlama Dünyası*, c.Ocak-Şubat, Yıl:15, S.2001-1, ss.18-28.
- Oliver, R. L.** (1989), "Processing of the Satisfaction Responce in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions," *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, c.2, ss.1-16.
- Oliver, Richard** (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings," *Journal of Retailing*, c.57 (Fall), ss.25-48.
- Oral, Muhittin., and Habib Chabchoub** (1997)," An Estimation Model for Replicating the Rankings of the Worl Competitiveness Report," *International Journal of Forecasting*, c.13, ss.527-537.

- Parasuraman, A., L. L. Berry., V. A. Zeithaml (1991b),** "Understanding Customer Expecrtations of Service," *Sloan Management Review*, (Spring), ss. 39-47.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry., Valarie A. Zeithaml (1983),** "Service Firms Need Marketing Skills," *Business Horizons*, November-December, ss. 28-30.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry., Valarie A. Zeithaml (1991a),** "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*, c.67, S.4 (Winter), ss. 420-450.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml., L.L.Berry (1994b),** „Reassessment of Expectations as a Comparision Standart in Measuring Service Quality: Implicatios for Further Research," *Journal of Marketing*, c.58,S.(Feb), ss.111-124.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml., L.L.Berry (1985b),** "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Furter Research," *Journal of Marketing*, c.49, ss.41-50.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml., Leonard L. Berry (1988b),** "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, c.64, S.1, ss.12-37.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml., Leonard L. Berry (1994a),** "Alternative Scale for Measuring Service Quality: A Comperative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria," *Journal of Retailing*, c.70, S.3, ss.201-230.
- Phillips, Lynn W., Dae R. Chang., Robert D. Buzzell (1983),** "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses," *Journal of Marketing*, Spring, ss.26-43.

- Quinn, Michael., John Humble (1993),** “ Using Service to Gain a Competitive Edge-
The PROMPT Approach,” *Long Range Planning*, c. 26, S. 2, ss.31-40.
- Reeves, C.A., & D.A. Bednar (1994),** “Defining Quality: Alternatives and
Implications,” *Academy of Management Review*, c.19, S.3, ss.419-416.
- Reisman, A., M. Oral (1988),** „Measuring Industrial Competitiveness,“ *Internal
Marketing Management'dan* nakleden Mehmet Altınay (1994),
“Competitiveness of Clothing Industry In the Turkish Republic of Northern
Cyprus,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana).
- Roth, Aleda V., William E. Jackson (1995),** “Strategic determinants of Service
Quality and Performance: Evidence From the Banking Industry,”
Management Science, c.41, S.11(November), ss.1720-1733.
- Rust, Roland t., Anthony J. Zahorik (1993),** “Customer Satisfaction, Customer
Retention, and Market Share,” *Journal of Retailing*, c.69, S.2, Summer,
ss.193-215.
- Rust, Roland T., Antony J. Zahorik., Timothy L. Keiningham (1995),** “Return On
Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable,” *Journal
of Marketing*, c.59, ss.58-70.
- Sampson, Scott E. (1996),** “Ramifications of Monitoring Service Quality Through
Passively Solicited Customer Feedback,” *Decision Sciences*, c.27, S.4,
ss.601-621.
- Sasser, W. Earl, Jr. (1976),** “Match Supply and Demand in Service Industries,”
Harvard Business Review, C. 54 (November- December), ss.133-140.

- Schlesinger, Leonard A., James L. Heskett (1991a), "The Service-Driven Service Company"** *Harvard Business Review*, September-October, ss. 71-81.
- Schlesinger, Leonard E., James L. Heskett (1991b), "Breaking The Cycle of Failure in Services,"** *Sloan Management Review*, Spring, ss.17-48.
- Schneider, Ben., & David E. Bowen (1985), "Employee and Customer perceptions of Service in Banks: Replication and Extension,"** *Journal of Applied Psychology*, c.70, S.3, ss.423-433.
- Schneider, Benjamin., Susan S. White., and Michelle C. Paul (1998), "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of the Causal Model,"** *Journal of Applied Psychology*, c.83, S.2, ss.150-163.
- Shapiro, Benson P. (1985), "Rejuvenating the Marketing Mix,"** *Harvard Business Review*, September, (October), ss. 28-34.
- Shostack, G.Lynn (1977), "Breaking Free From Product Marketing,"** *Journal of Marketing*, c.41(April), ss.73-80.
- Spreng, A.Richard., Robert D. Mackoy (1996), "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction,"** *Journal of Retailing*, c.72, S.2, ss.201-214.
- Stalk, George., P. Evans., Lawrence E. Shulman (1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy,"** *Harvard Business Review*, c.70 (March-April), ss.57-69.
- Storbacka, J., T.Strandvik., C.Grönroos (1994), "Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality,"** *International Journal of Service Industry Management*, c.5, ss.21-28.

- Şekerkaya, Ahmet K.**, (1995), "Hizmetlerde Algılanan Toplam Kalitenin Ölçülmesine Yönelik Çok Parçalı Bir Ölçeğin Geliştirilmesi ve Perakende Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Teas, R. Kenneth** (1993), "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality," *Journal of Marketing*, c.57, S..October, ss. 18-34.
- Thomas, Dan, R. E.** (1978), "Strategy is Different in Service Business," *Harvard Business Review*, C. 56 (July-August), ss.158-165.
- Upah, Gregory D.** (1980), "Mass Marketing in Service Retailing: A Review and Synthesis of Major Methods," *Journal of Retailing*, c.56 (Fall), ss. 59-76.
- Üner, M.Mithat., Osman N. Karatepe** (1996), "Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümler," *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c.14, S.2, ss.185-208.
- Ünüsan, Çağatay** (1993), "Türkiye'de Franchising'in Gelişimi ve Ülkemiz Kalkınması için Önemi," *Pazarlama Dünyası*, (Mayıs-Nisan), Yıl:7, S.38, ss. 3-10.
- Whitehill, Martin** (1997), " Knowledge-Based Strategy to deliver Sustained Competitive Advantage," *Long Range Planning*, c. 30, S. 4, ss. 621-627.
- Willey, J. W.** (1991), "Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost," *Human Resources Planning*, c. 14, ss. 117-127.
- Woodside, Arch G., Elizabeth J. Wilson** (1994), "Diagnosing Customer Comparisons of Competitors' Marketing Mix Strategies," *Journal of Business Research*, c.31, ss.133-144.

Zeithaml, Valarie A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value : A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, C. 52 (July), ss.2-22.

Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman., Leonard L. Berry (1985c), "Problems and Strategies in Service Marketing ," *Journal of Marketing*, c.49 (Spring), ss. 33-46.

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry., A. Parasuraman (1988c), " Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, c.52, ss.35-48.

Zeithaml, Valarie A.i Leonard L. Berry., A. Parasuraman (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, c.60, S.Nisan, ss.31-46.

KİTAPLAR

Alparslan, Melike., Nuran Durmaz., Gülgün Koç (1995), *Bankacılar*, Türkiye Bankalar Birliği, Sayı:15 (Haziran).

Bankalarımız 2000 (Mayıs-2001), Türkiye Bankalar Birliği (İstanbul), Y.No:223.

Berkowitz, Eric N., Roger A. Kerin., W. Hartley., William Rudelius (2000), *Marketing* (6.Baskı), *Mc Graw Hill*

Berry, Leonard L., A. Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing Trough Quality*, New York, The Free Press.

Brown, Stephen W., E. Gummesson., B. Edavrdsson., B. O. Gustavsson (1991), *Service Quality (Toronto)*, Lexington Books.

Churchill, Gilbert, A. Jr. (1991), *Marketing Research, Methodological Foundations* (5.Baskı), Orlando, The Dryden Press.

Cowel, Donald W. (1988), *The Marketing of Services*, Heineman Prof. Pub., Melkshan.

Crosby, P. B. (1979), *Quality is Free*, New York, Mc Grawa Hill.

Engel, F. James., Roger D. Blackwell., Paul W. Miniard (1990), *Consumer Behavior* (6.Baskı), The Dryden Press.

Eren, Erol (1993), *Yönetim Psikolojisi (4.Baskı)*, İstanbul, Beta Basım Dağıtım A.Ş.

Feigenbaum, A. (1983), *Total Quality Control*, New York, Mc Graw Hill.

Glynn, William., James G. Barnes (1995), *Understanding Services Management*, John Wiley & Sons Ltd.

Gordon, Alan S., Raymond P. Fisk (1987), "Electronic Service Delivery: Design Issues" Add Value to Your Service, &th Annual Service Marketing Conference Proceedings, American Marketing Association, Illinois.

Grönroos, Christian (1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge, Massachusetts, Marketing Science Institute, May, Report No: 83-104.

Grönroos, Christian (1990), *Service Management and marketing Managing the Moments of Thurth in Service Marketing*, Toronto, Lexington Books.

Hoffman, K. Douglas., John E. G. Bateson (1997), *Essentiols of Service Marketing*, The Drydden Press.

Jakson W. Ralph., Robert D. Hisrich (1996), *Sales and Sales Management*, Prentice Hall International

Juran, J. M. And F. M. Gryna Jr. (1988), *Juran's Quality Control Handbook (4.Baskı)*, New York, Mc Graw Hill.

Kinnear, Thomas C., James R. Taylor (1979), *Marketing Research on Applied Approach*, Boston, Mc Graw-Hill.

Kinnear, Thomas C., James R. Taylor (1996), *Marketing Research: An Applied Approach (5. Baskı)*, Mc Graw-Hill.

Kobu, Bülent (1999), *Üretim Yönetimi (10. Baskı)*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 04.

Kotler, Philip (1991), *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementetion And Control (Seventh Edition, New Jersey)*, Prentice-Hall, International Edition.

Kotler, Philip (1997), *Marketing Management; Analysis, Planing, Implementation, and Control (Ninth Edition)*, New Jersey, Prentice Hall.

Kotler, Phillip., Paul N. Blomm (1984), *Marketing Professional Services, (New Jersey)*, Prentice-Hall.

Kurtuluş, Kemal (1992), *Pazarlama Araştırmaları (4.Baskı)*, İstanbul, İ.Ü.İ.F. Yayın No:148, s.439-450.

Langeard, Eric., John E. G. Bateson., Christopher H. Lovelock., Pierre Eigler (1981), *Service Marketing: New Insights from Consumer and Managers (Cambridge)*, Marketing Science Institute.

Levitt, Theodore (1974), *Marketing for Business Growth (New York)*, McGraw-Hill.

Ligth, Donald H. (1991), *Marketing for the Service Institutions* (New York), American Marketing Association.

Lovelock, Christopher H. (1994), *Product Plus How Product + Service = Competitive Advantage*, McGraw Hill, Inc.

Lovelock, Christopher H. (1996), *Service Marketing (3.Baskı)*, Prentice Hall, Inc.

Özgen, Hüseyin., Azim Öztürk., Azmi Yalçın (Haziran, 2001), *Temel İşletmecilik Bilgisi* (Adana), Nobel Kitabevi.

Porter, Micheal E. (1985), *Competitive Advantage*, Yhe Free Press.

Schewe, Charles D. & Reuben M. Smith (1983), *Marketing Concept and Applications*, McGraw-Hill.

Stanton, William J. (1984), *Fundamentals of Marketing*, Seventh Edition, Mc Graw-Hill.

Stanton; William J., M. J. Etzel., B. J. Walker (1991), *Fundamentals of Marketing* (Ninth Edition, New York), International Edition, McGraw-Hill.

Vandermerve, Sandra & Christopher Lovelock (1994), *Competing Services*, (New York), Printice Hill.

Zeithaml, Valarie A., Mary Jo Bitner (1996), *Service Marketing (New York)*, The McGraw Hill Companies, Inc.

Zikmund, W. G. (1994), *Business Research Methods (4.Baskı)*, Chicago, The Dryden Press.

EK 1. Hizmet Kalitesi Taslak Anket Formu

MUHTEREM FİNANS YÖNETİCİSİ,

Ç.Ü. İ.İ.B.F. Pazarlama Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan bir DOKTORA TEZİ' nin araştırması yapılmaktadır. Bankacılık Sektöründe "Kurumsal Hizmet Kalitesi" olan konumuz ile ilgili sizin, bankanın ticari müşterileri olarak değerli görüşlerinizi almak istiyoruz. Gerek yerel ekonomiye, gerekse ülke ekonomisine yaptığınız ciddi katkılardan dolayı, firmanız araştırma kapsamına alınmaya layık görülmüştür. Konu ile ilgili olarak beyan edeceğiniz görüşler, kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacak, şirket ünvanı veya sizin adınız hiçbir şekilde herhangi bir yerde kullanılmayacak, çalıştığınız bankaya hiçbir bilgi verilmeyecektir. Belirteceğiniz görüşler, tamamen bilimsel bir çalışmanın tamamlanmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Konunun ne denli önemli olduğunu belirtmek amacıyla, çalışmayla ilgili olarak, çalışmayı yürüten doktora tezi sahibi ve Tez Danışmanı Öğretim Üyesinin kimlikleri aşağıda yer almaktadır. Anket formunu doldurarak, en geç iki hafta içinde aşağıdaki adrese göndermenizi rica eder, yapacağınız bu işlemin bilimsel katkısının önemini bir kez daha vurgular, saygılarımızı sunarız.

Hüsnüye SÜRMEİ
Doktora Tezi Sahibi

Prof.Dr.Serap ÇABUK
Doktora Tez Danışmanı

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

No: _____

ANKET FORMU

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
PAZARLAMA ANABİLİM DALI
BALCALI – ADANA

K1- BANKADA HESABINIZ VAR MI?

K1.

- () Ticari hesabım var.
() Tasarruf hesabım var.
() Hem ticari, hem tasarruf hesabım var.

1. Devam ediniz.
2. ANKETE SON VERİNİZ.
3. SADECE TİCARİ HESABINIZI DİKKATE

ALINIZ.

DİKKAT: Birden çok banka ile çalışıyorsanız, aşağıdaki soruda boş bırakılmış yere sizin en fazla çalıştığınız, mevduatınızın en çok olduğu bankanın adını ve şubesini yazınız.

K2- HANGİ BANKA İLE ÇALIŞIYORSUNUZ?

K2.

BANKA:.....

ŞUBE ADI :

K3- KAÇ AYDIR BU BANKA İLE ÇALIŞIYORSUNUZ?

K3.

- () 6 AYDAN FAZLA.
 () 6 AYDAN AZ.

1. Devam ediniz.
 2. ANKETE SON VERİNİZ.

Aşağıda, bankaların sunmakta oldukları kurumsal hizmetler hakkındaki **BEKLENTİLERİNİZİ** ortaya koymayı amaçlayan çeşitli yargılar yer almaktadır. Her bir yargının karşısında, sizin bu yargıya katılma derecenizi gösteren, 1'den 5'e doğru sıralanmış, 5 ayrı kutu bulunmaktadır. Sizin bu yargıya katılma derecenize gösterecek en uygun yere (X) işareti koyunuz. Eğer verilmiş olan yargıya kesinlikle katılıyorsanız (5) 'in bulunduğu kutuyu, kesinlikle katılmıyorsanız (1)'in bulunduğu kutuyu, yargıya orta düzeylerde katılıyorsanız, 1 ile 5 arasındaki, katılma düzeyinize en uygun kutuyu işaretleyiniz. Lütfen hiçbir yargıyı cevapsız bırakmayınız.

	KESİNLİKLE KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILİYORUM
	1	5
1- Bankanın işletmeye sunacağı hizmet çeşidi sayısı fazla olmalıdır.	: : : : :	: : : : :
2- Bankalar, ekonomik dalgalanma dönemlerinde de sadece kendilerini değil, müşterilerini de düşünerek hareket etmelidir.	: : : : :	: : : : :
3- Bankalar, ticari işletmelerin iş tekliflerini en kısa sürede ve profesyonelce sonuca bağlayacak yeterlikte olmalıdır.	: : : : :	: : : : :
4- Banka, piyasada itibarlı olmalıdır.	: : : : :	: : : : :
5- Banka personeli nitelikli, uzman ve yetkili olmalıdır.	: : : : :	: : : : :
6- Banka yöneticisi, bütün bankacılık işlemlerine vakıf olmalıdır.	: : : : :	: : : : :
7- Bankanın sahiplerine güven olmalıdır.	: : : : :	: : : : :
8- Banka yöneticisi, müşterilerini sık sık ziyaret etmelidir.	: : : : :	: : : : :
9- Banka yöneticisinin müşteri ziyaretlerinin amaca uygun olması gerekmektedir.	: : : : :	: : : : :
10- Banka sunduğu hizmeti en kısa sürede tamamlamalıdır.	: : : : :	: : : : :
11- Banka, müşterisinin talebine uygun hizmet sunmalıdır.	: : : : :	: : : : :
12- Bankanın "mali yapısının" güçlü olması gerekmektedir.	: : : : :	: : : : :
13- Banka, ticari müşteri seçimine özen göstermeli ve seçici davranmalıdır.	: : : : :	: : : : :
14- Banka, işlemlerini eksiksiz ve doğru yapmalıdır.	: : : : :	: : : : :
15- Banka, hizmeti belirttiği zamanda tamamlamalıdır.	: : : : :	: : : : :
16- Banka, hizmeti sunduktan sonra da müşterisiyle ilişki halinde olmalıdır.	: : : : :	: : : : :

- 17- Banka, ilgili olduğu konuda müşterisinin sorunlarına çözüm getirebilmelidir. : : : : :
- 18- Banka, müşteri banka şubesindeyken zamanın kolay ve rahat geçmesini sağlamalıdır. : : : : :
- 19- Banka şubesine ulaşma kolay olmalıdır. : : : : :
- 20- Banka personeli müşteriye saygılı olmalıdır. : : : : :
- 21- Banka personeli müşteriye önemsemelidir. : : : : :
- 22- Banka personeli müşteriye, hizmetin ne olduğunu iyice açıklamalıdır. : : : : :
- 23- Banka personeli müşteriye, hizmete ilişkin giderleri eksiksiz açıklamalıdır. : : : : :
- 24- Bankanın, işlemlerle ilgili doğabilecek problemlerin ele alınacağına ilişkin müşteriye ikna etmesi gerekmektedir. : : : : :
- 25- Bankanın adına güven olmalıdır. : : : : :
- 26- Bankanın ününe güven olmalıdır. : : : : :
- 27- Bankanın müşteriyle ilişki halindeki personele güven olmalıdır. : : : : :
- 28- Banka, müşteri ile ilişkisinde” gizlilik” ilkesine sadık olmalıdır. : : : : :
- 29- Banka, müşterisinin istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmelidir. : : : : :
- 30- Banka, müşterilere özel ilgi göstermelidir. : : : : :
- 31- Bankanın sürekli müşterilerini iyi tanıması gerekmektedir. : : : : :
- 32- Bankanın vereceği kredinin faizlerinin düşük olması gerekmektedir. : : : : :
- 33- Banka, müşterisine kredi almada kolaylık sağlamalıdır. : : : : :
- 34- Banka, vereceği kredinin tahsis süresinin kısa olmasını sağlamalıdır. : : : : :
- 35- Bankanın muhabir banka ilişkilerinin iyi olması gerekmektedir. : : : : :
- 36-Bankanın uyguladığı döviz kurunun, müşteri açısından piyasaya göre çekici olması gerekmektedir. : : : : :
- 37- Bankanın şube içi dekorasyonunun çekici olması gerekmektedir. : : : : :
- 38- Banka müşteri üzerinde iyi imaj bırakmalıdır. : : : : :
- 39-Bankanın bürokratik işlemlerinin mümkün olduğunca az olması gerekmektedir. : : : : :
- 40- Banka yeterli sayıda personel bulundurmalıdır. : : : : :
- 41- Banka, piyasada doğabilecek fırsatları müşteri ile paylaşmalıdır. : : : : :
- 42- Banka, yenilikçi olmalıdır. : : : : :
- 43- Bankanın şube sayısı yeterli olmalıdır. : : : : :
- 44- Banka personeli temiz giyimli, düzgün görünümlü olmalıdır. : : : : :
- 45- Banka personeli kibar ve güler yüzlü olmalıdır. : : : : :
- 46- Bankanın aldığı hizmet bedelleri az olmalıdır. : : : : :

- 47- Banka hizmetlerinin tamamı her aşamada iyi organize edilmiş olmalıdır. : : : : :
- 48- Banka personeli her durumda müşteriye karşı hoşgörülü ve sabırlı olmalıdır. : : : : :
- 49- Müşteri, banka personelinin hizmeti isteyerek yaptığını hissetmelidir. : : : : :
- 50- Elektronik hizmetler, anlaşılır ve kolay uygulanır olmalıdır. : : : : :
- 51- ATM (Elektronik İşlem) Makineleri yaygın olmalıdır. : : : : :
- 52- Bankanın çalışma saatleri uygun olmalıdır. : : : : :
- 53-Banka, işlemlerinde kendini olduğu kadar müşterisini de hukuki güvence altına almalıdır. : : : : :
- 54- Banka, ileri teknoloji kullanmalıdır. : : : : :
- 55- Müşteri bankayı danışmanı gibi hissetmelidir. : : : : :
- 56-Banka üst düzey yöneticisi, müşteriye yeterli hizmet vermeye niyetli olmalıdır. : : : : :
- 57- Banka personeli müşteriye dinlemeyi bilmelidir. : : : : :
- 58- Banka, işlemlerle ilgili dokümanları müşteriye zamanında iletmelidir. : : : : :
- 59-Müşterinin, banka şubesine girdiğinde, hangi hizmetin nerede yerine getirildiğini görsel olarak anlaması sağlanmalıdır.. : : : : :
- 60- Banka personelinin birbirleriyle olan ilişkileri nitelikli olmalıdır. : : : : :
- 61- Banka yönetici ve personeli, verdiği sözü yerine getirmelidir. : : : : :
- 62-Banka, müşterinin banka ile ilgili sorunlarını en kısa sürede çözüme ulaştırmalıdır. : : : : :
- 63- Banka ve müşterileri arasında sürekli bir iletişim olmalıdır. : : : : :
- 64- Banka personeli, kendi sorun ve sıkıntılarını işinin dışında tutmalıdır. : : : : :
- 65-Müşterinin psikolojik durumu ne olursa olsun, banka personeli sempatik, güler yüzlü ve güven verici olmalıdır. : : : : :
- 66- Banka personeli müşteriye yardımcı olmaya istekli olmalıdır. : : : : :
- 67- Banka personeli, müşteriler hakkında gerekli bilgiye sahip olmalıdır. : : : : :
- 68- Banka yeterli fiziksel olanaklara sahip olmalıdır. : : : : :
- 69- Banka, projeleri dikkate alarak kredilendirme yapmalıdır. : : : : :
- 70- Bankanın kredi vadeleri uzun olmalıdır. : : : : :
- 71- Banka, kredi koşullarını her müşteriye göre ayrı düzenlemelidir. : : : : :

D İ K K A T :

AŞAĞIDAKİ BOŞLUĞA, SORU 2'DE YAZDIĞINIZ, ÇALIŞTIĞINIZ BANKA'NIN İSMİNİ YAZINIZ. Aşağıdaki sorularda "ÇALIŞIĞINIZ BANKA" DİYE İFADE EDİLEN, SORU 2'DE BELİRTTİĞİNİZ BANKADIR.

Aşağıda, çalışmakta olduğunuzBankası'nın verdiği Kurumsal Bankacılık hizmetine ilişkin **DUYGU ve DÜŞÜNCELERİNİZİ** belirlemeye yönelik yargılar yer almaktadır. Her bir yargının karşısında, sizin bu yargıya katılma derecenizi gösteren, 1'den 5'e doğru sıralanmış, 5 ayrı kutu bulunmaktadır. Sizin bu yargıya katılma derecenize gösterecek en uygun yere (X) işareti koyunuz. Eğer verilmiş olan yargıya kesinlikle katılıyorsanız (5) 'in bulunduğu kutuyu, kesinlikle katılmıyorsanız (1)'in bulunduğu kutuyu, yargıya orta düzeylerde katılıyorsanız, 1 ile 5 arasındaki, katılma düzeyinize en uygun kutuyu işaretleyiniz. Lütfen hiçbir yargıyı cevapsız bırakmayınız.

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
	1	5
1- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN, hizmet çeşidi sayısı fazladır.	: : : : :	: : : : :
2- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, ekonomik dalgalanma dönemlerinde de sadece kendisini değil, işletmenizi de düşünerek hareket eder.	: : : : :	: : : : :
3- ÇALIŞRIĞINIZ BANKA, işletmenizin iş tekliflerini en kısa sürede ve profesyonelce sonuca bağlayacak yeterliktedir.	: : : : :	: : : : :
4- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, piyasada itibarı olan bir bankadır.	: : : : :	: : : : :
5- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli nitelikli, uzman ve yetkilidir.	: : : : :	: : : : :
6- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA yöneticisi, bütün bankacılık işlemlerine vakıftır.	: : : : :	: : : : :
7- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN sahiplerine güven duymaktasınız.	: : : : :	: : : : :
8- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA yöneticisi, işletmenizi sık sık ziyaret eder.	: : : : :	: : : : :
9-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA yöneticisinin işletmenize yaptığı ziyaretler amaca uygundur.	: : : : :	: : : : :
10- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, sunduğu hizmeti en kısa sürede tamamlar.	: : : : :	: : : : :
11- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, işletmenizin talebine uygun hizmet sunar.	: : : : :	: : : : :
12- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN "mali yapısı" güçlüdür.	: : : : :	: : : : :
13-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, ticari müşteri seçimine özen gösterir ve seçici davranır.	: : : : :	: : : : :
14- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, işlemlerini eksiksiz ve doğru yapar.	: : : : :	: : : : :
15- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, hizmeti belirttiği zamanda tamamlar.	: : : : :	: : : : :
16-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, hizmeti sunduktan sonra da işletmenizle ilişki halindedir.	: : : : :	: : : : :
17-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, ilgili olduğu konuda işletmenizin sorunlarına çözüm getirmektedir.	: : : : :	: : : : :
18-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, siz banka şubesindeyken zamanın kolay ve rahat geçmesini sağlar.	: : : : :	: : : : :
19- ÇALIŞRIĞINIZ BANKA şubesine ulaşma kolaydır.	: : : : :	: : : : :
20- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli size karşı saygılıdır.	: : : : :	: : : : :
21- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli sizi önemsemektedir.	: : : : :	: : : : :

- 22- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli size, hizmetin ne olduğunu iyice açıklar. : : : : :
- 23-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli size, hizmete ilişkin giderleri eksiksiz açıklar. : : : : :
- 24-ÇALIŞTIĞININ BANKA, işlemlerle ilgili doğabilecek problemlerin ele alınacağına ilişkin sizi ikna etmiştir. : : : : :
- 25- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN adına güven duymaktasınız. : : : : :
- 26- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN ününe güven duymaktasınız. : : : : :
- 27- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN müşteriyle ilişki halindeki personeline güven duymaktasınız. : : : : :
- 28-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, işletmenizle ilişkisinde“gizlilik”ilkesine sadıktır. : : : : :
- 29- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, işletmenizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaktadır. : : : : :
- 30- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, işletmenize özel ilgi göstermektedir. : : : : :
- 31- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA sürekli müşterilerini iyi tanımaktadır. : : : : :
- 32- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN kredi faizleri düşüktür. : : : : :
- 33- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA işletmenize kredi almada kolaylık sağlar. : : : : :
- 34- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN kredi tahsis süresi kısadır. : : : : :
- 35- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN muhabir banka ilişkileri iyidir. : : : : :
- 36-ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN uyguladığı döviz kuru işletmeniz için piyasaya göre çekicidir. : : : : :
- 37- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN şube içi dekorasyonu çekicidir. : : : : :
- 38- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA sizde iyi imaj bırakmıştır. : : : : :
- 39- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN bürokratik işlemleri mümkün olduğunca azdır. : : : : :
- 40- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA yeterli sayıda personel bulundurur. : : : : :
- 41-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, piyasada doğabilecek fırsatları işletmenizle paylaşmaktadır. : : : : :
- 42- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA yenilikçidir. : : : : :
- 43- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN şube sayısı yeterlidir. : : : : :
- 44- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli temiz giyimli, düzgün görünümlüdür. : : : : :
- 45- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli kibar ve güler yüzlüdür. : : : : :
- 46- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN aldığı hizmet bedelleri azdır. : : : : :
- 47-ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN hizmetlerinin tamamı her aşamada iyi organize edilmiş olmalıdır. : : : : :
- 48-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli her durumda size müşteriye karşı hoşgörülü ve sabırlıdır. : : : : :

- 49-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personelinin hizmeti isteyerek yaptığını hissetmektedir. : : : : :
- 50-ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN Elektronik hizmetleri anlaşılmakta ve kolay uygulanmaktadır. : : : : :
- 51-ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN ATM(Elektronik İşlem)Makineleri yaygındır. : : : : :
- 52- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN çalışma saatleri uygundur. : : : : :
- 53-ÇALIŞTIĞINIZ BANK, işlemlerinde kendini olduğu kadar işletmenizi de hukuki güvence altına almaktadır. : : : : :
- 54- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, ileri teknoloji kullanmaktadır. : : : : :
- 55- ÇALIŞTIĞINIZ BANKAYI danışmanınız gibi hissetmektedir. : : : : :
- 56-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA üst düzey yöneticisi, işletmenize yeterli hizmet vermeye niyetlidir. : : : : :
- 57- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli müşteriyi dinlemeyi bilmektedir. : : : : :
- 58-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, işlemlerle ilgili dokümanları işletmenize zamanında iletir. : : : : :
- 59-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA şubesine girdiğinizde, hangi hizmetin nerede yerine getirildiğini görsel olarak anlamaktasınız. : : : : :
- 60- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personelinin birbirleriyle ilişkileri niteliklidir. : : : : :
- 61- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA yönetici ve personeli, verdiği sözlü yerine getirir. : : : : :
- 62-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA işletmenizin banka ile sorunlarını en kısa sürede çözüme ulaştırır. : : : : :
- 63- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA ve işletmeniz arasında sürekli bir ilişki vardır. : : : : :
- 64-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli, kendi sorun ve sıkıntılarını işinin dışında tutar. : : : : :
- 65-Müşterinin psikolojik durumu ne olursa olsun, ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli sempatik, güler yüzlü ve güven vericidir. : : : : :
- 66- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli işletmenize yardımcı olmaya isteklidir.: : : : :
- 67-ÇALIŞTIĞINIZ BANKA personeli, işletmeniz hakkında gerekli bilgiye sahiptir. : : : : :
- 68- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA yeterli fiziksel olanaklara sahiptir. : : : : :
- 69- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, projeleri dikkate alarak kredilendirme yapar. : : : : :
- 70- ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN kredi vadeleri uzundur. : : : : :
- 71- ÇALIŞTIĞINIZ BANKA, kredi koşullarını her müşteriye göre düzenler. : : : : :

- Çalıştığınız Bankanın Toplam Hizmet Puanı sizce, aşağıdaki düzeylerden hangisine tekabül eder?

En Düşük 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En Yüksek
: : : : : : : : : : :

EK 2. Hizmet Kalitesi Nihai Anket Formu

SAYIN YÖNETİCİ,

Ç.Ü. İ.İ.B.F. Pazarlama Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan bir DOKTORA TEZİ' nin araştırması yapılmaktadır. Bankacılık Sektöründe "Kurumsal Hizmet Kalitesi" olan konumuz ile ilgili, bankanın ticari müşterileri olarak sizin, değerli görüşlerinizi almak istiyoruz. Gerek yerel ekonomiye, gerekse ülke ekonomisine yaptığınız ciddi katkılardan dolayı firmanızı araştırma kapsamına almış bulunmaktayız. Konu ile ilgili olarak beyan edeceğimiz görüşler, kesinlikle üçüncü şahıslara aktarılmayacak, şirket ünvanı veya sizin adınız hiçbir şekilde herhangi bir yerde kullanılmayacak, çalıştığımız bankaya hiçbir bilgi verilmeyecektir. Belirteceğiniz görüşler, tamamen bilimsel bir çalışmanın tamamlanmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Konunun ne denli önemli olduğunu belirtmek amacıyla, çalışmayla ilgili olarak, çalışmayı yürüten doktora tezi sahibi ve Tez Danışmanı sayın Öğretim Üyesinin kimlikleri aşağıda yer almaktadır. Anketörlerimizin vereceği anket formunu doldurarak yardımcı olmanızın, bilimsel katkısının önemini bir kez daha vurgular, saygılarımızı sunarız.

Hüsnüye SÜRMEİ
Doktora Tezi Sahibi

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Doktora Tez Danışmanı

ÇALIŞMALARINIZDA BAŞARILAR DİLİYOR
VE
KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDİYORUZ.

No: _ _ _ _ _

ANKET FORMU

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
PAZARLAMA ANABİLİM DALI
BALCALI – ADANA

K1- BANKADA HESABINIZ VAR MI?

K1.

- () Ticari hesabım var.
() Tasarruf hesabım var.
() Hem ticari, hem tasarruf hesabım var.

1. Devam ediniz.
2. ANKETE SON VERİNİZ.
3. SADECE TİCARİ HESABINIZI DİKKATE

ALINIZ.

DİKKAT: Birden çok banka ile çalışıyorsanız, aşağıdaki soruda boş bırakılmış yere sizin en fazla çalıştığınız, mevduatınızın en çok olduğu bankanın adını ve şubesini yazınız.

K2- HANGİ BANKA İLE ÇALIŞIYORSUNUZ?

K2.

BANKA:.....

ŞUBE ADI :

K3- KAÇ AYDIR BU BANKA İLE ÇALIŞIYORSUNUZ?

K3.

() 6 AYDAN FAZLA.

() 6 AYDAN AZ.

1. Devam ediniz.

2. ANKETE SON VERİNİZ.

Aşağıda, bankaların sunmakta oldukları kurumsal hizmetler hakkındaki **BEKLENTİLERİNİZİ VE ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN DURUMUNU** ortaya koymayı amaçlayan çeşitli yargılar yer almaktadır. Her bir yargının karşısında, sizin bu yargıya katılma derecenizi gösteren, 1'den 5'e doğru sıralanmış, 5 ayrı kutu bulunmaktadır. Sizin bu yargıya katılma derecenize gösterecek en uygun yere (X) işareti koyunuz. Eğer verilmiş olan yargıya kesinlikle katılıyorsanız (5) 'in bulunduğu kutuyu, kesinlikle katılmıyorsanız (1)'in bulunduğu kutuyu, yargıya orta düzeylerde katılıyorsanız, 1 ile 5 arasındaki, katılma düzeyinize en uygun kutuyu işaretleyiniz. Lütfen hiçbir yargıyı cevapsız bırakmayınız.

Banka seçiminde:	Beklenti Düzeyim		Bankamın Durumu	
	Çok Düşük	Çok Yüksek	Çok Düşük	Çok
Yüksek				
1. İşletmeye sunacağı hizmet çeşidi sayısının fazla olması	1	5	1	5
2. Ekonomik dalgalanma dönemlerinde de Sadece kendisini değil, müşterilerini de Düşünerek hareket etmesi				
3. Ticari işletmelerin iş tekliflerini en kısa Sürede ve profesyonelce sonuca bağlayacak yeterlikte olması				
4. Piyasada itibarlı olması				
5. Personelin nitelikli, uzman ve yetkili olması				
6. Banka yöneticisinin bütün bankacılık işlemlerine vakıf olması				
7. Bankanın sahiplerine güven olması				
8. Banka yöneticisinin, müşterilerini sık sık ziyaret etmesi				

9. Banka yöneticisinin müşteri ziyaretlerinin amaca uygun olması	: : : : : :	: : : : : :
10. Sunduğu hizmeti en kısa sürede tamamlaması	: : : : : :	: : : : : :
11. Müşterisinin talebine uygun hizmet sunması	: : : : : :	: : : : : :
12. Mali yapısının güçlü olması	: : : : : :	: : : : : :
13. Ticari müşteri seçimine özen göstermesi ve seçici davranması	: : : : : :	: : : : : :
14. İşlemlerini eksiksiz ve doğru yapması	: : : : : :	: : : : : :
15. Hizmeti belirttiği zamanda tamamlaması	: : : : : :	: : : : : :
16. Hizmeti sunduktan sonra da müşterisiyle ilişki halinde olması	: : : : : :	: : : : : :
17. İlgili olduğu konuda müşterisinin sorunlarına çözüm getirebilmesi	: : : : : :	: : : : : :
18. Müşteri banka şubesindeyken zamanın kolay ve rahat geçmesini sağlaması	: : : : : :	: : : : : :
19. Banka şubesine ulaşmanın kolay olması	: : : : : :	: : : : : :
20. Banka personelinin müşteriye saygılı olması	: : : : : :	: : : : : :
21. Banka personelinin müşteriye önemsemesi	: : : : : :	: : : : : :
22. Personeli müşteriye, hizmetin ne olduğunu iyice açıklaması	: : : : : :	: : : : : :
23. Personeli müşteriye, hizmete ilişkin giderleri eksiksiz açıklaması	: : : : : :	: : : : : :
24. Bankanın, işlemlerle ilgili doğabilecek problemlerin ele alınacağına ilişkin müşteriye ikna etmesi	: : : : : :	: : : : : :
25. Bankanın adına güven olması	: : : : : :	: : : : : :
26. Bankanın ününe güven olması	: : : : : :	: : : : : :
27. Bankanın müşteriyle ilişki halindeki personeline güven duyulması	: : : : : :	: : : : : :
28. Müşteri ile ilişkisinde "gizlilik" ilkesine sadık olması	: : : : : :	: : : : : :
29. Müşterisinin istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmesi	: : : : : :	: : : : : :
30. Müşterilere özel ilgi göstermesi	: : : : : :	: : : : : :

- | | | |
|---|------------------|------------------|
| 31. Sürekli müşterilerini iyi tanması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 32. Vereceği kredinin faizlerinin düşük olması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 33. Müşterisine kredi almada kolaylık sağlaması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 34. Vereceği kredinin tahsis süresinin kısa olmasını sağlaması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 35. Bankanın muhabir banka ilişkilerinin iyi olması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 36. Uyguladığı döviz kurunun, müşteri açısından piyasaya göre çekici olması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 37. Şube içi dekorasyonunun çekici olması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 38. Müşteri üzerinde iyi imaj bırakması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 39. Bürokratik işlemlerinin mümkün olduğunca az olması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 40. Yeterli sayıda personel bulundurması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 41. Piyasada doğabilecek fırsatları müşteri ile paylaşması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 42. Yenilikçi olması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 43. Şube sayısı yeterli olması | : : : : : : : | : : : : : : : |
| 44. Personelin temiz giyimli, düzgün görüntümlü olması | : : : : : : : | : : : : ~: : : : |
| 45. Personeli kibar ve güler yüzlü olması | : : : : ~: : : : | : : : : ~: : : : |
| 46. Aldığı hizmet bedellerinin az olması | : : : : ~: : : : | : : : : ~: : : : |
| 47. Hizmetlerinin tamamının her aşamada iyi organize edilmiş olması | : : : : ~: : : : | : : : : ~: : : : |
| 48. Personelin her durumda müşteriye karşı hoşgörümlü ve sabırlı olması | : : : : ~: : : : | : : : : ~: : : : |
| 49. Müşterinin banka personelinin hizmeti isteyerek yaptığını hissetmesi | : : : : ~: : : : | : : : : ~: : : : |
| 50. Elektronik hizmetlerin, anlaşılır ve kolay uygulanır olması | : : : : ~: : : : | : : : : ~: : : : |
| 51. ATM (Elektronik İşlem) Makinelerinin yaygın olması | : : : : ~: : : : | : : : : ~: : : : |
| 52. Bankanın çalışma saatlerinin, mesainize uygun olması | : : : : ~: : : : | : : : : ~: : : : |
| 53. İşlemlerinde kendini olduğu kadar | : : : : ~: : : : | : : : : ~: : : : |

müşterisini de hukuki güvence altına alması	: : : : : :	: : : : : :
54. İleri teknoloji kullanması	: : : : : :	: : : : : :
55. Müşterinin bankayı danışmanı gibi hissetmesi	: : : : : :	: : : : : :
56. Banka üst düzey yöneticisinin, müşteriye yeterli hizmet vermeye niyetli olması	: : : : : :	: : : : : :
57. Personeli müşteriye dinlemeyi bilmesi	: : : : : :	: : : : : :
58. İşlemlerle ilgili dokümanı müşteriye zamanında iletmesi	: : : : : :	: : : : : :
59. Müşterinin şubeye girdiğinde, hangi hizmetin nerede yerine getirildiğini görsel olarak anlamasının sağlanması	: : : : : :	: : : : : :
60. Personelin birbirleriyle olan ilişkilerinin nitelikli olması	: : : : : :	: : : : : :
61. Banka yönetici ve personelinin, verdiği sözü yerine getirmesi	: : : : : :	: : : : : :
62. Müşterinin banka ile ilgili sorunlarını en kısa sürede çözüme ulaştırması	: : : : : :	: : : : : :
63. Banka ve müşterileri arasında sürekli bir iletişimin olması	: : : : : :	: : : : : :
64. Personelin, kendi sorun ve sıkıntılarını işinin dışında tutması	: : : : : :	: : : : : :
65. Müşterinin psikolojik durumu ne olursa olsun, banka personelinin sempatik, gülümsemlü ve güven verici olması	: : : : : :	: : : : : :
66. Personelin müşteriye yardımcı olmaya istekli olması	: : : : : :	: : : : : :
67. Personelin, müşteriler hakkında gerekli bilgiye sahip olması	: : : : : :	: : : : : :
68. Bankanın yeterli fiziksel olanaklara sahip olması	: : : : : :	: : : : : :
69. Bankanın, projeleri dikkate alarak kredilendirme yapması	: : : : : :	: : : : : :
70. Kredi vadeleri uzun olması	: : : : : :	: : : : : :
71. Kredi koşullarını her müşteriye göre ayrı düzenlemesi	: : : : : :	: : : : : :

* Çalıştığınız Bankanın Toplam Hizmet Puanı sizce, aşağıdaki düzeylerden hangisine tekabül eder?

En Düşük 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En Yüksek
: : : : : : : : : : : :

Sayın Banka Yöneticileri,

Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi pazarlama anabilim dalında hazırlanmakta olan doktora tezinin araştırması yapılmaktadır. Bankacılık sektöründe rekabet stratejisinin gücünü ortaya koymayı amaçlayan araştırmamız için sizin, banka yöneticileri olarak çok değerli görüşlerinizi almak istiyoruz. Konu ile ilgili olarak beyan edeceğimiz görüşler, hiçbir şekilde üçüncü şahıslara veya kurumlara aktarılmayacak, banka ve sizin adınız hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Belirteceğiniz görüşler tamamen bilimsel bir çalışmanın tamamlanmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Anketörlerimizin vereceği anket formunu doldurarak yardımcı olmanızın bilimsel katkısının önemini bir kez daha vurgular, saygılarımızı sunarız.

**Rekabet Stratejisinin Gücüne İlişkin
Taslak Anket Formu**

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
PAZARLAMA ANABİLİM DALI
BALCALI-ADANA**

A- Kaç aydır bu şubenin yönetici konumundasınız?

- () 6 aydan fazla Devam ediniz.
() 6 aydan daha az Lütfen ankete son veriniz.

1- ISO 9001 belgeniz var mı? () Var () Yok

NOT: Aşağıda bankaların rekabet üstünlüğünü ortaya koymayı amaçlayan çeşitli yargılar yer almaktadır. Her bir yargının karşısında, o yargıya ilişkin beş ayrı düzeyi gösteren aralıklar mevcuttur. İlgili yargı itibarıyla, banka şubenizi rakip banka şubeleriyle kıyaslayıp, uygun olan aralığı işaretleyiniz. Lütfen tüm sorulara cevap veriniz.

RAKİPLERİNİZE GÖRE:

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| 2- Personelinizin yabancı dil düzeyi | Yüksek _ _ _ _ _ Düşük |
| 3- İnternet/telefon bankacılığı ağı | Geniş _ _ _ _ _ Dar |
| 4- Teknolojik yatırım düzeyi | Yüksek _ _ _ _ _ Düşük |
| 5- Yöneticinin danışmanlık yeteneği | Yüksek _ _ _ _ _ Düşük |
| 6- Aktif müşteri sayısı | Daha çok _ _ _ _ _ Daha az |
| 7- Şubenin mali kaynak hacmi | Daha geniş _ _ _ _ _ Daha dar |
| 8- Şube yerinin uygunluğu | Uygun _ _ _ _ _ Uygun değil |
| 9- Personel devir hızı | Düşük _ _ _ _ _ Yüksek |
| 10- Departmanlaşma düzeyi | Yüksek _ _ _ _ _ Düşük |
| 11- Personel giderleri | Düşük _ _ _ _ _ Yüksek |
| 12- Haberleşme giderleri | Düşük _ _ _ _ _ Yüksek |
| 13- İşletme giderleri | Düşük _ _ _ _ _ Yüksek |

14- Pazarı ve müşteri tanıma	Yeterli _ _ _ _ _ Yetersiz
15- ATM sayısı	Daha çok _ _ _ _ _ Daha az
16- Genel müdürlüğün stratejilerinin pazara uygunluğu	Uygun _ _ _ _ _ Uygun değil
17- Personel yeterliği	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
18- Müşterinin sunduğunuz hizmete verdiği değer	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
19- Personelin müşteriye saygısı	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
20- Bankanızın güvenilirliği	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
21- Personelin müşteriye imajı	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
22- Hizmetin teknoloji düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
23- Hizmetin müşteriye güvenilirliği	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
24- Personelin yetki alanı genişliği	Geniş _ _ _ _ _ Dar
25- Hizmetin sunum nitelikleri	Yeterli _ _ _ _ _ Yetersiz
26- Muhabir banka ile ilişki düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
27- Aktif değerlerdeki başarısı	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
28- Müşteri odaklı hizmet düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
29- Hizmetin müşteriye göre uyarlanması	Yeterli _ _ _ _ _ Yetersiz
30- Bankanın müşteriye imajı	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
31- Personel memnuniyeti	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
32- Müşteri memnuniyeti	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
33- Müşteri veri tabanı yeterliği	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
34- Tutundurma faaliyetleri düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
35- Müşteri şikayetlerinin giderilmesi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
36- Müşteri bağlılığı (devamlı müşteri sayısı)	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
37- Müşteri ile iletişim düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
38- İnternet bankacılığı kullanma düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
39- Ücretsiz kartlar ile 24 saat müşteri hizmeti	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
40- Müşteri özel günlerini hatırlama ve değerlendirme düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK 4. Rekabet Gücü Nihai Anket Formu

Sayın Banka Yöneticileri,

Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Pazarlama Anabilim dalında hazırlanmakta olan doktora tezinin araştırması yapılmaktadır. Bankacılık sektöründe rekabet stratejisinin gücünü ortaya koymayı amaçlayan araştırmamız için sizin, banka yöneticileri olarak çok değerli görüşlerinizi almak istiyoruz. Konu ile ilgili olarak beyan edeceğimiz görüşler, hiçbir şekilde üçüncü şahıslara veya kurumlara aktarılmayacak, banka ve sizin adınız hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Belirteceğiniz görüşler tamamen bilimsel bir çalışmanın tamamlanmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Anketörlerimizin vereceği anket formunu doldurarak yardımcı olmanızın bilimsel katkısının önemini bir kez daha vurgular, saygılarımızı sunarız.

ANKET FORMU

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ PAZARLAMA ANABİLİM DALI BALCALI-ADANA

A- Banka Adı :.....
Şube Adı :.....

B- Kaç aydır bu şubenin yönetici konumundasınız?
() 6 aydan fazla Devam ediniz.
() 6 aydan daha az Lütfen ankete son veriniz.

1- ISO 9001 belgeniz var mı? () Var () Yok

NOT: Aşağıda bankaların rekabet üstünlüğünü ortaya koymayı amaçlayan çeşitli yargılar yer almaktadır. Her bir yargının karşısında, o yargıya ilişkin beş ayrı düzeyi gösteren aralıklar mevcuttur. İlgili yargı itibarıyla, banka şubenizi rakip banka şubeleriyle kıyaslayıp, uygun olan aralığı işaretleyiniz. Lütfen tüm sorulara cevap veriniz.

RAKİPLERİNİZE GÖRE:

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| 2- Personelinizin yabancı dil düzeyi | Yüksek _ _ _ _ _ Düşük |
| 3- İnternet/telefon bankacılığı ağı | Geniş _ _ _ _ _ Dar |
| 4- Teknolojik yatırım düzeyi | Yüksek _ _ _ _ _ Düşük |
| 5- Yöneticinin danışmanlık yeteneği | Yüksek _ _ _ _ _ Düşük |
| 6- Aktif müşteri sayısı | Daha çok _ _ _ _ _ Daha az |
| 7- Şubenin mali kaynak hacmi | Daha geniş _ _ _ _ _ Daha dar |
| 8- Şube yerinin uygunluğu | Uygun _ _ _ _ _ Uygun değil |
| 9- Personel devir hızı | Düşük _ _ _ _ _ Yüksek |
| 10- Departmanlaşma düzeyi | Yüksek _ _ _ _ _ Düşük |
| 11- Personel giderleri | Düşük _ _ _ _ _ Yüksek |
| 12- Haberleşme giderleri | Düşük _ _ _ _ _ Yüksek |
| 13- İşletme giderleri | Düşük _ _ _ _ _ Yüksek |
| 14- Pazarı ve müşteri tanıma | Yeterli _ _ _ _ _ Yetersiz |

15- ATM sayısı az	Daha çok _ _ _ _ _ Daha
16-Genel müdürlüğün stratejilerinin pazara uygunluğu	Uygun _ _ _ _ _ Uygun değil
17- Personel yeterliği	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
18- Müşterinin sunduğunuz hizmete verdiği değer	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
19- Personelin müşteriye saygısı	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
20- Bankanızın güvenilirliği	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
21- Personelin müşterideki imajı	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
22- Hizmetin teknoloji düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
23- Hizmetin müşterideki güvenilirliği	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
24- Hizmetin sunum nitelikleri	Yeterli _ _ _ _ _ Yetersiz
25- Muhabir banka ile ilişki düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
26- Müşteri odaklı hizmet düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
27- Hizmetin müşteriye göre uyarlanması	Yeterli _ _ _ _ _ Yetersiz
28- Bankanın müşterideki imajı	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
29- Personel memnuniyeti	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
30- Müşteri memnuniyeti	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
31- Müşteri veri tabanı yeterliliği	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
32- Tutundurma faaliyetleri düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
33- Müşteri şikayetlerinin giderilmesi düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
34- Müşteri bağlılığı(devamlı müşteri sayısı)	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
35- Müşteri ile iletişim düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
36- İnternet bankacılığı kullanma düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
37- Ücretsiz kartlar ile 24 saat müşteri hizmet düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük
38- Müşteri özel günlerini hatırlama ve değerlendirme düzeyi	Yüksek _ _ _ _ _ Düşük

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

Ek 5. Yeni Ölçek

**KURUMSAL BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
ALGILANAN TOPLAM KALİTEYİ ÖLÇMEYE YÖNELİK GELİŞTİRİLEN
ÇOK PARÇALI BİR ÖLÇEK**

K1- BANKADA HESABINIZ VAR MI?

K1.

- () Ticari hesabım var.
 () Tasarruf hesabım var.
 () Hem ticari, hem tasarruf hesabım var.

1. Devam ediniz.
 2. ANKETE SON VERİNİZ.
 3. SADECE TİCARİ HESABINIZI DİKKATE

ALINIZ.

DİKKAT: Birden çok banka ile çalışıyorsanız, aşağıdaki soruda boş bırakılmış yere sizin en fazla çalıştığınız, mevduatınızın en çok olduğu bankanın adını ve şubesini yazınız.

K2- HANGİ BANKA İLE ÇALIŞIYORSUNUZ?

K2.

BANKA:.....

ŞUBE ADI :

K3- KAÇ AYDIR BU BANKA İLE ÇALIŞIYORSUNUZ?

K3.

- () 6 AYDAN FAZLA.
 () 6 AYDAN AZ.

1. Devam ediniz.
 2. ANKETE SON VERİNİZ.

Aşağıda, bankaların sunmakta oldukları kurumsal hizmetler hakkındaki **BEKLENTİLERİNİZİ VE ÇALIŞTIĞINIZ BANKANIN DURUMUNU** ortaya koymayı amaçlayan çeşitli yargılar yer almaktadır. Her bir yargının karşısında, sizin bu yargıya katılma derecenizi gösteren, 1'den 5'e doğru sıralanmış, 5 ayrı kutu bulunmaktadır. Sizin bu yargıya katılma derecenize gösterecek en uygun yere (X) işareti koyunuz. Eğer verilmiş olan yargıya kesinlikle katılıyorsanız (5) 'in bulunduğu kutuyu, kesinlikle katılmıyorsanız (1)'in bulunduğu kutuyu, yargıya orta düzeylerde katılıyorsanız, 1 ile 5 arasındaki, katılma düzeyinize en uygun kutuyu işaretleyiniz. Lütfen hiçbir yargıyı cevapsız bırakmayınız.

Banka seçiminde:	Beklenti Düzeyim		Bankamın Durumu	
	Çok Düşük 1	Çok Yüksek 5	Çok Düşük 1	Çok Yüksek 5
4. İşletmeye sunacağı hizmet çeşidi sayısının fazla olması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
5. Ticari işletmelerin iş tekliflerini en kısa Sürede ve profesyonelce sonuca bağlayacak yeterlikte olması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
3. Piyasada itibarlı olması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
4. Personelin nitelikli, uzman ve yetkili olması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
5. Banka yöneticisinin bütün bankacılık işlemlerine vakıf olması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
6. Bankanın sahiplerine güven olması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
7. Sunduğu hizmeti en kısa sürede tamamlaması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
8. Müşterisinin talebine uygun hizmet sunması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
9. Mali yapısının güçlü olması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
10. İşlemlerini eksiksiz ve doğru yapması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
11. Hizmeti belirttiği zamanda tamamlaması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
12. İlgili olduğu konuda müşterisinin sorunlarına çözüm getirebilmesi	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
13. Müşteri banka şubesindeyken zamanın kolay ve rahat geçmesini sağlaması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
14. Banka personelinin müşteriye saygılı olması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
15. Banka personelinin müşteriye önemsemesi	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
16. Personeli müşteriye, hizmetin ne olduğunu iyice açıklaması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
17. Personeli müşteriye, hizmete ilişkin giderleri eksiksiz açıklaması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
18. Bankanın, işlemlerle ilgili doğabilecek problemlerin ele alınacağına ilişkin müşteriye ikna etmesi	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
19. Bankanın adına güven olması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
20. Bankanın ününe güven olması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :
21. Bankanın müşteriyle ilişki halindeki personeline güven duyulması	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :	: : : : : :

22. Müşteri ile ilişkisinde "gizlilik" ilkesine sadık olması	: : : : : :	: : : : : :
23. Müşterisinin istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmesi	: : : : : :	: : : : : :
24. Müşterilere özel ilgi göstermesi	: : : : : :	: : : : : :
25. Sürekli müşterilerini iyi tanınması	: : : : : :	: : : : : :
26. Vereceği kredinin faizlerinin düşük olması	: : : : : :	: : : : : :
27. Müşterisine kredi almada kolaylık sağlaması	: : : : : :	: : : : : :
28. Vereceği kredinin tahsis süresinin kısa olmasını sağlaması	: : : : : :	: : : : : :
29. Bankanın muhabir banka ilişkilerinin iyi olması	: : : : : :	: : : : : :
30. Uyguladığı döviz kurunun, müşteri açısından piyasaya göre çekici olması	: : : : : :	: : : : : :
31. Müşteri üzerinde iyi imaj bırakması	: : : : : :	: : : : : :
32. Bürokratik işlemlerinin mümkün olduğunca az olması	: : : : : :	: : : : : :
33. Piyasada doğabilecek fırsatları müşteri ile paylaşması	: : : : : :	: : : : : :
34. Yenilikçi olması	: : : : : :	: : : : : :
35. Şube sayısı yeterli olması	: : : : : :	: : : : : :
36. Personelin temiz giyimli, düzgün görünümlü olması	: : : : : :	: : : : : :
37. Aldığı hizmet bedellerinin az olması	: : : : : :	: : : : : :
38. Hizmetlerinin tamamının her aşamada iyi organize edilmiş olması	: : : : : :	: : : : : :
39. Personelin her durumda müşteriye karşı hoşgörülü ve sabırlı olması	: : : : : :	: : : : : :
40. Müşterinin banka personelinin hizmeti isteyerek yaptığını hissetmesi	: : : : : :	: : : : : :
41. Elektronik hizmetlerin, anlaşılır ve kolay uygulanır olması	: : : : : :	: : : : : :
42. İşlemlerinde kendini olduğu kadar müşterisini de hukuki güvence altına alması	: : : : : :	: : : : : :
43. İleri teknoloji kullanması	: : : : : :	: : : : : :
44. Müşterinin bankayı danışmanı gibi hissetmesi	: : : : : :	: : : : : :

45. Banka üst düzey yöneticisinin, müşteriye yeterli hizmet vermeye niyetli olması	: : : : : :	: : : : : :
46. Personeli müşteriye dinlemeyi bilmesi	: : : : : :	: : : : : :
47. İşlemlerle ilgili dokümanı müşteriye zamanında iletilmesi	: : : : : :	: : : : : :
48. Müşterinin şubeye geldiğinde, hangi hizmetin nerede yerine getirildiğini görsel olarak anlamasının sağlanması	: : : : : :	: : : : : :
49. Personelin birbirleriyle olan ilişkilerinin nitelikli olması	: : : : : :	: : : : : :
50. Banka yönetici ve personelinin, verdiği sözlü yerine getirmesi	: : : : : :	: : : : : :
51. Müşterinin banka ile ilgili sorunlarını en kısa sürede çözüme ulaştırması	: : : : : :	: : : : : :
52. Banka ve müşterileri arasında sürekli bir iletişimin olması	: : : : : :	: : : : : :
53. Personelin, kendi sorun ve sıkıntılarını işinin dışında tutması	: : : : : :	: : : : : :
54. Müşterinin psikolojik durumu ne olursa olsun, banka personelinin sempatik, güler yüzlü ve güven verici olması	: : : : : :	: : : : : :
55. Personelin müşteriye yardımcı olmaya istekli olması	: : : : : :	: : : : : :
56. Personelin, müşteriler hakkında gerekli bilgiye sahip olması	: : : : : :	: : : : : :
57. Bankanın yeterli fiziksel olanaklara sahip olması	: : : : : :	: : : : : :
58. Bankanın, projeleri dikkate alarak kredilendirme yapması	: : : : : :	: : : : : :
59. Kredi vadeleri uzun olması	: : : : : :	: : : : : :
60. Kredi koşullarını her müşteriye göre ayrı düzenlemesi	: : : : : :	: : : : : :

* Çalıştığınız Bankanın Toplam Hizmet Puanı sizce, aşağıdaki düzeylerden hangisine tekabül eder?

En Düşük 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 En Yüksek
: : : : : : : : : : : :

EK 6: REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Model	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimat	Change Statistics	F Change	df	df2	Sig. F Change	Durbin Watson
1	,66	,438	,402	1,2	,438	1	190	,000	1,84

ANOVA

Model	Sum o Square	df	Mean Square	Sig.
1	246,00	12	20,501	,000
Residual	316,09	190	1,664	
Total	562,09	202		

7.6. YÜKSEKÖĞRETİM ENSTİTÜSÜ
DOKÜMAN YASAL MENKUL

Regresyon Katsayıları

	Unstandardize Coefficient	Std. Error	Standardized Coefficients	Beta	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		Partial	Par
						Lower Bound	Upper Bound	Zero-order			
(Constant)	7,55	,091		Beta		83,47	7,378				
F1	,46	,091	,278		,000	5,11	,285	,64	,278	,348	,27
F2	,47	,091	,286		,000	5,25	,297	,65	,286	,356	,28
F3	,39	,091	,236		,000	4,34	,215	,57	,236	,301	,23
F4	,26	,091	,157		,004	2,88	,083	,44	,157	,205	,15
F5	,19	,091	,114		,037	2,10	,012	,37	,114	,151	,11
F6	-8,002E-0	,091	-,048		,379	-,88	-,259	,09	-,048	-,064	-,04
F7	,20	,091	,124		,024	2,27	,028	,38	,124	,163	,12
F8	,57	,091	,342		,000	6,29	,392	,75	,342	,415	,34
F9	,11	,091	,069		,204	1,27	-,063	,29	,069	,092	,06
F10	,18	,091	,110		,044	2,02	,005	,36	,110	,145	,11
F11	,30	,091	,182		,001	3,35	,125	,48	,182	,236	,18
F12	8,292E-0	,091	,005		,927	,09	-,171	,18	,005	,007	,00

Ö Z G E C M İ Ş

ADI, SOYADI : Hüsniye SÜRMELİ
DOĞUM YERİ ve TARİHİ : İskenderun, 13.07.1965
UYRUĞU : T.C.
ADRES : Sümerler Mahallesi 5.Yayla Sokak No:42
ANTAKYA

ÖĞRENİM DURUMU

- * 1997-2002 : **DOKTORA- Çukurova Üniversitesi**
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim dalı.
- Tez Konusu : Kurumsal Bankacılık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Çok Parçalı Bir Ölçeğin Geliştirilmesi ve Rekabet Stratejisi ilişkisi.
- *1994-1996 : **Yüksek Lisans-Mustafa Kemal Üniversitesi**
İşletme Bölümü
- Tez Konusu : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rekabet Stratejisi Değişkenleri ve Hatay İli Gıda, İçki, Tütün Sanayii İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma.
- * 1983-1988 : **Lisans Öğrenimi**
Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
(1988-1989 Hazırlık)
- * 1977-1982 : **Orta ve Lise Öğrenimi-İskenderun Barbaros Lisesi**
- * 1972-1977 : **İlk Öğrenim-İskenderun Atatürk İlkokulu.**

YAYINLAR

- 1- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rekabet Stratejisi Değişkenleri ve Hatay İli Gıda, İçki ve Tütün Sanayii İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma
Pazarlama Dünyası, Eylül-Ekim 1997, Yıl: 11 Sayı : 65 Sayfa :26-33.
- 2- Antakya Yöresi ve Ekonomik Kalkınma Stratejisi, 1998 (ortak çalışma)
- 3- İhracatçı İşletmelerin Dış Pazarlamada Rekabet Üstünlüğü Faktörleri, Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Üzerine Bir Araştırma
Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Mayıs 2000, Yıl : 11 Sayı : 36 Sayfa:69-78 (ortak çalışma)

İŞ DENEYİMİ

- * 1996- 2000 : Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim dalında Araştırma Görevlisi.
İşten Ayrılma Nedeni : Süresi belli olmayan, yurt dışına gitme gereği.
- * 1989-1996 : Şahsa ait bir Muhasebe Bürosunda, “Serbest Muhasebeci”.
İşi Bırakma Nedeni : Mustafa Kemal Üniversitesi’nde göreve başlama.

SOSYAL FAALİYETLER

- * TEMA Üyesi
- * Tüm dünyada “Barış”ı sağlamak için oluşturulmuş gönüllü bir gruba üyelik.